

PRIMERA PARTE: COMO SE MODELA LA EXCELENCIA HUMANA

LA MERCANCÍA DE LOS REYES: La gran finalidad de la vida no es el conocimiento, sino la acción.
THOMAS HENRY HUXLEY. El Universo recompensa la acción, no el pensamiento.

1. Lo que hacemos en la vida está determinado por la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos. En el mundo moderno, la calidad de vida es calidad de la comunicación. Lo que nos representamos y decimos a nosotros mismos, nuestra manera de movernos y de utilizar los músculos de nuestro cuerpo y nuestras expresiones faciales, determinará en buena medida la cantidad de nuestros conocimientos que apliquemos. La comunicación es poder. Quienes han alcanzado el dominio de aquélla están en condiciones de modificar su propia experiencia del mundo y la experiencia que el mundo saca de ellos.
2. El dominio que usted tenga de la comunicación hacia el mundo externo determinará su grado de éxito con los demás (en los aspectos personal, emocional, social y económico). Usted es la única persona que puede decidir cómo quiere sentir y actuar, en función de cómo haya elegido percibir su existencia. Nada tiene sentido, excepto el que nosotros mismos le demos. En realidad, si se me obligase a explicar en dos palabras qué pretendo con este libro, contestaría: ¡Producir resultados! Piénselo. ¿No es lo que le interesa en realidad? Quizá quiera usted cambiar su modo de pensar y sentir acerca de sí mismo y del mundo que le rodea. Tal vez le gustaría poder comunicarse mejor, profundizar sus relaciones amorosas, aprender con más facilidad, mejorar su estado de salud y ganar más dinero.
3. El que se siente deprimido está contemplando su vida de una manera particular, y se dice ciertas cosas a sí mismo con una cierta entonación precisa, y adopta una postura específica y un ritmo de respiración típico. Cuando uno quiere sentirse deprimido, por ejemplo, suele ser útil dejar caer los hombros y mirar con frecuencia al suelo. Hablar con un tono de voz tristonero e imaginar que le ocurren a uno las peores situaciones posibles también contribuye mucho. Y si estropea usted la bioquímica de su organismo por medio de una dieta incorrecta, o abusando del alcohol u otras drogas, ayuda a su cuerpo a reducir el nivel de azúcar en la sangre y la depresión está prácticamente garantizada.
4. Se puede entrar en éxtasis adoptando directamente el punto de vista que produce dicha emoción. Traiga usted a su mente la clase de cosas que podrían crearla. Cambie el tono y el contenido de su diálogo consigo mismo. Adopte las posturas específicas y los ritmos de respiración que crean tal estado en su organismo, y voila! Ya está usted experimentando el éxtasis. Si desea ser compasivo, cambie sus acciones físicas y mentales para que correspondan a las que exige esa disposición de ánimo llamada compasión. Lo mismo ocurre con el amor o cualesquiera otras emociones.
5. La Fórmula Definitiva del Triunfo. En dicha fórmula, el primer factor estriba en saber exactamente cuál ha de ser el resultado, o sea definir con precisión lo que uno quiere conseguir. El segundo factor consiste en pasar a la acción, ya que de lo contrario los deseos quedarían para siempre en la esfera de los sueños. Hay que emprender acciones del tipo que tenga más probabilidad de producir los resultados que uno desea.
6. Éstos son los siete mecanismos activadores básicos que pueden garantizarle éxito también a usted: 1.- ¡La pasión! 2.- ¡La fe! 3.- La estrategia 4.- La claridad de los valores 5.- La energía 6.- Poder de adhesión 7.- Maestría en las comunicaciones. Equivocarse y volver a empezar está muy bien, sólo que consume enormes cantidades del único recurso que jamás nos sobrará a ninguno de nosotros: el tiempo. ¿Y si existiese algún modo de emprender la acción que acelerase el proceso de aprendizaje? ¿Y si yo pudiera mostrarle cómo aprender justamente las lecciones que ya conocen quienes han alcanzado la excelencia? ¿Qué tal le parecería eso de aprender en cuestión de minutos lo que otros tardaron años en perfeccionar? Ello se consigue por medio del modelado», que es una manera de reproducir, justamente, la excelencia de otros. ¿Qué hacen ellos para distinguirse de los que se limitan a soñar con el triunfo?

Cap. 2 La diferencia en que se resume Toda la diferencia

Pasa algo curioso en la vida: Cuando uno se niega a aceptar nada que no sea lo mejor, muy a menudo lo consigue. W. SOMERSET MAUGHAM

1. Un accidente le dejó paralizado de la cintura para abajo para toda la vida. Y Las tres cuartas partes de su cuerpo estaban cubiertas de horribles quemaduras de tercer grado. W. Mitchell desde su terrible accidente, ha conocido más triunfos y alegrías que muchos otros en toda la vida. Cultiva unas relaciones personales magníficas con algunos de los personajes más influyentes de los Estados Unidos. Ha ganado millones en los negocios. Incluso presentó su candidatura de un Estado en el Congreso.
2. Los ejemplos así abundan. ¿Conoce el caso de Pete Strudwick? Nacido sin manos ni pies, se ha convertido en un especialista de la maratón que ha corrido ya 40.000 kilómetros. Recordemos la asombrosa historia de Helen Keller. O recordemos a Candy Lightner, la fundadora de Madres contra el Alcohol al Volante. Después de vivir una tragedia horrible ya que una hija suya murió atropellada por un conductor borracho, creó una organización que habrá salvado cientos y quizá miles de vidas. En el otro extremo de la escala, recordemos a seres como Marilyn Monroe o Ernest Hemingway, que tuvieron éxitos fabulosos y acabaron destruyéndose a sí mismos.
3. ¿En qué consiste la diferencia entre W. Mitchell y John Belushi? ¿Cuál es la diferencia en que se resume toda la diferencia en cuanto a calidad de la vida? Estas preguntas siempre han sido mi obsesión. A medida que iba madurando pude observar a individuos que poseían grandes riquezas de toda especie: magníficos empleos, relaciones estupendas y buena presencia. Necesitaba saber por qué para ellos la vida era tan distinta de la mía y la de mis amigos. Pues bien, toda la diferencia se reduce a la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos y a las acciones que emprendemos.
4. No cambian las cosas: cambiamos nosotros. HENRY DAVID THOREAU. Como uno de los resultados producidos por mí había sido un notable exceso de peso, empecé a comprender que sólo necesitaba modelar mi conducta sobre la de los delgados, averiguar qué comían, cómo lo comían, qué opinaban, cuáles eran sus creencias, y conseguiría lo mismo que ellos. Así fue cómo perdí mis quince kilos sobrantes. Hice lo mismo en el aspecto económico y en mis relaciones personales. De esta manera empezó mi búsqueda de modelos de excelencia personal. Y en mi propia investigación de la excelencia, exploré todos los caminos que lograba descubrir.
5. La PNL es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta a nuestro sistema nervioso. Pues nuestra capacidad para hacer cualquier cosa en la vida está basada en nuestra aptitud para dirigir nuestro propio sistema nervioso, y los que consiguen cosas sobresalientes lo hacen mediante determinadas comunicaciones con el sistema nervioso y a través de él.
6. La PNL suministra exactamente lo que yo andaba buscando. Da la clave del misterio de cómo ciertas personas producen constantemente lo que yo llamo resultados óptimos. Si una persona se levanta por la mañana con prontitud y llena de energía, eso es un resultado que consigue, y por tanto se impone la pregunta: ¿cómo lo consigue? Puesto que todos los resultados son consecuencia de unas acciones, se sigue con esta otra pregunta: ¿qué acciones mentales o físicas concretas suscitan el proceso neurofisiológico del despertar fácil y bien dispuesto? Uno de los postulados de la PNL es que todos los sistemas neurológicos se parecen, de manera que si alguien en el mundo puede hacer una cosa, usted también puede, siempre que rija o gobierne su sistema nervioso exactamente del mismo modo. Este proceso consistente en descubrir exacta y específicamente lo que hacen las personas para obtener un cierto resultado es lo que llamamos «modelado».
7. La lista de los libros más vendidos según el New York Times para observar que varios de los títulos más destacados de la misma no contienen sino modelos para hacer más eficazmente alguna cosa. Encontramos por ejemplo un libro de **Peter F. Drucker, El cambiante mundo del directivo**, en el que se nos describen las acciones concretas que debe emprender quien ambicione ser un forjador de empresas e innovador eficaz. En la obra queda perfectamente claro que la innovación es un proceso muy especial y voluntario. De manera parecida, ser un forjador de empresas no tiene nada de misterioso ni de mágico, ni es nada que uno lleve «escrito» en los genes. Es una disciplina que se puede aprender.

Cap.3 El poder de nuestro estado

Es la mente la que hace el bien o el mal, la que hace mísero o feliz, rico o pobre. EDMUND SPENSER

1. ¿HA TENIDO USTED nunca la experiencia de estar en racha, la sensación de que nada podía fallarle? ¿Una temporada en que todo le sonreía? Quizá fue un partido de tenis, cuando todos los golpes de usted caían dentro de la línea, o durante una reunión de negocios en que siempre supo lo que debía decir. También la experiencia contraria: los días en que más valía no haberse levantado. ¿En qué consiste la diferencia? ¿por qué se producen resultados desastrosos unas veces, y fabulosos otras? ¿A qué se debe que incluso los mejores atletas tengan días en que lo hacen todo bien, y otros en que no encestan ni una pelota' ni llegan a ninguna La diferencia radica en el estado neurofisiológico en que uno se halla.
2. Comprender nuestro estado es la clave para comprender el cambio y para alcanzar la excelencia. Nuestra conducta es el resultado del estado en que nos encontramos. Siempre procuramos hacer lo mejor con los recursos de que disponemos, pero a veces somos nosotros mismos los que nos hallamos carentes de recursos. En mi vida, lo sé, ha habido ocasiones en que, como consecuencia de un estado determinado, he dicho o hecho cosas que luego hube de lamentar, o de las que tuve que avergonzarme. Quizá le haya pasado a usted también.
3. La clave, por consiguiente, está en hacernos dueños de nuestro estado y, por tanto, de nuestro comportamiento. ¿Qué le parecería si bastara con chasquear los dedos para ponerse a voluntad en el estado más dinámico y genial..., un estado en el que usted se hallaría estimulado, convencido del éxito, vibrante de energía y con la mente aguzada? Pues bien: usted puede.
4. ¿quién crea el estado en que nos hallamos? En el mismo podemos distinguir dos componentes principales: el primero, nuestras representaciones internas; el segundo, nuestras condiciones fisiológicas y el empleo que llagamos de ellas. El cómo y por qué se representan uno las cosas, además del cómo y el qué se dice uno a sí mismo ante una situación dada, crean el estado en que se encuentra y, por tanto, los tipos de comportamiento que produce. Por ejemplo: ¿cómo trata usted a su esposa, o esposo, o amante, cuando ella o él vuelven a casa mucho más tarde de lo que prometieron?
5. Percibimos el mundo de una manera muy diferente dependiendo de los recurso internos en los que nos encontremos: cansados, con hambre, enojados, contentos, saludables, descansados -> Recursabilidad: proporcionarnos los recursos que nos empoderen lo suficiente para lograr nuestros objetivos y hacerlo con energía, confianza, poder, entusiasmo.
6. Antes de poder dirigir nuestras experiencias de la vida, hemos de comprender cómo se forman esas experiencias. En la PNL se utiliza un concepto importante: «El mapa no es el territorio». En relación con las personas, esto significa que sus representaciones internas no son la reproducción exacta de un acontecimiento, sino una interpretación filtrada a través de creencias individuales, actitudes, valores y una cosa que se llama «metaprogramas»
7. Puesto que no sabemos lo que son las cosas en realidad, sino sólo cómo nos las representamos a nosotros mismos, ¿por qué no representárnoslas de manera que aumenten las posibilidades nuestras y de otros, en vez de crear limitaciones? La clave para conseguirlo con éxito es la gestión de la memoria: la formación de representaciones que habitualmente crean los estados de mayor potenciación para el individuo. Toda experiencia ofrece varios aspectos que enfocar; hasta el individuo más triunfante puede empezar a plantearse lo que no va bien y caer en un estado de depresión, de frustración o de ira; pero también puede optar por enfocar todo lo que le sale a pedir de boca. Por terrible que sea una situación, siempre cabe la posibilidad de representársela de manera que potencie los propios recursos
8. Resulta, pues, que la clave para obtener los resultados que uno desea consiste en representarse las cosas de manera que uno se sitúe en un estado de plenitud tal que, plenamente dueño de sus recursos, pueda asumir acciones de la especie y calidad que se necesita para alcanzar aquellos resultados. Karl Wallenda un acróbata el cual nunca vio la posibilidad de una caída un día le comento a su esposa que se había visualizados cayendo, tres meses después se cayó en una acrobacia y murió. Creo ese desenlace representando en su mente un resultado, creó ese estado de falla. El antepasado de todo acto es un pensamiento.RALPH WALDO EMERSON. Yo procuro concentrarme en otros estados más positivos.

Cap. 4 La fe, o el nacimiento De la excelencia

1. El hombre es lo que cree. ANTÓN CHEJOV. E su maravilloso libro Anatomía de una enfermedad, Norman Cousins nos cuenta una anécdota instructiva sobre el músico catalán Pau Casáis, uno de los grandes maestros del siglo XX. Es una historia de fe y de renovación, y puede enseñarnos algo a todos. Cousins describe cómo conoció a Casáis poco antes de que éste cumpliera los noventa años, y cuenta que era casi penoso ver al anciano mientras se disponía a comenzar su jornada. Su debilidad y su artritis eran tan incapacitantes, que se vestía con ayuda de otras personas. Incluso antes del desayuno, se encaminaba hacia el piano, uno de los diversos instrumentos que Casáis dominaba. Pero entonces ocurrió algo casi milagroso. Ante los ojos de Cousins, Casals experimentó una transformación repentina y completa. Entraba en un estado de posesión de sus recursos, y al mismo tiempo su fisiología cambiaba a tal punto, que empezó a moverse y a tocar, produciendo sobre el piano y sobre sí mismo resultados tales que únicamente se hubieran creído posibles en un pianista joven, vigoroso y flexible. Cuando dejó el piano parecía otra persona totalmente distinta de la que se había sentado a tocar. Estaba más erguido, más alto, y anduvo sin arrastrar los pies.
2. John Stuart Mili escribió: «La persona que tiene fe posee más fuerza que otras noventa y nueve que sólo tengan intereses». Precisamente por eso la fe franquea las puertas a la excelencia. Una creencia comunica una orden directa al sistema nervioso; cuando uno cree que algo es verdadero, literalmente se pone en un estado tal como si lo fuese. La fe nos ayuda a obtener de nosotros mismos los recursos más profundos, y a dirigirlos en sentido favorable al objetivo buscado. Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza en que sabremos alcanzarlos. A falta de ellas o de la esperanza de construir las, los seres humanos llegan a verse totalmente desamparados, como barcas sin motor ni timón.
3. Dentro de esta temática es conocido el experimento en que una persona en trance hipnótico recibe el contacto de un pedazo de hielo, que se le ha sugerido que es una pieza de metal candente. Invariablemente se forma una ampolla en el punto de contacto. Lo que cuenta en este caso tampoco es la realidad, sino la creencia, la comunicación directa e incuestionada al sistema nervioso. El cerebro, sencillamente, se limita a hacer lo que le dicen. Norman Cousins, que se enteró por experiencia directa del poder de curación por la fe, concluye: «Los fármacos no siempre son necesarios. La fe en la curación siempre lo es». En un estudio notable sobre el efecto placebo.
4. Si usted cree en el triunfo tiene mucho camino recorrido para alcanzarlo; si cree en el fracaso, esos mensajes le llevarán sin duda a tal experiencia. Recuerde que usted tiene razón tanto si dice que puede como si dice que no puede. Ambas convicciones tienen una gran potencia. La cuestión estriba en saber qué clase de creencias nos conviene albergar, y cómo desarrollarlas.
5. El horror verdadero de la vida en los guetos no está en las frustraciones ni en las privaciones cotidianas. El ser humano es capaz de superar esos factores negativos. La pesadilla está en cómo afecta el medio -el ambiente— a las creencias y a los sueños. Si no se contempla más que fracasos y desesperación, es muy difícil llegar a formar las representaciones internas que fomentan el triunfo. Decía Albert Einstein: «Muy pocas personas son capaces de expresar con ecuanimidad opiniones que difieran de los prejuicios de su propio medio social, y la mayoría de los individuos ni siquiera llega a formar tales opiniones». Tenemos que diferir de las masas en desesperación, hay soluciones si nos comprometemos.
6. Fuente de nuestras creencias: 1.- El ambiente que nos rodea, 2.- Los acontecimientos, grandes o pequeños, 3.- A través del conocimiento. 4.- A través de nuestros resultados anteriores. 5.- Reinsertarse mentalmente la experiencia futura como si ya se hubiese realizado. Periodistas que los presionan para escribir una crónica en un plazo de una hora, una vez armados con la fe de que pueden escribir la crónica dentro de cualquier plazo que se les imponga, resulta que lo consiguen. Lo mismo ocurre con los actores, los hombres de negocios y cualquier otra actividad de la vida. Se ha de tener fe en que uno puede, y ello se convierte en otra «profecía que se cumple así misma».
7. Cuando J. Paul Getty se iniciaba en la vida, se propuso descubrir las creencias de los grandes triunfadores, y luego se dedicó a modelarlas. Usted también puede modelar conscientemente las creencias de este y de otros grandes líderes que han escrito sus autobiografías. Nuestras bibliotecas abundan en soluciones a la pregunta de cómo conseguir prácticamente cualquier resultado que deseemos.

Cap. 5 Las siete mentiras del éxito

La mente es su propio lugar, y en sí misma puede hacer un cielo de los infiernos, un infierno de los cielos. JOHN MILTON. (No decimos «mentira» con el sentido de «engaño o insinceridad», sino más bien como instrumento útil para recordarnos que, pese a lo mucho que creamos en un concepto, deberíamos permanecer abiertos a otras posibilidades para no dejar de aprender)

1. **Creencia número 1: Todo ocurre por su motivo y razón, y todo puede servirnos.** todos los triunfadores tienen una habilidad increíble para, ante cualquier situación, centrarse en lo posible y en los resultados positivos que se podrían extraer de ella. Por mucha realimentación negativa (feedback) que reciban del medio ambiente, ellos siempre piensan en posibilidades. Creen que todo ocurre por alguna razón y que ello les puede servir; piensan que toda adversidad encierra la semilla de un beneficio equivalente o mayor aún.
2. Marilyn Hamilton, ex maestra y reina de la belleza, es ahora una próspera empresaria de Fresno, California. Y además ha superado un accidente tremendo. A los veintinueve años, mientras practicaba el vuelo a vela, cayó por un barranco y acabó en una silla de ruedas para el resto de sus días, paralizada de la cintura para abajo, fundó Motion Designs, cuyo éxito de muchos millones de dólares revolucionó la industria de las sillas de ruedas.
3. ¿Confía en que las cosas le van a salir bien, o teme siempre que salgan mal? ¿Espera que sus mejores esfuerzos tendrán éxito, o anticipa los reveses que va a sufrir? En una situación dada, ¿ve usted las posibilidades, lo que contiene en potencia, o más bien los obstáculos que impiden avanzar? La clave consiste en deshacerse de esas limitaciones y operar desde un conjunto de recursos más elevado. En nuestra cultura los líderes son los que ven las posibilidades, los que salen a un desierto y ven un jardín. ¿Imposible? ¿Qué ha pasado en Israel? Si usted cree firmemente en una posibilidad, lo más probable es que llegará a realizarla.
4. **Creencia número 2: No hay fracasos. Sólo hay resultados** Los grandes triunfadores de nuestra cultura no son infalibles, sino únicamente personas que saben que, si intentan algo y no sale lo que esperaban, al menos han tenido una experiencia de la que aprender. Entonces se ponen a aplicar lo aprendido e intentan otra cosa. Emprenden nuevas acciones y producen tal o cual resultado nuevo. **Nuestras dudas son traidoras, y por ellas perdemos el bien que con frecuencia pudimos ganar, por miedo a intentarlo. WILLIAM SHAKESPEARE**
5. La creencia en el fracaso es un modo de «intoxicar» la mente. Cuando almacenamos emociones negativas, ello afecta a nuestra fisiología, a los procesos de nuestro pensamiento y a nuestro estado. Así que le sugiero que se haga cargo ahora mismo de una cosa: el fracaso no existe; sólo existen los resultados. Uno siempre produce un resultado, y si no es el que deseaba, no tiene más que modificar sus acciones y obtendrá otros resultados nuevos.
6. **Creencia número 3: Asumir la responsabilidad, pase lo que pase.** Si usted no está convencido de ser el creador de su mundo, bien sea a través de sus éxitos o de sus fracasos, entonces se halla a merced de las circunstancias. Es usted la víctima de las cosas que pasan; el objeto, y no el sujeto. Voy a decirle una cosa, y es que si fueran esas mis convicciones, saldría a buscar ahora mismo otra cultura, otros mundos, otros planetas. ¿Para qué vivir aquí, si uno es sólo el producto de fuerzas externas que actúan al azar? Somos los creadores de nuestro propio mundo.
7. **Creencia número 4: No es necesario entender de todo para poder servirse de todo.** Quienes tienen éxito se caracterizan por su especial habilidad para distinguir entre lo que tienen necesidad de entender y los que no. **Creencia número 5: Nuestros mayores recursos son los recursos humanos.** En el libro en busca de la excelencia, las empresas que habían triunfado eran las que trataban al personal con respeto y con dignidad, las que contemplaban a sus empleados como asociados y no como meras herramientas. **Creencia número 6: El trabajo es un juego** Yo no creo que existan los empleos sin porvenir. Sólo existen las personas que han perdido el sentido de lo posible, que han decidido no asumir responsabilidades, que han optado por creer en el fracaso. **Creencia número 7: No hay éxito duradero sin una entrega personal.**

Cap. 6 Dominar nuestra mente: Cómo dirigir nuestro cerebro

No halle culpables, halle remedios. HENRY FORD

1. ¿En qué se diferencia su modo de producir un estado de depresión del que da lugar a uno de éxtasis? La diferencia principal está en la manera de estructurar las representaciones internas. Nada tiene ningún poder sobre mí, a no ser el que yo mismo le concedo mediante mis pensamientos conscientes. ANTHONY ROBBINS O, dicho de otra manera, experimentamos el mundo en forma de sensaciones visuales, auditivas, cenestésicas, gustativas y olfativas. Es decir, que cualquier experiencia que tengamos almacenada en nuestra mente se ha de representar por medio de estos sentidos, en particular a través de las tres modalidades predominantes, que son los mensajes ópticos, acústicos y cenestésicos.
2. Cuando los seres humanos quieren cambiar algo, por lo común se trata de una de estas dos cosas, o de ambas a la vez: cómo se encuentran (es decir, el estado en que se hallan) y/o cómo se comportan. Un fumador, por ejemplo, a menudo desea cambiar la manera en que se siente (el estado) física y emocionalmente, así como también el hábito rutinario de encender un cigarrillo tras otro. Hay dos maneras de cambiar el estado de las personas, y por tanto su conducta: o cambiando su fisiología, con lo que uno se encontrará y actuará de otra manera, o cambiando las representaciones internas. En este capítulo trataremos de aprender cómo cambiar concretamente nuestra manera de representarnos las cosas, de tal manera que potencie nuestros sentidos y la creación del tipo de comportamiento que fomentará la consecución de nuestros objetivos.
3. Si alguien ha obtenido un resultado que nos gustaría modelar, necesitamos saber algunas cosas más, aparte el hecho de que se representó algo en su mente y se dijo algo a sí mismo. Hacen falta herramientas más afiladas para penetrar de verdad en lo que ocurre en las mentes. Ahí es donde intervienen las submodalidades. **LISTA DE REPASO DE POSIBLES SUBMODALIDADES**
Visuales 1. Imagen animada o estática 2. En paisaje o enmarcada (y en este caso, forma del marco) 3. En color o en blanco y negro 4. Poca o mucha luminosidad 5. Tamaño de la imagen (tamaño natural, más grande, más pequeño) 6. Tamaño relativo de los objetos centrales 7. El «yo» dentro o fuera de la imagen. **Auditivas** 1. Volumen 2. Cadencia (interrupciones, encadenamientos) **Cenestésicas** 1. Temperatura 2. Textura 3. Vibración 4. Presión 5. Movimiento 6. Duración...
4. Mediante el uso de distinciones de «submodalidad», como la de asociación frente a disociación, uno puede cambiar radicalmente sus experiencias vitales. Recuerde lo que hemos aprendido en cuanto a que todo comportamiento humano es el resultado del estado en que nos hallamos, y que nuestros estados los crean nuestras representaciones internas: las cosas que imaginamos, que nos decimos a nosotros mismos.
5. Le pido que piense en un recuerdo muy agradable. Da lo mismo que sea reciente o lejano. Limítese a cerrar los ojos, relájese y piense en ello. Ahora tome esa imagen y hágala más y más brillante. A medida que aumenta el brillo, fíjese en cómo cambia el estado de usted. Luego le pido que vaya acercando la imagen mental, y a continuación que la detenga y amplíe su tamaño. ¿Qué ocurre mientras uno manipula esa imagen? Que la intensidad de la experiencia cambia, ¿no es cierto? Nada es tan bueno ni tan malo; es el pensamiento el que lo hace tal. WILLIAM SHAKESPEARE
6. Ahora pase revista a sus submodalidades auditivas y cenestésicas. Cuando asiste a la escena, ¿oye su propia voz o las de otros protagonistas? ¿Se trata de un diálogo o de un monólogo? Los sonidos que oye, ¿son fuertes o tenues?
7. Vamos a pensar en alguna otra cosa para la cual nos gustaría estar fuertemente motivados, A continuación, tome la cosa que le motivaba (llamémosle la experiencia número 1) y la que desearía que le motivase (y que será la experiencia número 2), y contémpelas simultáneamente. No es tan difícil. Imagine su cerebro como una pantalla de televisión, con la imagen partida, y observe las dos imágenes al mismo tiempo. Hay diferencias entre las submodalidades, ¿no es cierto? Era fácil preverlo, por supuesto, ya que diferentes representaciones producen diferentes tipos de resultados en el sistema nervioso. Ahora tomemos lo que hemos aprendido acerca de las clases de submodalidades que nos motivan y, paso a paso, reajustemos las submodalidades de la cosa que todavía no tenemos ganas de hacer (experiencia 2), de manera que se igualen con las de la cosa que nos motiva (submodalidades de la experiencia 1).

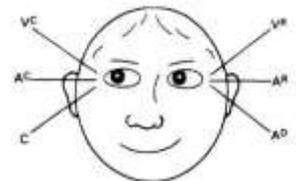
Cap. 7 La sintaxis del éxito

1. No es el autor» y «No, es el autor»? Una diferencia muy importante, sobre todo cuando uno es Jim o el autor. Las palabras son exactamente las mismas. La diferencia está en la sintaxis, en la manera como esas palabras están dispuestas. El significado de la experiencia viene determinado por el orden de las señales suministradas al cerebro. Intervienen los mismos estímulos, las mismas palabras, pero el significado es diferente. Importa mucho entender esto si queremos modelar con eficacia los resultados de los triunfadores. El orden en que se presentan las cosas hace que el cerebro las registre de una manera determinada. Es como las instrucciones de un programa de ordenador: si se programan las instrucciones en el orden correcto, el ordenador hará pleno uso de su capacidad y producirá los resultados deseados; si se programan las instrucciones correctas pero en un orden diferente, el resultado no será el que deseábamos.
2. Emplearemos la palabra «estrategia» para describir todos estos factores (los tipos de representaciones internas, las submodalidades necesarias y la sintaxis requerida) que contribuyen a la creación de un resultado determinado. Una bonita metáfora de los ingredientes y aplicación de las estrategias es la del pastelero. Suponiendo que uno hace la mejor tarta de chocolate del mundo, ¿sería usted capaz de producir resultados de la misma calidad? Desde luego que sí, siempre que dispusiera de la receta que usa esa persona. Una receta no es más que una estrategia, un plan específico. La estrategia (o sea, la manera de utilizar dichos recursos) lo que determina los resultados que producimos. Así ocurre también en el mundo de los negocios. Una empresa quizá posea más recursos, pero la compañía cuyas estrategias le aseguran la mejor utilización de los suyos es, por lo general, la que domina el mercado.
3. Hay estrategias para el éxito en los negocios, para crear y mantener una salud exuberante, para sentirse feliz y querido durante toda la vida. Si conocemos a personas que poseen ya el éxito financiero, o la plenitud en sus relaciones, lo que nos hace falta es descubrir qué estrategia utilizan y aplicarla para producir resultados similares, ahorrándonos tremendas cantidades de tiempo y esfuerzos. Tal es el poder del modelado. No es necesario esforzarse durante años para conseguirlo.
4. ¿Qué otras estrategias existen? ¿Hay estrategias para la persuasión? ¿Se puede organizar el material que se quiere explicar a alguien de manera que convenza casi irresistiblemente? Por supuesto. ¿Para la motivación? ¿La seducción? ¿Para el aprendizaje? ¿El entrenamiento deportivo? ¿La venta? Puede usted estar seguro. ¿Y la depresión? ¿O el éxtasis? ¿Hay maneras específicas de representarse nuestra experiencia del mundo en determinadas secuencias capaces de crear esas emociones? Délo por hecho. Hay estrategias para la eficiencia en la gestión lo mismo que para la creatividad.
5. Aprendemos y nos interesan las cosas de acuerdo a nuestras submodalidades preferidas. No hace mucho, me enviaron a un joven acompañado de un dictamen de seis páginas y media diciendo que era un disléxico, incapaz de aprender a escribir correctamente, y con problemas psicológicos en la escuela. Lo primero que hice fue tomar el informe y rasgarlo. «Esto es un montón de tonterías», le dije. Con eso capté su atención. «Apuesto a que eres bueno en los deportes», y él contestó: «Psé. Soy bastante bueno». Resultó ser un gran aficionado al surf. Charlamos un rato sobre esto y él se animó en seguida, prestando gran atención a lo que le decía, en un estado de despliegue de recursos y receptividad que seguramente ninguno de sus maestros habría visto jamás. Luego le expliqué su tendencia a registrar la información más bien cenestésicamente, y que eso representaba grandes ventajas en la vida. En cambio, ese estilo de aprendizaje le dificultaba la asimilación de la ortografía. En consecuencia, le mostré cómo trabajar visualmente y reediqué sus submodalidades para que le resultase tan agradable practicar la ortografía como el surf. Al cabo de quince minutos deletreaba las palabras como un niño prodigio.
6. Si utiliza usted la herramienta equivocada o equivoca el orden de las operaciones, obtendrá un resultado equivocado. Hágalo correctamente y hará maravillas. Si fuese usted un vendedor, ¿le serviría de algo conocer las estrategias de compra de sus clientes? Me parece que sí. Si el cliente fuese un individuo intensamente cenestésico, ¿trataría de llamarle la atención sobre el color del automóvil que estuviese mirando? Yo no lo haría, sino que trataría de impresionarle por medio de una sensación fuerte: le invitaría a ponerse al volante, a tocar la tapicería, a disfrutar la sensación de velocidad lanzándose a la carretera. En cambio, si se tratase de un tipo visual, le haría admirar el color y la línea de la carrocería, junto con las demás submodalidades visuales que se adaptasen a su estrategia.

Cap.8 Cómo detectar la estrategia de otra persona

Comenzad por el principio —indicó gravemente el rey— y continuad hasta llegar al fin; entonces, parad. LEWIS CARROLL, Alicia en el País de las Maravillas

1. ¿HA VISTO USTED A UN MAESTRO cerrajero en su trabajo? Parece un mago. Juega con la cerradura, oye cosas que usted no oye, ve cosas que usted no ve, toca no se sabe qué, y de pronto da con la combinación de una caja de caudales. Los maestros de la comunicación trabajan del mismo modo. Se puede adivinar la estrategia mental de cualquier persona. Para descubrir la combinación que abre las cajas de las mentes ajenas, o de la propia, hay que pensar como un cerrajero.
2. Se lo dirán con sus palabras, con el uso que hacen de su propio cuerpo e incluso con los movimientos de los ojos. Usted puede aprender a leer en una persona tan claramente cómo se lee un libro o un mapa. Recuerde que una estrategia no es más que un orden concreto de representaciones (visuales auditivas, cenestésicas, olfativas, gustativas) que produce un resultado concreto.
3. Por consiguiente, hay que saber cuál es el sistema de representación personal de un individuo, a fin de averiguar sus estrategias. Las personas visuales suelen hablar de prisa, sin que parezca importarles lo que les va a salir. utilizan muchas metáforas visuales; así suelen hablar de cómo «ven» un asunto, de que se va definiendo el «panorama», de que la situación está «clara», o «sombria». Los primariamente cenestésicos son todavía más lentos. Reaccionan principalmente ante las sensaciones táctiles, epidérmicas. Suelen tener la voz grave y campanuda, y hablan despacio y utilizando a menudo metáforas del mundo físico; siempre están «luchando a brazo partido» y sólo creen en las cosas «que se pueden tocar con las manos». Los de tipo más bien auditivo tienden a usar expresiones como: «Eso no me suena», «Le escucho» o «Ha sido un fracaso ruidoso».
4. Conteste el lector a esta pregunta: ¿de qué color eran las velas del pastel de su cumpleaños el día que cumplió doce años? Tómese un momento para recordarlo... Al contestar a esta pregunta, como un 90 por ciento de mis lectores, habrá mirado hacia arriba y a la izquierda. Así es cómo los diestros, e incluso bastantes zurdos, buscan el acceso a las imágenes visuales que quieren recordar. He aquí otra pregunta: ¿qué parecería el ratón Mickey con barba? Tómese un momento para imaginarlo. Esta vez probablemente sus ojos se habrán dirigido hacia arriba y a la derecha, como suele hacer la mayoría de las personas para acceder a las imágenes no evocadas sino construidas mentalmente.
5. Hay otros aspectos de la fisiología individual que nos proporcionan pistas sobre las modalidades. Cuando predomina en una persona la respiración torácica, superficial, es que está pensando visualmente. Cuando la respiración es tranquila y diafragmática o torácicodiafragmática, está en modo auditivo. Y una respiración profunda, epigástrica, indica el acceso cenestésico. Observe la respiración de tres personas diferentes y fíjese en el ritmo de la misma, así como en la localización de los movimientos.
6. También la voz es expresiva. Los tipos visuales hablan a ráfagas rápidas y, con frecuencia, en un tono agudo, nasal o afectado. Un tono bajo, profundo, y un hablar lento y pausado corresponden, por lo general, a un cenestésico. Y un ritmo regular, con voz bien entonada y resonante, indican un acceso auditivo. Incluso el matiz de la piel puede leerse. Cuando uno piensa visualmente, la cara suele palidecer; un rostro enrojecido, en cambio, indica el acceso cenestésico. Cuando uno tiene la cabeza erguida, se halla en modo visual; la posición neutra o una ligera inclinación lateral (como cuando uno está escuchando) señala el acceso auditivo. En el modo cenestésico, la cabeza tiende a bajar o los músculos del cuello están relajados. Claves Oculares de Acceso: ->
7. Visual recordado (VR): Ver imágenes vistas antes y de la manera en que se vieron antes. Visual construido (VC): Ver imágenes de cosas nunca vistas antes, o verlas diferentes de cómo se veían. «¿Se imagina a sí mismo visto desde el otro extremo de la habitación?». Auditivo recordado (AR): Recordar sonidos, escuchados antes. Auditivo construido (AC): Escuchar palabras no oídas antes, o no oídas exactamente igual. Auditivo dialogo interno (AD): Es la modalidad que uno emplea cuando habla consigo mismo. Cenestésico (C): Las emociones, las sensaciones táctiles (sentido del tacto) o las propioceptivas (la sensación de movimiento de los músculos, por ejemplo), como después de: «Describa lo que es sentirse feliz para usted».



Cap. 9 La fisiología: El camino real de la excelencia

1. En mis cursos siempre propicio, en algún momento, escenas de alegría estrepitosa, frenética y caótica. Ocurre que está en marcha la otra mitad del «bucle cibernético», la fisiología. En ese aparente manicomio, todos deben actuar como si se sintieran más plétóricos de recursos, más poderosos, más felices que nunca, como si estuvieran totalmente seguros de que van a triunfar. Actuar como si estuvieran totalmente cargados de energía. Una de las maneras de situarse en un estado susceptible de favorecer cualquier desenlace que uno desee, consiste en comportarse «como si» ya estuviera uno en él. La eficacia de actuar «como si» es total cuando sitúa uno su propia fisiología como si estuviese ya en rendiciones de máximo rendimiento.
2. ¿Recuerda una época en que se sintiese totalmente aplastado? ¿Cómo se le representaba el mundo entonces? Cuando no se siente físicamente fatigado, o con debilidad muscular, o cuando padece algún dolor, percibe el mundo de una manera bastante distinta que el hombre descansado, fuerte y lleno de vitalidad. La manipulación fisiológica es un útil muy potente para controlar el propio cerebro. Por eso es tan importante que nos demos cuenta del grado en que nos afecta; no se trata de una variable externa, sino de un elemento absolutamente crucial del bucle cibernético que siempre está en funcionamiento.
3. Cuando nuestra fisiología decae, toda la energía positiva de nuestro estado también. Cuando la fisiología se ilumina y se intensifica, pasa lo mismo con nuestro estado. Por eso la fisiología es la palanca del cambio emocional. El estado puede modificarse de dos maneras: cambiando las representaciones internas o cambiando la fisiología. Así pues, ¿qué hacer para cambiar de estado en un instante? Cambiar, ¡zas!, la fisiología, es decir, la respiración, la postura, la expresión facial, la calidad de nuestros movimientos, y así sucesivamente.
4. Se puede crear el resultado llamado «éxtasis». Es decir, cambiando la fisiología en determinados sentidos específicos. Al fin y al cabo, ¿qué son las emociones? No son más que una asociación compleja, una configuración compleja de estados fisiológicos. Yo puedo cambiar el estado de cualquier persona deprimida en cuestión de segundos, y sin cambiar ninguna de sus representaciones internas.
5. Además de modificar nuestras sensaciones, y por tanto nuestras acciones, al cambiar nuestras representaciones internas y nuestra fisiología resultan afectados también los procesos bioquímicos y eléctricos de nuestro organismo. Se ha demostrado que en las personas deprimidas, el sistema inmunológico sigue el mismo camino y actúa con menos eficacia, disminuyendo incluso el recuento de leucocitos.
6. El lado dañino de las relaciones mente/cuerpo haya merecido más estudios y más anecdótico que el lado útil y positivo. Conocemos muchos casos de cómo el estrés causa efectos terribles en quienes lo padecen, o de cómo algunas personas pierden el deseo de vivir después del fallecimiento de un ser querido. Al parecer, es del dominio común que un estado negativo o una emoción negativa pueden, literalmente, matarnos. En cambio, no hemos oído gran cosa acerca de la manera en que los estados positivos pueden ayudarnos. El doctor George L. Angel, del Centro Médico de la Universidad de Rochester, ha recopilado un voluminoso recortes de prensa, procedentes de todo el mundo, relativos a muertes súbitas en circunstancias no habituales. Ninguna de ellas fue debida a la presencia de algo espantoso en el mundo exterior. En todos los casos, las representaciones internas negativas de la propia víctima fueron las culpables; por alguna razón ésta se sintió impotente, desvalida y condenada.
7. Norman Cousins en su obra Anatomía de una enfermedad describió su recuperación milagrosa gracias a la risa, después de una larga y debilitante enfermedad. Nuestro cuerpo es nuestro jardín... Nuestra voluntad es el jardinero. WILLIAM SHAKESPEARE. La cara tiene unos ochenta músculos: cuando uno experimenta una emoción, la misma se refleja en su cara. Ahora se ha descubierto que lo contrario también es verdad. Uno siente lo que muestra en su cara.



Cap.10 La energía: El combustible de la excelencia

La salud de las personas es el verdadero fundamento en que descansa toda su felicidad y todo su poder.
BENJAMÍN DISRAELI

1. Conozco de primera mano la importancia de la energía y los prodigios que pueden lograrse cuando aquélla abunda. Yo pesaba ciento veinte kilos, y ahora peso ciento cinco. Lo que yo hacía antes no era, precisamente, buscar todas las maneras posibles de mejorar mi vida. Mi fisiología no me ayudaba a producir resultados sobresalientes. Para mí, aprender y hacer cosas era secundario en comparación con comer y mirar la televisión. Pero cierto día decidí que estaba harto de vivir de esa manera, así que empecé a estudiar qué cosas producen una salud sobresaliente, y luego me puse a modelar a las personas que de manera coherente la producían en sí mismas.
2. Yo no necesitaba títulos, sino resultados. Así que busqué a personas que estuvieran obteniendo resultados con su propio organismo, personas a quienes yo viese vibrantes y llenas de salud. Me enteré de cómo lo conseguían y me dediqué a hacer lo mismo.
3. **Primera Clave El poder de la respiración:** La manera más eficaz para ello es una respiración profunda, diafragmática, ya que la misma crea como un vacío que aspira la linfa y multiplica la velocidad de eliminación de las toxinas. En efecto, la respiración profunda y el ejercicio pueden multiplicar dicha velocidad hasta quince veces. Aunque el lector sólo sacase este punto de este capítulo la importancia de la respiración profunda, ello bastaría para elevar espectacularmente el nivel de salud de su organismo. Ahora ya sabe por qué algunos sistemas como el yoga conceden tanto valor a una respiración correcta. No hay nada mejor para depurar el organismo.
4. No se necesita demasiado sentido común para comprender que el oxígeno es el más esencial de todos los elementos necesarios para la buena salud. El doctor Otto Warburg en sus experimentos logró convertir células normales y sanas en malignas por el sencillo procedimiento de reducir la proporción de oxígeno aportada a las mismas. La dificultad estriba en que la mayoría de las personas no saben respirar bien. Uno de cada tres norteamericanos enferma de cáncer. En cambio, entre los deportistas norteamericanos la proporción es de uno entre siete. ¿Por qué? Los estudios que citaba antes nos suministran un principio de explicación. Los atletas proporcionan a su circulación sanguínea una cantidad mayor del elemento más vital e importante, el oxígeno.
5. Permítame participarle la manera más eficaz de respirar para limpiar su sistema. Hay que mantener el ritmo siguiente: inspirar durante la cuenta de uno, retener durante la cuenta de cuatro, espirar durante la cuenta de dos. Es decir, si se toma aire durante cuatro segundos, se ha de contener el aliento durante dieciséis y exhalar el aire durante ocho. ¿Por qué la espiración debe durar el doble que la inspiración? Porque es la fase durante la cual se eliminan las toxinas por vía del sistema linfático. ¿Por qué contener la respiración durante cuatro períodos? Para oxigenar plenamente la sangre y activar el sistema linfático. Al respirar hay que empezar por la parte baja, en el abdomen, como una aspiradora que extraiga todas las toxinas de la circulación.
6. **Segunda Clave: Comer alimentos abundantes en agua:** Sólo hay tres clases de alimentos de esa clase en el mundo: la fruta, la verdura y las legumbres. Ellas le suministrarán agua en abundancia, esa sustancia vivificante y purificadora. **Tercera Clave: La combinación eficaz de los alimentos:** Ciertos alimentos no deben comerse junto con otros. Los diferentes tipos de alimentos requieren una composición diferente de los jugos digestivos, y se producen casos de incompatibilidad. ¿Suele usted comer la carne con patatas, por ejemplo? ¿O el queso con pan, o la leche con cereales, o el pescado con arroz? ¿Qué le parecería si yo le dijera que estas combinaciones son totalmente destructivas para su sistema interno y le roban energía? **Cuarta Clave: La ley del consumo controlado.** Coma menos y vivirá más. Igual que a usted, a mí me gusta comer. Puede ser un buen pasatiempo. Pero asegúrese de que su pasatiempo no esté matándole. Si desea comer grandes cantidades de alimentos, puede hacerlo. Pero que sean alimentos ricos en agua. Uno puede comer una cantidad de ensalada mucho mayor que de carne, y seguir vibrante de vitalidad y salud. **Quinta Clave: Consumo eficaz de fruta.** El jugo se toma en ayunas, igual que la fruta misma, y se digiere con tanta rapidez que sólo quince o veinte minutos después ya se puede hacer una comida normal. **Sexta Clave: Acabar con el mito de las proteínas:** el adulto humano de cualquier país tiene unas necesidades proteínicas comprendidas entre 39 y 110 gramos al día.

Segunda parte La fórmula del éxito Definitivo

Cap.11 Para librarse de las limitaciones: ¿Qué es lo que desea usted?

Vivir como uno desee: sólo eso merece llamarse éxito. CHRISTOPHER MORLEY

1. Como hemos visto anteriormente, la calidad de nuestra vida es la calidad de nuestras comunicaciones. Es importante saber trazar una estrategia para saber con exactitud adonde deseamos ir y cuáles son las cosas que nos ayudarán a llegar. Hemos aprendido que el éxito o el fracaso empiezan por la fe. Tanto si cree usted que puede hacer algo como si cree que no, en ambos casos tiene razón. Aunque posea los recursos y las aptitudes para hacerlo, si se ha dicho a sí mismo que no puede, si ha cerrado los senderos neurológicos que lo hubieran hecho posible. Si se dice a sí mismo que puede, entonces abre los caminos que ponen a su disposición los medios para el éxito.
2. No hay personas perezosas, sino personas con objetivos impotentes: esto es, objetivos que no les proporcionan inspiración. ANTHONY ROBBINS
3. Un sabio tiene una idea, y simultáneamente otros tres sabios de otros países conciben la misma idea. ¿Cómo ha ocurrido eso? Existe una conciencia colectiva de la que podemos beber todos, en especial cuando armonizan las creencias, los enfoques, y bajo condiciones fisiológicamente óptimas encontramos el modo de profundizar en esa conciencia colectiva¹⁰. En una aldea se les enseñó a unos monos como lavar las patatas para poder comerlas, y en otra aldea lejana sin tener contacto con ninguno de los monos que aprendieron a lavar los tubérculos, empezaron a hacer lo mismo.
4. Nuestros cuerpos, nuestras mentes y nuestros estados son como un diapason en armonía con ese nivel superior de la existencia. Cuanto más afinado esté, cuanto mejor armonicemos, mejor será nuestra comunicación con esa reserva abundante de conocimientos y de sensaciones. Y al igual que recibimos la información filtrada por nuestro inconsciente, otros filtros nos permiten recibirla del exterior, si estamos en un estado de completo dominio que nos ponga en condiciones de captarla.
5. **DEFINICIÓN DE DESENLACES ELEMENTO CLAVE** Concretos: ¿Qué desea/deseamos exactamente? ¿Qué quiere/queremos oír? ¿Qué quiere/queremos sentir? ¿Qué quiere/queremos oler? ¿Qué quiere/queremos saborear? Estado deseado/ ¿Qué desea/deseamos? estado actual: ¿Qué ocurre actualmente? ¿Cuáles son las diferencias? Verificación ¿Cómo sabrá/sabremos si se ha alcanzado el desenlace deseado?
6. **1.- Empiece por un inventario de sus sueños**, de las cosas que desea tener, hacer, ser y compartir. **2. Repase la lista que acaba de escribir y calcule cuándo piensa alcanzar esos desenlaces:** dentro de seis meses, dentro de un año, de dos años, de cinco, de diez, de veinte. **3. Seleccione los cuatro objetivos que considere más importantes para el año en curso.** Escoja lo que más le interese y estimule, aquello cuyo cumplimiento le proporcionaría la mayor satisfacción. Escríbalo. Ahora le pido que escriba por qué está completamente decidido a conseguirlo. **4. Ahora que tiene usted una relación de sus metas principales, compárela con las cinco reglas para la definición de desenlaces.** ¿Están expresadas en modo afirmativo? ¿Contienen las especificaciones sensoriales? ¿Se dispone de un procedimiento de verificación? Describa lo que sentirá usted cuando haya obtenido el éxito. **5. A continuación, haga una lista de los recursos principales de que dispone.** El que emprende una construcción necesita saber qué herramientas tiene. **6. Hecho esto, recuerde las épocas en que utilizó usted más hábilmente algunos de esos recursos 7. Seguidamente, describa qué clase de persona debería usted llegar a ser para conseguir esas metas que se ha propuesto.** ¿Se necesitará mucha disciplina, o mayores conocimientos? ¿Tendrá que aprender a administrar su tiempo? **8. Escriba en pocos párrafos qué le impide ahora mismo alcanzar las cosas que desea.** El camino para superar las limitaciones que usted mismo ha creado pasa por saber cuáles son. Haga una disección de su personalidad para averiguar qué le retiene. ¿Es la inexistencia de un plan? ¿Es la falta de acción pese a haber formulado planes? ¿Intenta usted emprender demasiadas cosas al mismo tiempo, o se fija demasiado en una sola cosa, de manera que pasa por alto lo demás? **9. Ahora tómese tiempo para examinar cada uno de sus cuatro objetivos principales y crear el primer borrador de un plan paso a paso para conseguirlos 10. Así pues, plantéese varios modelos.** Lo mismo valen las personas de la vida real que los famosos que han obtenido grandes éxitos. Anote los nombres de tres, cuatro o cinco personajes que hayan alcanzado lo que usted desea, y defina en pocas palabras las cualidades y los comportamientos que hicieron de ellos unos triunfadores. **Vamos a crear nuestro día ideal.** ¿Quiénes intervendrían en él? ¿Qué estaría usted haciendo? ¿Cómo comenzaría? ¿Adónde iría? ¿Dónde estaría?
7. Pensar es la tarea más dura que existe; por eso, probablemente, son tan pocos los que se dedican a ella. HENRY FORD

Cap. 12 El poder de la precisión

1. La fórmula mágica de cómo conseguir todo lo que quiera: Pedirlo! Lo que quiero decir es que hay que aprender a pedir con inteligencia y con precisión. En el capítulo anterior el lector se iniciaba en el arte de saber qué hacer una vez formulados concretamente los desenlaces, los objetivos y las actividades a perseguir. Ahora es cuestión de hacerse con unas herramientas verbales más específicas.
2. Son las cinco normas para pedir con inteligencia y precisión: **1. Pida concretamente.** Debe escribir lo que quiere, tanto a sí mismo como a un interlocutor. ¿Qué altura, qué distancia, qué tanto? ¿Cuándo, dónde, cómo, con quién? Si quiere usted un préstamo para su negocio, lo conseguirá... si sabe pedirlo. **2. Pida a quien pueda ayudarle.** Digamos que tiene usted desavenencias conyugales. La relación se desintegra. Usted decide hablar con el corazón en la mano. Usted procura ser tan concreto y sincero como resulte humanamente posible. Pero si busca la ayuda de alguien cuyas relaciones se encuentren en un estado tan lamentable como las de usted, ¿habrá adelantado algo? Claro que no. **3. Hay que crear un valor para el destinatario de nuestra petición.** Demuéstrele que su idea representa dinero para usted y también para él. Aunque no siempre es obligado que dicho valor sea así de tangible. **4. Pida con fe concentrada y coherente.** La mejor garantía del fracaso es un mensaje cargado de ambivalencia. Si no está convencido de lo que pide, ¿a quién conseguirá convencer? Por tanto, cuando pida, hágalo con absoluta convicción. **5. Pedir hasta que obtenga lo pedido:** Cuando se estudian las vidas de los triunfadores aparece siempre la perseverancia en pedir, en repetir los intentos de mil maneras distintas... porque ellos sabían que tarde o temprano darían con alguien capaz de satisfacer sus necesidades.
3. El dar las cosas por sabidas es el distintivo del comunicador perezoso. Y es uno de los errores más peligrosos que uno puede cometer en el trato con los demás. La mayoría de las veces que formulamos juicios universales, hemos saltado de una verdad limitada a una falsedad generalizada. No asumir, sino comprobar, corroborar, cerciorarnos de los hechos, prevenir accidentes, malentendidos, accidentes nucleares, Concord... Plantearse el modelo de precisión: Todos, nadie, siempre, nunca, demasiado caro, comparado con qué? Debo, no debo, puedo, no puedo? Que lo motivó concretamente?
4. El mismo proceso actúa para usted en el diálogo interno. Cuando se dice a sí mismo: «No puedo», lo que debe preguntarse en seguida es: «¿Qué pasaría si pudiera?». La respuesta sería una lista de acciones y sensaciones positivas, estimulantes. Crearía nuevas representaciones de posibilidades y de ahí nuevos estados y nuevos resultados posibles. Sólo con hacerse esa pregunta empieza a cambiar nuestra fisiología y nuestro pensamiento, haciendo que el propósito sea más factible. Además, podría usted preguntarse: «¿Qué me impide hacerlo ahora?», con lo cual se pondría de manifiesto lo que debe cambiar concretamente.
5. Algunas veces, por ejemplo, alguien me dice: «El cursillo de usted es demasiado caro», y cuando yo contesto: «¿Comparado con qué?», tal vez replique: «Comparado con otros cursillos a los que he asistido». Entonces trato de averiguar a qué cursillos se refiere concretamente y le pregunto
6. sobre uno de ellos. —¿En qué se parece ese cursillo al mío, concretamente? —Pues... no se parece, en realidad —contesta. —Qué interesante. ¿Qué pasaría si pensara usted que mi cursillo verdaderamente merece el tiempo y el dinero que le dedica? El ritmo de la respiración de mi interlocutor cambia. Sonríe y dice: —No sé... Supongo que me sentiría mejor. —¿Qué puedo yo hacer concretamente para ayudarle a sentirse de esa manera en mi cursillo, ahora mismo? —Bien, pues si dedicase más tiempo a tal y tal tema, seguramente conseguiría que me sintiera mejor. —De acuerdo. Así que si dedico más tiempo a ese tema, ¿consideraría que el cursillo vale su tiempo y su dinero? Mi interlocutor asiente.
7. Qué desea en realidad?» o «¿En qué sentido le gustaría cambiar las cosas?» ¿Qué es lo que quiero?» «¿Cuál es el objetivo?» «¿Para qué estoy aquí?» «¿Qué deseo para tí?» «¿Qué deseo para mí?» Cuando uno compone un rompecabezas y una pieza no encaja, por lo general no se toma eso como un fracaso ni deja de jugar, sino que lo toma como una información y busca otra pieza que parezca más prometedora. Le conviene aplicar esa misma regla a sus comunicaciones. Siempre hay una pregunta concreta o una frase exacta que transformarán casi cualquier problema en una comunicación.

Cap. 13 La magia de la relación

El amigo que le entiende a uno, le crea a uno. ROMAIN ROLLAND

1. La relación es la capacidad para entrar en el mundo de otro, hacerle sentir que usted le comprende, que hay un fuerte lazo de unión. La facilidad para relacionarse es una de las cualidades más importantes que uno pueda poseer. Para ser un buen actor o un buen vendedor, un buen padre o un buen amigo, un buen persuasor o un buen político, lo que se necesita en realidad es capacidad de relación, la facilidad para establecer lazos humanos comunes y fuertes y para saber comprender a otros.
2. ¿Cuál es la frase hecha más falsa que se haya acuñado nunca? «Los caracteres opuestos se atraen». Como muchas otras mentiras, ésta contiene un grano de verdad. Cuando las personas tienen suficientes cosas en común, los elementos diferenciales añaden cierto picante. Pero, en líneas generales, ¿quién nos atrae más, y con quién desearíamos pasar más tiempo: con alguien que discrepe de nosotros en todo, que tenga otros intereses distintos y que quiera irse a dormir cuando nosotros tenemos ganas de jugar, y de jugar cuando nosotros nos caemos de sueño? Claro que no. Lo que uno desea es la compañía de alguien que se parezca a uno mismo y al mismo tiempo tenga su personalidad propia.
3. Cuando decimos que unas personas «tienen diferencias» venimos a expresar que están mal avenidas por culpa de lo que las hace distintas entre sí. ¿Qué ocurre en los Estados Unidos con los negros y los blancos? ¿Dónde empiezan los problemas? Empiezan cuando la gente se fija en lo que diferencia a unos de otros: el color, la cultura, las costumbres. Si las diferencias son muy profundas, la discordia es probable; la armonía, en cambio, nace de la semejanza. Esto se ha comprobado a lo largo de la historia. Es tan verdadero a escala mundial como a escala personal.
4. Si quieres ganar a otro para tu causa, primero convéncele de que eres su leal amigo. ABRAHAM LINCOLN . Doctor Milton Erikson, que aprendió a imitar los patrones de respiración, postura, tono de voz y gestualidad de los demás. Al hacerlo, conseguía establecer vínculos de gran profundidad en cuestión de minutos. Individuos que no le habían visto jamás confiaban en él de repente y sin el menor titubeo. Por consiguiente, si hasta ahora ha sabido usted crear relaciones sólo con palabras, piense en la increíble facilidad de relación que adquirirá cuando haya aprendido a reunir las palabras y la fisiología.
5. En los próximos días practique armonizando con las personas que le rodean. Refleje sus gestos y posturas. Imite el ritmo y las modalidades de su respiración. Copie el tono, el ritmo y el volumen de su voz. ¿Hace eso que se sientan más próximas a usted? ¿Se siente usted más próximo a ellas? Analícelo. Para comunicar con eficacia hay que comprender que todos somos diferentes en cuanto a nuestro modo de percibir el mundo, y utilizar esa comprensión como guía en nuestra comunicación con los demás. ANTHONY ROBBINS
6. Para comunicarnos efectivamente: Escribe en no descuidar ninguna modalidad (auditiva, cenestésica y visual), aunque haciendo más hincapié en el sistema predominante de nuestro interlocutor. Por tanto, el «reflejo» el rapport, es un proceso natural de toda relación. Lo hacemos inconscientemente. En este capítulo aprendemos a fijarnos en cómo lo hacemos, en la receta de las relaciones, a fin de poder crear ese resultado a voluntad, siempre que nos convenga y con cualquier persona, aunque sea un desconocido.
7. El éxito cultural generalizado deriva de la relación con las masas. Los líderes más eficaces son fuertes en los tres sistemas de representación. Tendemos a confiar en las personas que nos atraen en los tres planos y que proporcionen, al mismo tiempo, una sensación de congruencia o coherencia, es decir, de que todas las partes de su personalidad transmiten el mismo mensaje.
8. ¿Cuál es la clave para establecer relaciones? La flexibilidad. No olvide que la barrera más insalvable es la creencia de que los demás tienen el mismo «mapa» que nosotros, es decir que ellos ven el mundo de la misma manera que nosotros. Los comunicadores sobresalientes rara vez caen en ese error. Saben que deben modificar su manera de expresarse, su tono, sus patrones respiratorios, sus gestos, hasta descubrir la vía de aproximación que les permite alcanzar sus objetivos.
9. Preséntese a una entrevista para conseguir un empleo y armonice con el entrevistador: le caerá simpático en seguida. Use las relaciones en los negocios para crear una conexión inmediata con los clientes.

Cap. 14 Las distinciones de la excelencia: Los metaprogramas

1. **HABLAR EN PÚBLICO** es uno de los mejores medios para comprender la asombrosa diversidad de las reacciones humanas. Cuente usted una historia edificante, y unos permanecen impassibles mientras otros se muestran conmovidos hasta llorar. Cuente un chiste, y mientras unos se desternillan de risa otros no mueven ni un solo músculo. Se diría que cada individuo escucha en un lenguaje mental diferente. Los metaprogramas son las claves de cómo procesa una persona las informaciones. Son unos poderosos patrones o modelos internos que deciden cómo nos formamos nuestras representaciones internas, y que dirigen nuestro comportamiento. Los metaprogramas son los programas internos (o «rutinas de clasificación») que usamos para decidir a qué prestamos atención. La información siempre se distorsiona, borra y generaliza, porque la mente consciente sólo puede prestar atención, en cada momento, a un volumen dado de elementos.
2. **Primer metaprograma: Es el que dicta a lo que se tiende y a lo que se rehúye.** Uno leerá a Hemingway o Scott Fitzgerald porque le gusta la prosa y las ideas de estos autores; otro quizá los lea para que sus conocidos no le consideren un inculto. Este no busca el placer, sino que huye de un dolor; no tiende hacia algo, sino que rehúye algo. En este proceso no hay nada absoluto. Todos tendemos hacia ciertas cosas y rehuimos otras. **Si es usted un negociante que vende un producto, tiene dos medios de promocionarlo: el de lo que hace, y el de lo que no hace.** Para vender un coche puede decir que corre mucho, que tiene buen diseño o que sirve para «ligar», o que consume poca gasolina etc. La estrategia a utilizar depende siempre de la estrategia de la persona con la que estemos tratando
3. **Segundo metaprograma Establece si el marco de referencia es externo o interno:** Pregúntele a alguien cómo sabe cuándo ha hecho un buen trabajo. Para algunos, la confirmación procede de fuera, por ejemplo cuando reciben de su jefe una palmada en el hombro y se les dice que lo han hecho muy bien. O un aumento de sueldo. Para otros, la prueba o confirmación procede de dentro. Cuando han hecho algo bien, lo saben «en su fuero interno». Si uno tiene un marco interno de referencia, podrá proyectar una casa que merezca todos los premios de arquitectura, pero si él no está convencido de lo que ha hecho, ninguna muestra externa de aprobación le convencerá. Cuando uno lleva diez o quince años haciendo algo, probablemente poseerá un fuerte marco interno de referencia acerca de ello; si por el contrario es un novato, posiblemente no habrá construido todavía un marco de referencia tan fuerte acerca de lo que sea correcto o equivocado en dicho contexto.
4. **Tercer metaprograma:** Es el que selecciona a favor de sí mismo O a favor de los demás. Como es lógico, los extremos son poco corrientes: el que selecciona exclusivamente para sí se convierte en un egocéntrico; el que seleccionara exclusivamente para los demás sería un mártir. En ciertos puestos de trabajo se ponen empleados que clasifican para los demás, que quieren servir a los demás. En una compañía aérea, evidentemente se necesitan personas que clasifiquen para los demás. Un doctor si no da la impresión de que se preocupa por sus pacientes no será del todo eficaz.
5. **Cuarto metaprograma:** Es el que distingue a los buscadores de acuerdos de los buscadores de diferencias. En un negocio o proyecto, cuando los demás creen que todo encaja, el diferenciador subraya lo que no encaja. Los diferenciadores son sumamente valiosos porque tienden a ver lo que no vemos los demás. Si uno ofrece un empleo que implica trabajo repetitivo, invariable año tras año,
6. ¿contrataría a un diferenciador? Desde luego que no. Es preferible un igualador. Un diferenciador en un puesto donde se requiera flexibilidad.
7. **Quinto metaprograma:** Lo que hace falta para convencer de algo a alguien. Cuántas veces necesita demostrarle que es bueno: una vez, varias veces, frecuentemente o permanentemente ?. En este último caso, nuestro interlocutor no se dará por satisfecho sin que la persona a quien se juzga haga la demostración todas las veces.
8. **Sexto metaprograma:** Es el de las necesidades contra las posibilidades. Pregúntele a alguien por qué entró a trabajar en su empresa actual, o por qué compró el coche o la casa que tiene ahora. Algunos se motivan principalmente por la necesidad y no por lo que ellos mismos desean.
9. **Séptimo metaprograma:** El estilo de trabajo del individuo: **1.- Independencia:** auto empleados son su propio jefe **2.-Integrados** en un grupo tipo cooperativo empleados **3.- Proximidad**, que viene a ser como un término medio entre las otras dos: prefieren trabajar con otras personas, pero asumiendo la responsabilidad exclusiva de lo que hacen. Trate de recordar alguna frustración de su vida: alguien a quien usted quiere pero no se siente querido, alguien para quien usted trabaja y que no da muestras de apreciarlo, alguien a quien usted intentó ayudar y que no lo ha agradecido. Lo que se necesita es identificar el metaprograma que interviene en cada caso.

Cap. 15 Cómo tratar las resistencias Y resolver los problemas

Podrás permanecer inmovible en un torrente caudaloso, pero no en el mundo de los hombres. PROVERBIO JAPONÉS

1. William Blake escribió: «El hombre que no cambia nunca de opinión es como el agua estancada: su mente cría sabandijas». El hombre que no cambia nunca sus patrones de comunicación se encuentra también en terreno cenagoso. La máquina con más grados de libertad, la más flexible, es la que presenta mayor eficacia. Lo mismo pasa con las personas. La clave consiste en plantear tantas opciones como sea posible, tratar de abrir todas las puertas, ensayar tantos planteamientos como sea necesario para resolver un problema. Si funcionáramos bajo un solo programa o actuáramos a partir de una sola estrategia, seríamos tan eficaces como un automóvil con una sola marcha.
2. Tengamos presente que la resistencia no existe; sólo hay comunicadores faltos de flexibilidad, que empujan en el instante equivocado y en la dirección equivocada. Como el maestro de aikido, el buen comunicador, en vez de rebatir los puntos de vista de otro, pone en juego su sensibilidad y sus recursos para detectar la formación de una resistencia, hallar puntos de acuerdo, ponerse a su misma altura y reconducir luego la comunicación en el sentido que él desea.
3. El mejor soldado jamás ataca. El luchador superior triunfa sin violencia. El conquistador más grande vence sin combate. El director más eficaz dirige sin imponer. A eso se le llama ecuanimidad inteligente; a eso se le llama conocimiento de los hombres. LAO-TSE, Tao Te King
4. Con la palabra «pero» se niega todo lo dicho. Qué pasaría si nos acostumbrásemos a decir: «Eso es verdad, y además hay otra cosa que también es verdad», o bien: «Ésa es una idea muy interesante, y ahora voy a explicar otra manera de verla» Recuerde que no hay personas resistentes, sino sólo comunicadores inflexibles.
5. Donde no hay resistencia, no hay conflicto. Esas tres frases son: «Lo aprecio, y...» «Lo respeto, y...» «Lo admito, y...». no contradecir sino decir: «Respeto su opinión en ese punto, y creo que si escuchara mi manera de verlo quizá pensaría de otro modo».
6. «El único sistema para resolver ese problema nuclear es borrar del mapa a los rusos», en vez de discrepar de él usted podría entrar en su mundo diciendo: «Aprecio de veras su interés y su deseo de crear un mundo seguro para sus hijos, y creo que quizás exista un medio más eficaz que el de borrar del mapa a los rusos. ¿Qué le parecería la posibilidad de...?». Si se comunica usted de esta manera, su interlocutor se sentirá respetado.
7. Nota que se le escucha, no que se le combate. No hay discrepancia, y sin embargo se han introducido, al mismo tiempo, nuevas posibilidades. Esa fórmula puede emplearse con cualquiera: sin importar lo que haya dicho, usted siempre encontrará algo que apreciar, respetar y admitir. No se podrá pelear contra usted, porque usted no quiere pelear.
8. El que se encastilla en sus propias opiniones no hallará a muchos que estén de acuerdo con él. LAO-TSE, Tao Te King. Las personas recaen en las conductas estereotipadas porque no saben comportarse de otra manera. Andan por ahí melancólicas y deprimidas porque creen que con eso suscitarán el interés y la preocupación de otros. Quieren que les pregunten qué les pasa; es su modo de llamar la atención y así usan sus recursos lo mejor que saben para tratar de cambiar su estado.
9. Nuestra cultura nos dice lo contrario. Afirma que no controlamos nuestro comportamiento, ni nuestros estados, ni nuestras emociones. Muchos han adoptado un modelo terapéutico según el cual estamos a merced de toda una serie de condicionantes, desde los traumas de la infancia hasta los desórdenes de tipo hormonal. Hay que aprender, pues, la lección de que los patrones se pueden interrumpir y cambiar... en un segundo. Richard Bandler y John Grinder se ganaron el mote de «interruptores de patrones» en un sanatorio médico un hombre que se creía Jesucristo, empezaron a armar un madero para colgarlo y el hombre dijo que siempre no, que él no era Jesús.
10. Cuanto más flexible sea usted, más opciones creará, más puertas será capaz de abrir y más éxitos conocerá. No buscar siempre nuestros propios intereses sino los de los demás. (Filipenses 2:3, 4). . . considerando con humildad mental que los demás son superiores a ustedes, no vigilando con interés personal solo sus propios asuntos, sino también con interés personal los de los demás.

Cap. 16 Redefinición del marco: El poder de la perspectiva

La vida no es estática. Los únicos que no cambian de propósito y de ideas son los inquilinos de los manicomios y los del cementerio. EVERETT DIRKSEN

1. Como hemos ido viendo en todo este libro, en el mundo no hay nada que tenga un significado inherente. Nuestro parecer sobre las cosas y sobre lo que hacemos en la vida depende de nuestra percepción de ello. La mala suerte es un punto de vista. La jaqueca de usted es la fortuna del vendedor de aspirinas. Los seres humanos son propensos a atribuir un significado concreto a las experiencias. Decimos que tal cosa ocurrió y que «tal» significa «cual», cuando en realidad los posibles modos de interpretar cualquier experiencia son infinitos.
2. Lo habitual es enmarcar las cosas según las hayamos percibido en el pasado. Cambiando estos patrones habituales de percepción, muchas veces conseguiríamos inducir mayor variedad de opciones en nuestra vida. Conviene recordar que las percepciones son creativas. Por ejemplo, si percibimos algo como una obligación, tal es el mensaje que enviamos a nuestro cerebro. Y entonces el cerebro produce estados que hacen de ello una realidad. Si cambiamos nuestro marco de referencia para contemplar la misma situación desde otro punto de vista, cambiaremos nuestra manera de reaccionar ante la vida. Es posible modificar nuestra representación o percepción acerca de cualquier cosa, y en el mismo instante cambian nuestros estados y comportamientos. Eso es lo que significa la redefinición del marco. Kevin: La subida que se convirtió en montaña.
3. En su forma más sencilla, la redefinición del marco estriba en cambiar un juicio negativo a positivo mediante el desplazamiento del marco de referencia utilizado para percibir la experiencia en cuestión. Hay dos tipos principales de redefinición, o manera de alterar nuestra percepción acerca de algo: la redefinición del contexto y la redefinición del contenido. Ambas alteran las representaciones internas y pueden eliminar dolores o conflictos internos y así colocarnos en un estado de mayor dominio de nuestros recursos.
4. Las grandes innovaciones son obra de aquellos que saben redefinir actividades y problemas, sacando de ellos posibles recursos en otros contextos. Ver en algún problema, una oportunidad. Hace bastantes años, las enormes cantidades de viruta de madera sobrantes de los aserraderos eran un gran problema porque no se sabía cómo librarse de ellas. Alguien se fijó en esos desperdicios y decidió aprovecharlos en otro contexto. Les añadió un aglomerante y un disolvente, e inventó un material sintético. Tras contratar con los aserraderos el servicio de evacuación de toda aquella viruta «inútil», ¡desarrolló en sólo dos años un negocio multimillonario, cuya principal materia prima no le costaba absolutamente nada! Eso es, en realidad, el emprendedor: alguien que crea recursos y les confiere una nueva capacidad de generar riqueza. En otras palabras: un hábil redefinidor.
5. Calvin monta en bicicleta, juega al béisbol, asiste a la escuela y hace lo mismo que cualquier otro muchacho a su edad de once años... excepto ver. ¿Cómo es posible que ese chico haga todas esas cosas, cuando tantos otros en una situación así abandonarían toda esperanza y vivirían amargados? Mientras iba leyendo el artículo, comprendí que la madre de Calvin es una maestra de la redefinición. Todas las experiencias que ha vivido Calvin (experiencias que otros calificarían de «limitaciones»), ella las ha convertido en ventajas para la mente de su hijo. Calvin mostraba tristeza por no poder ver la cara de su madre. «Pero la señora Stanley supo qué debía contestarle a su hijo —continuaba el artículo—. Le dije: “Calvin, tú puedes ver mi cara. Puedes verla con tus manos y al escuchar mi voz, y me conoces mejor que muchas personas capaces de ver con los ojos”.»
6. El mundo está lleno de seres como Calvin. Lo que se necesita son más personas que sepan redefinir con tanta eficacia como la señora Stanley. Un amigo mío vendió su cadena de restaurantes dietéticos a la General Mills por una cantidad equivalente a 167 veces sus beneficios ¿Cómo lo consiguió? Pues haciendo que la General Mills valorase su empresa, no por lo que valía, sino por lo que podía llegar a valer cinco años después, si en vez de venderla optase por continuar su expansión motivo por el cual aceptó ese planteamiento. La persuasión no es más que un cambio de percepción inducido. borrar los buenos recuerdos y poner énfasis en los malos es el peor marco posible para una experiencia. La solución estriba en cambiar el marco, ver las alegrías, lo que se ha ganado y aprendido. Entonces se actuará a partir de un marco positivo, y no negativo, lo cual permitirá iniciar en el futuro relaciones mucho mejores.

Cap. 17 Anclarse a sí mismo al éxito

Haz lo que puedas, con lo que tengas, estés donde estés. THEODORE ROOSEVELT

1. A CIERTAS PERSONAS se les pone la piel de gallina cada vez que ven la bandera de los Estados Unidos. La bandera, como otras muchas cosas que nos rodean, es un ancla, un estímulo sensorial unido a un conjunto determinado de estados. Un ancla —un anclaje— puede ser una palabra, una frase, un contacto o un objeto. Puede ser algo de lo que vemos, oímos (una canción) tocamos, olfateamos o saboreamos.
2. Nuestro mundo está lleno de anclajes, unos profundos y otros triviales. Uno ve a unas personas y al instante se pone en un estado, bueno o malo, según los sentimientos que haya asociado con ellas; se oye una canción, y se experimenta un cambio de estado instantáneo. Todo esto es consecuencia de poderosos anclajes.
3. El anclaje es un modo de asegurar la permanencia de una experiencia determinada. Podemos cambiar nuestras representaciones internas o nuestra fisiología en un momento para generar nuevos resultados, y esos cambios requieren un pensamiento consciente. Ahora bien, por medio del anclaje se crea un mecanismo de funcionamiento seguro, que se dispara automáticamente para crear el estado que uno desee en cualquier situación, sin necesidad de pensarlo.
4. El doctor Iván Pavlov dejaba olfatear la carne a unos perros hambrientos, que empezaban a segregar saliva en abundancia al percibir ese poderoso estímulo. Cuando se hallaban en dicho estado de salivación intensa, el doctor hacía sonar un timbre. Pronto dejó de ser necesaria la carne: a los perros les bastaba con oír el timbre y se iniciaba la secreción salivar lo mismo que si se les hubiese presentado la comida.
5. ¿Cómo se crean los anclajes? Siempre que un individuo se encuentre en un estado de gran intensidad —con fuerte sollicitación simultánea del cuerpo y del espíritu—, si bajo estas condiciones se le proporciona de manera simultánea y regular un determinado estímulo coincidiendo con el momento culminante de dicho estado, se creará entre éste y el estímulo un vínculo neurológico.
6. No todos los anclajes son asociaciones positivas. Algunos son desagradables, o algo peor. Si le ponen a uno una multa por exceso de velocidad, cada vez que pase por el mismo punto kilométrico experimentará una descarga de temor. ¿Cómo se siente usted cuando ve el intermitente de la policía en el retrovisor? ¿No modifica eso su estado de modo instantáneo y automático?
7. Uno de los factores que influyen en la potencia de un anclaje es la intensidad del estado originario. A veces las personas sufren una experiencia fuertemente desagradable (como una disputa con la esposa o con el jefe), y a partir de entonces, cada vez que ven la cara del otro montan en cólera interiormente; cuando esto ocurre, la relación o el empleo pierden todo el interés que pudieran tener para uno. Si padece usted alguno de esos anclajes negativos, en este capítulo aprenderá cómo reemplazarlos por otros positivos;
8. Tenía la esvástica el mismo significado para un miembro de la comunidad judía que para un militante de las Tropas de Asalto? Evidentemente, no. Pero la comunidad judía supo tomar esa experiencia histórica y crear un poderoso anclaje positivo que la ayudó a construir una nación y a defenderla en condiciones que a cualquiera le hubieran parecido desesperadas. El anclaje auditivo del «nunca más» que utilizan muchos judíos los sitúa en estado de total disposición a hacer lo que sea necesario para defender sus derechos de soberanía.
9. Crear en alguien un anclaje de seguridad en sí mismo es pedirle que recuerde alguna vez que se sintiera en el estado que desea poder suscitarse a voluntad. Luego le retrotraeremos a esa experiencia de manera que se encuentre totalmente asociado a ella y experimente las mismas sensaciones en su organismo. Cuando lo haga, usted podrá observar los cambios que tienen lugar en su fisiología: las expresiones faciales, la postura, la respiración. Cuando vea que dichos estados se aproximan al punto culminante, suministre rápidamente y varias veces un estímulo concreto y bien diferenciado. Apretar el puño, la mandíbula, juntar fuertemente las manos.
10. CLAVES DÉ ANCLAJE 1.-Intensidad del estado 2.-Sincronización (con el punto culminante de la experiencia) 3.-Exclusividad del estímulo 4.-Repetición del estímulo. Si haces lo que has hecho siempre, no llegarás más lejos de lo que siempre has llegado.

Tercera parte

El liderazgo: El desafío de la excelencia

Cap. 18 Jerarquías de valores: El criterio definitivo del éxito

En resumidas cuentas, el músico debe tocar, el pintor debe pintar y el poeta debe escribir, si quieren vivir en paz consigo mismos. ABRAHAM MASLOW

1. TODO SISTEMA COMPLETO, bien se trate de una máquina-herramienta, de un ordenador o de un ser humano, ha de ser congruente. Sus distintas piezas han de colaborar a un mismo fin; cada acción debe ayudar a las demás acciones para que todo funcione. Si las piezas de una máquina quisieran funcionar simultáneamente en dos sentidos distintos, se perdería la sincronización y la máquina acabaría por romperse.
2. Ocurre exactamente lo mismo con los seres humanos. Podemos aprender a «producir» los comportamientos más eficaces, pero si éstos no aportan nada a nuestras necesidades y a nuestros deseos más profundos, si esos comportamientos obstaculizan otras cosas también importantes para nosotros, nos veremos en un conflicto interno y nos faltarán la congruencia o coherencia necesarias para el éxito pleno. Cuando un individuo consigue una cosa, pero en el fondo desea otra —por nebulosa que sea la conciencia de ese deseo—, no está totalmente satisfecho ni realizado. Otro tal vez alcance una meta, pero violando para conseguirlo sus propias convicciones acerca de lo bueno y lo malo: conflicto a la vista.
3. ¿Qué son los valores? Sencillamente, las creencias particulares, personales, individuales, que usted sustenta en relación con lo que le parece importante. Sus valores son sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo. El psicólogo Maslow habla de los artistas, pero el argumento tiene validez universal. Nuestros valores son las cosas hacia las cuales hemos de tender necesariamente; de lo contrario, no nos sentimos plenamente realizados. La sensación de congruencia, de armonía y unidad personal con uno mismo deriva del sentimiento de estar realizando nuestros valores a través de nuestro comportamiento real.
4. El coche que uno conduce, los lugares que frecuenta, los amigos que le rodean, lo que uno hace, todo ello refleja su autodefinición, la imagen que tiene de sí mismo. Incluso es posible que la misma incorpore lo que el psicólogo industrial Robert McMurray ha llamado «símbolos invertidos del yo», y que también son demostración de valores. Por ejemplo, el hecho de que alguien conduzca un coche barato no significa que no tenga buena opinión de sí mismo, ni que conceda una importancia exagerada al consumo de gasolina cada cien kilómetros. A lo mejor quiere demostrar, mediante el uso de símbolos incongruentes, que está por encima del rebaño común.
5. Si conoce usted su propia jerarquía de valores, se hallará en disposición de resolver cualquier relación o representación interna que le origine un conflicto. No hay éxito verdadero si no se respetan los valores básicos. Y si otro no puede concentrarse en su trabajo porque su valor más alto es la familia, pero sin embargo dedica al trabajo todo su tiempo, tendrá que abordar el conflicto interno y la sensación de incongruencia que al mismo le produce. Redefinir el marco y descubrir la intención, eso forma parte del remedio. Aunque tenga usted un millón de dólares, si su modo de vida está en conflicto con sus valores, no vivirá feliz. Todos tenemos un valor supremo, lo que más deseamos en cualquier situación, bien sea una relación o un empleo. Puede ser la libertad, el amor, la emoción o la seguridad. Seguramente, al leer esta relación usted se habrá dicho: «Todo eso lo quiero yo». A los demás, por lo general, nos pasa lo mismo. Pero uno de los valores ocupa una posición relativa superior a la de todos los demás.
6. «Para usted, ¿qué es lo más importante en una relación? Mediante la repetición incesante de la pregunta «¿Qué es lo más importante?», empezará a definirse la lista de valores. Qué le parece más importante, ¿que alguien le quiera o que alguien le respalde?». Quizá diga: «Bueno, pues considero más importante que alguien me quiera». Así sabremos que después de la alegría su valor más importante es el amor, y luego viene el respaldo. ¿Qué haría con un millón de dólares? La respuesta a esa pregunta puede ayudarle a ver qué es lo más importante en su vida.
7. Si el valor primordial de una relación es el amor, cabría preguntar: «¿En qué conoce usted que le (o la) aman?», o «¿Cuáles son las cosas que le (o la) enamoran?», o bien «¿Cómo sabe cuándo no le (o la) aman?». Este género de precisiones debe aplicarse por lo menos a los cuatro primeros conceptos de la lista. El hombre que no sabe por qué estaría dispuesto a morir no sirve para vivir. MARTIN LUTHER KING

Cap.19 Las cinco claves de la riqueza y del éxito

El hombre no es hijo de las circunstancias: las circunstancias son hijas del hombre. BENJAMÍN DISRAELI

1. Las cinco claves de la riqueza y del éxito. Para desarrollar todas las facultades que usted tiene, para llegar a todo lo que desea, necesita comprenderlas. Todo triunfador ha tenido que hacer, tarde o temprano. Si usted lo hace y sabe usarlas en cualquier oportunidad, su vida será un triunfo imparable.
2. La vida te pagará cualquier precio que tú pidas. Pide un centavo, y sacarás eso y nada más. Pide alegrías y éxitos sonados, y eso obtendrás también. Mis estudios me han con vencido de que cuando uno aprende a dirigir sus estados y a dominar su comportamiento, puede conseguir cuanto se proponga. Sepa lo que quiete pedirle a la vida, y tenga la seguridad de obtenerlo. Durante los meses siguientes me dediqué a hablar con vagabundos y les pedí que me contaran su vida y cómo habían llegado a su condición presente. Descubrí que todos conocemos dificultades parecidas, y que la diferencia está en la manera de reaccionar ante ellas.
3. **1.-Usted debe aprender a superar la frustración:** debe aprender a disciplinar su frustración. Voy a decirle algo: la clave del éxito es una frustración de mayor cuantía. Fíjese en cualquier éxito importante, y casi siempre observará que el camino hacia el mismo estuvo empedrado de decepciones tremendas. Federal Express. La fundó un tipo llamado Fred Smith, que acumuló montañas de frustración antes de convertirla en un negocio multimillonario. Cuando empezó, después de invertir en la empresa hasta el último centavo, calculaba entregar unos 150 paquetes. En vez de eso, despachó dieciséis, cinco de los cuales fueron enviados por la empresa al domicilio de uno de sus empleados. A partir de aquí las cosas empeoraron. Durante algunas temporadas los empleados se cobraron la nómina en especies porque no había fondos para pagar. Más de una vez los aviones estuvieron a punto de ser embargados; en ocasiones se vieron obligados a cubrir una determinada facturación diaria para no tener que cerrar al día siguiente. Hoy, Federal Express es una compañía que vale muchos miles de millones. La única explicación de que exista todavía es que allí estaba Fred Smith, capaz de encajar frustración tras frustración.
4. **2.-Usted debe aprender a superar el rechazo:** ¿Cuál es la diferencia entre ganar 100.000 dólares y ganar 25.000? La principal, aprender a encajar un rechazo, de modo que el temor al mismo no sea obstáculo para la acción. Los mejores vendedores son los que escuchan más negativas. Son los que saben tomar un «no» y servirse de él como palanca para pasar al «sí». Sylvester Stallone ha triunfado porque fue capaz de resistir un rechazo tras otro. Cuando empezaba recibió más de un millar de negativas. Visitó a todos los agentes artísticos de Nueva York, y todos le dijeron que no. Pero él siguió empujando, siguió insistiendo, y por fin hizo una película titulada Rocky. Supo escuchar la palabra «no» mil veces y, pese a ello, llamar a la puerta número 1.001.
5. **3.- Usted debe aprender a superar la presión financiera:** Superar la presión financiera quiere decir saber tomar, y saber dar, saber ganar y saber ahorrar. Pero, tenga uno mucho o poco dinero, la presión siempre está ahí. Para mí, la más importante de sus enseñanzas es la que dice que debemos regalar el 10 por ciento de todo cuanto ganamos. Es verdad. ¿Por qué? En primer lugar, porque cuando uno ha sacado algo siempre se ve obligado a devolver algo. Otro motivo es que se crean valores para uno mismo y para los demás. Y lo más importante: decirle al mundo y a su propio inconsciente que tiene usted más de lo que necesita. Ésa es una creencia muy poderosa, y vale la pena fomentarla. La mejor manera de ayudar a los pobres es presentarles un modelo de que existen otras posibilidades, para que sepan que hay otras opciones a su alcance, y ayudarles a desarrollar los recursos necesarios para que sean autosuficientes. Tras haber regalado un 10 por ciento de sus ingresos, dedique otro 10 por ciento a pagar sus deudas y un tercer 10 por ciento al ahorro, con el fin de acumular un capital para futuras inversiones. Debe arreglárselas para vivir con el 70 por ciento restante.
6. **4.- Usted debe aprender a superar la vanidad:** Aprenda a juzgarse a sí mismo en relación con sus propias metas, no por lo que aparenten sus vecinos. No caiga en la complacencia, en el orgullo, la soberbia, la arrogancia, siga siempre humilde, receptivo y dé siempre a los demás.
7. **5.- Dé siempre más de lo que espera recibir:** El secreto de la vida es DAR. Viene a verme una pareja, por ejemplo, y el marido se queja de que su mujer no le trata bien. La mujer dirá que eso se debe a que él no es nada cariñoso. De manera que cada uno espera que sea el otro quien dé el primer paso.

Cap. 20 Creación de tendencias: El poder de la persuasión

No seguiremos tripulando mucho tiempo nuestra Astronave Tierra si no nos damos cuenta de que es una sola nave, un destino común. Será para todos o para nadie. BUCKMINSTER FULLER

1. Usted tiene ante sí dos maneras de vivir la vida. Quizá prefiera ser como los perros de Pavlov y responder a todas las sugerencias y todos los mensajes que se le envían.
2. La otra opción consiste en intentar algo más elegante. Usted puede aprender a utilizar su cerebro de manera que elija las conductas y las representaciones internas que le convertirán en una persona mejor y harán del mundo un lugar mejor donde vivir. Cuando intenten programarle y manipularle, sabrá darse cuenta de ello, y podrá determinar si su propio comportamiento y los modelos que se le ofrecen reflejan sus verdaderos valores o no. Y luego actuará con arreglo a lo que valora en realidad, descartando lo demás.
3. Es de trascendencia crítica que echemos una buena ojeada a lo que alimenta nuestras mentes, si pretendemos que éstas se desarrollen y fomenten nuestra capacidad para experimentar y disfrutar plenamente eso que llamamos la vida.
4. Hoy más que nunca disponemos del poder de configurar las representaciones internas que dirigen el comportamiento, pero nada nos garantiza que vayan a ser configuradas para bien. No obstante, la posibilidad está ahí, y sería cuestión de ponernos a hacer algo al respecto. Los asuntos más trascendentales a los que nos enfrentamos tanto a escala nacional como a escala planetaria se refieren a los tipos de imágenes y representaciones que producimos para las masas.
5. La creación de tendencias es la esencia del liderazgo y el verdadero mensaje de este libro. Ahora el lector ya sabe cómo regir su cerebro para procesar la información de la manera más positiva. Eso implica suministrar un modelo más positivo y poderoso a sus propios hijos, a sus empleados, a sus socios y a todo el mundo que le rodea. Puede hacerse en el plano de la persuasión de persona a persona, y también en el de la persuasión de masas. En vez de dejarse influir por las imágenes de un Rambo en pleno delirio asesino, quizá prefiera dedicar su vida a transmitir aquellos mensajes válidos que permiten convertir este mundo en algo más "próximo a como uno desearía que fuese.
6. No olvidemos que el mundo está regido por los persuasores. Todo lo que usted ha leído en este libro, y cuanto puede ver a su alrededor, le confirma que así es. Sabiendo exteriorizar a escala masiva sus representaciones internas sobre el comportamiento humano, sobre lo elegante, lo eficaz y lo positivo, usted cambiará la dirección futura de sus hijos, su comunidad, su país y el mundo entero. Tenemos la técnica para hacerlo a partir de ahora. Le sugiero que la utilice. De eso trata, en fin de cuentas, este libro. Sin duda, es cuestión de «maximizar» su poder personal, de aprender a ser eficaz y triunfador en todo lo que uno emprenda.
7. Ha llegado la hora de utilizarlas en sentido positivo para el mejoramiento de todos. Thomas Wolfe ha escrito: «No hay nada como la conciencia del éxito para quitarse un peso de encima». Éste es el verdadero desafío de la excelencia: que usemos esas facultades al más amplio nivel, para conferirnos a nosotros mismos y transmitir a otros el poder en sentido positivo, para generar el triunfo general, jubiloso, colectivo.
8. Un pobre no puede ayudar a otro pobre, de manera que un paso muy importante personal, es prosperar, así como dominar todas las técnicas de este libro : La recompensa por superar la frustración es enorme. El que se arruina probablemente no ha sido capaz de soportar mucha frustración. Uno dice: «Muy bien, estoy en quiebra y por eso me siento frustrado». Lo que pasa es que lo ha entendido al revés. Si hubiera encajado mejor la frustración sería rico. Una de las principales diferencias entre los financieramente solventes y quienes no lo son es la capacidad de encajar frustraciones. No soy tan indiferente como para insinuar que la pobreza no conlleva, también, grandes frustraciones. Lo que digo es que el camino para no ser pobre pasa por encajar más y más frustraciones hasta que uno logra triunfar. Popularmente se dice: «La gente rica no sabe lo que es pasar apuros». La realidad es que quien emprende algo pasa más apuros que nadie; sólo es cuestión de saber enfrentarse-a ellos, idear nuevas estrategias, ingeniar nuevas alternativas.
9. El mayor don que nos proporcionan las Técnicas del Rendimiento Óptimo es que nos enseñan cómo enfrentarnos eficazmente a la frustración. Usted puede asimilar lo que normalmente le frustra y reprogramarlo para que le estimule.

Cap. 21 Vivir la excelencia: El desafío humano

El hombre no es la suma de lo que tiene, sino la totalidad de lo que todavía no tiene y podría tener. JEAN-PAUL SARTRE

1. A dos cosas hay que atender en la vida: la primera, conseguir lo que uno desea; la segunda, disfrutarlo. LOGAN PEARSALL SMITH
2. He aquí la última pregunta a considerar: ¿en qué dirección se mueve usted actualmente? Si la prolongase en el mismo sentido, ¿adónde le conduciría dentro de cinco o diez años? ¿Es ahí donde quiere ir a parar? Sea sincero consigo mismo. Una vez John Naisbitt dijo que la mejor manera de adivinar el futuro consiste en tener una idea clara de lo que ocurre en el presente. Lo mismo debe usted hacer en su vida. Así que cuando termine este libro, siéntese y medite acerca de la dirección en que va y si es realmente la que puede llevarle adonde quiere. Caso contrario, le propongo que la cambie. Si este libro ha querido enseñarle algo es la posibilidad de crear un cambio positivo casi con la velocidad del relámpago, tanto en un plano personal como global. El poder definitivo es la capacidad para cambiar, para adaptarse, para progresar y evolucionar.
3. La sabiduría es importante, pero no suficiente. Muchas personas poseían las mismas informaciones que un Steve Jobs o un Ted Turner; pero fueron los que actuaron quienes crearon éxitos excepcionales y cambiaron el mundo. En manos del lector queda el medio para reducir el tiempo que se tarda en dominar algo, mediante el modelado de las acciones internas (mentales) y externas (físicas) de quienes consiguen resultados sobresalientes. En pocas horas, pocos días o pocos años, según cuál sea la tarea, usted dominará lo que ellos tardaron meses o años en perfeccionar.
4. Utilice lo que ha aprendido en este libro para descubrir lo que quieren los demás, a fin de convertirse en un comunicador eficaz y elegante, dueño de sus recursos. El lector sabe del tremendo poder de la fe. Las creencias positivas le convierten a uno en un maestro; las negativas, en un perdedor. Y ha aprendido a modificar sus creencias de tal manera que vayan de acuerdo y cooperen con sus intenciones. También sabe del poder del estado y de la fuerza de la fisiología. Ha aprendido a distinguir las sintaxis y estrategias que utiliza la gente, y cómo establecer una relación con cualquier interlocutor. Ha aprendido poderosas técnicas de redefinición de marcos y de anclaje. Sabe cómo comunicarse con precisión y habilidad, cómo evitar la «hojarasca» que sofoca la comunicación, y cómo utilizar el modelo de la precisión para dar eficacia a las comunicaciones de otros. Se le han señalado los cinco escollos principales de la ruta del éxito. Y ha aprendido algo acerca de los metaprogramas y los valores, que son los principios organizadores del comportamiento personal.
5. El poder definitivo es la capacidad para cambiar, para adaptarse, para progresar y evolucionar. El poder definitivo no significa que vayamos a triunfar infaliblemente, que en adelante vayamos a desconocer el fracaso. Significa sólo que aprenderemos de cada experiencia humana y que sacaremos de todas ellas algo positivo. Es el poder sin límites para cambiar nuestras percepciones, nuestros actos y los resultados que creamos. Es el poder sin límites para estimar y amar. En él se resume toda la diferencia en cuanto a la calidad de nuestra vida.
6. Si se rodea usted de personas que no se conformen con menos de lo máximo que sea capaz de rendir, poseerá lo más grande que nadie pudiera regalarle. La asociación es una herramienta poderosa. Procure rodearse de personas que, mediante la asociación, hagan de usted un individuo mejor.
7. El reto del liderazgo estriba en tener poder y visión suficientes para prever con antelación lo que resultará de nuestras acciones, sean grandes o pequeñas. Las técnicas de comunicación descritas en este libro sugieren caminos críticos para saber realizar esas distinciones. Nuestra cultura necesita más modelos de éxito, más símbolos de la excelencia. En mi vida he tenido la suerte de encontrar maestros y mentores que me dieron cosas de valor inconmensurable. Mi objetivo en la vida es llegar a devolver algo de eso, motivo por el cual confío en que este libro le haya servido de ayuda, como siempre procuro hacer en mi trabajo.
8. No es el tiempo lo que falta; el problema de la calidad de vida se resuelve considerando a qué lo dedicamos. ¿Nos dejamos llevar por la rutina, o procuramos invertirlo siempre en algo original y especial? El químico capaz de extraer de su corazón los elementos compasión, respeto, deseo, paciencia, arrepentimiento, sorpresa y perdón, y de combinarlos en uno, habrá creado ese átomo que se llama amor. KAHLIL GIBRAN Le dejo con una sencilla bendición irlandesa: «Que el camino venga a tu encuentro, que el viento sople siempre a tu espalda, que el sol te caliente la cara, que la lluvia caiga con suavidad sobre tus campos y, hasta que volvamos a vernos, que Dios te sostenga en la palma de su mano». Adiós, y que Dios le bendiga...