

PNL, SUS PRINCIPIOS

La Programación Neurolingüística, sin ser una teoría, tiene algunos presupuestos básicos que nos ayudarán en su comprensión y que constituyen la base de una comunicación eficaz.

Estos son:

- **CADA UNO TIENE SU REPRESENTACION DIFERENTE DE LO QUE ES LA REALIDAD.**

Alfred Korzybski, autor de la famosa frase "el mapa no es el territorio", afirmaba que un mapa de caminos o el menú de un restaurant pueden ser muy útiles para encontrar un camino o elegir qué vamos a comer, pero que son muy distintas de la ruta por la que transitaremos o el plato que comeremos, aludiendo a lo limitado de nuestros "mapas" mentales, frente a la vastedad y riqueza del mundo que nos rodea. Cada ser humano procesa la información que le llega del entorno que lo rodea a través de la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Esta cantidad de datos es abrumadora e imposible de asimilar en su totalidad, por lo que es sometida a un filtro mental, que seleccionará qué datos, de la enorme cantidad que se recibe, serán tenidos en cuenta. Este filtro está formado por los mismos sentidos (cada uno privilegia alguno o algunos, lo que ya de por sí significa un filtro), por las creencias, los valores, el lenguaje y los metaprogramas o estilos de elección. Más adelante veremos en detalle cómo actúa cada uno de ellos en la formación de nuestro mapa.

Existen asimismo limitaciones comunes a toda la especie humana que, de por sí, condicionan nuestras percepciones. Son limitaciones de tres tipos: neurológicas, culturales y personales

1. Limitantes neurológicas:

El mundo físico que nos muestran nuestros sentidos es el resultado de estructuras de nuestro cerebro y sistema nervioso. Durante la vida intrauterina se va formando una intrincada red de conexiones cerebrales, que conforman nuestro programa genético y determinan los límites de nuestras percepciones. El ojo humano puede captar una longitud de onda entre 380 y 780 milimicras. En los ojos, especialmente en la retina, se encuentran las células fotorreceptoras: los bastones y los conos. La fovea, cerca del centro de la retina, es la zona de mayor agudeza visual. Allí, las células fotorreceptoras están formadas por conos sumamente compactados. Los seres humanos tenemos 160.000 conos por milímetro cuadrado de retina, o unos 5 a 10 millones de conos por ojo. Las aves tienen muchos más. Un halcón, por ejemplo, que tiene un ojo aproximadamente del mismo tamaño, tiene cerca de un millón de conos por milímetro cuadrado de retina, y por lo tanto, una agudeza visual ocho veces superior a la de los humanos.

Nuestro oído puede detectar una banda sonora comprendida entre los 16 y 20.000 ciclos/segundo. La incapacidad de escuchar sonidos muy bajos, de menos de 125 ciclos por segundo, a niveles normales de intensidad, nos resulta sumamente útil, porque de no ser así estaríamos abrumados por los sonidos causados por los movimientos internos de nuestro propio cuerpo, como por ejemplo la circulación de la sangre. Los perros pueden oír sonidos muy altos, de 40.000 ciclos por segundo; los ratones chillan a 80.000 ciclos por segundo.

Nuestro universo, como vemos, es absolutamente diferente del de los animales. Estas limitaciones son una base común de la experiencia que compartimos como miembros de una misma especie.

2. Limitantes culturales:

Tan importantes como el programa genético son los factores culturales, La sociedad en la que vivimos determina conceptos acerca de la vida, actitudes, creencias y valores que condicionan nuestra visión del mundo. Un chico criado en una ciudad americana es muy diferente de uno cuya infancia transcurrió en una tribu de África.

Una de las limitaciones culturales o sociogenéticas más importantes es el lenguaje. Dice Alfred Korzybski: "Cada estructura lingüística, debido a la naturaleza misma del lenguaje, ordena de una cierta manera nuestra percepción del mundo. Dicho de otra manera, la lectura que hacemos del mundo está condicionada por nuestra estructura lingüística".

Aquello que no puede expresarse con una palabra es como si no existiera, no tiene representación mental. Un vocabulario amplio y variado permite una mayor apertura de pensamiento. También la estructura de una lengua condiciona la manera de pensar: un idioma que tenga una gran variedad de verbos lleva a sus hablantes a pensar preferentemente en términos de procesos, mientras que uno especialmente rico en sustantivos condicionará a pensar en términos de cosas.

3. Limitantes personales:

Son los límites derivados de nuestra historia personal, que comienzan a formarse desde el nacimiento. El crecimiento de las neuronas de un niño en su primera infancia está estrechamente ligado a sus vivencias y al medio en que se desenvuelve. Es muy diferente el desarrollo de un bebé que crece rodeado de amor y cuidados que el de uno criado en medio de la indiferencia. Este último puede llegar a morir por falta de afecto, de contacto, aún cuando sus necesidades materiales se encuentren satisfechas.

También la percepción, que parece automática, es un fenómeno que se aprende en esa etapa. Es muy interesante el experimento realizado por los psicólogos Joseph Hubel y David Weisel, trabajando con gatitos recién nacidos: Formaron tres grupos, poniendo al primero en una caja blanca pintada con bandas negras horizontales; al segundo, en una caja blanca pintada con bandas negras verticales, y al tercero en una caja totalmente blanca. Habiendo los animalitos permanecido en esas condiciones durante los pocos días en los que se desarrolla el sentido de la vista, sus cerebros se conformaron para siempre de acuerdo

con lo que vieron. Los que crecieron viendo franjas horizontales no pudieron ver luego nada que fuera vertical; los del segundo grupo, eran incapaces de tener registro visual de líneas horizontales. En cuanto a los que estuvieron en la caja blanca, no pudieron percibir nada claramente.

Así, desde el nacimiento, cada uno va creando una representación de lo que es el mundo que lo rodea, su mapa del territorio. El mundo en que vivimos está creado por la forma como aprendimos a verlo. Esto determina la idea que cada cual tendrá de lo que es la vida. Esta podrá ser dura, difícil, estimulante, o maravillosa. Según el dicho popular "todo es según el color del cristal con que se mira".

Nuestro mapa mental no sólo determina el modo de interpretar el mundo, sino también la manera de actuar. Si pensamos que somos víctimas de las circunstancias, no actuaremos de la misma forma que si creemos que somos nosotros mismos quienes las creamos. La influencia de nuestro mapa es tan fuerte debido a que no solamente afecta nuestra conducta, sino que también determinan lo que vemos. Es muy difícil que dos testigos de un mismo acontecimiento, aún siendo veraces, describieran lo visto de manera exactamente igual, porque han prestado atención a cosas distintas, han seleccionado informaciones diferentes. Vemos y oímos solamente lo que nuestro mapa nos permite ver y oír, y este proceso de filtrado de información se lleva a cabo por la acción de tres facultades humanas:

1. La generalización.

Es un proceso mediante el cual, partiendo de una experiencia aislada, se le adjudica un carácter general, llegando a representar la categoría de la cual la experiencia en cuestión es solamente un caso particular. Esta capacidad de generalizar es indispensable para desenvolvernos en la vida; con solo aprender una vez a encender una cocina, a marcar un número telefónico, podemos hacerlo en cuantas ocasiones nos sea necesario. Pero, así como resulta sumamente útil en algunos casos, en otros puede ser manifiestamente disfuncional. Una dolorosa experiencia infantil puede llevar, de ser generalizada, a desconfiar para siempre de los demás, o a esconder los sentimientos, o a poner en duda las propias capacidades, a tener una idea del mundo como algo hostil y peligroso, lo que habrá de limitar necesariamente las posibilidades en la vida.

2. La supresión.

Prestamos atención selectiva a ciertos aspectos de nuestra experiencia y excluimos otros. Esta facultad nos permite seleccionar la información que consideramos útil o necesaria; así, podemos concentrarnos en un libro que nos interesa ignorando el ruido que se produce en la habitación contigua; de no ser por ello, viviríamos en un estado tal de dispersión que sería imposible que pudiéramos concretar nada.

También, como la anterior, tiene su aspecto limitativo, ya que a veces ignoramos aspectos de lo que ocurre a nuestro alrededor cuyo conocimiento nos resultaría necesario, como en el caso de la negación de aspectos de nuestra personalidad o del mundo que nos rodea, lo que nos puede llevar a vivir en un mundo distorsionado, aislados e incapaces de actuar de acuerdo a los requerimientos de las circunstancias o del lugar.

3. La distorsión

Distorsionamos a menudo aspectos de nuestra experiencia. Este proceso, inevitable en el marco de la creación artística, puede resultar sumamente disfuncional fuera de ese contexto. Muchas veces, a menudo de manera inconsciente, se distorsiona la realidad, creándose situaciones negativas que no existen, o imaginando aspectos propicios o agradables donde no los hay, o interpretando incorrectamente claros mensajes del entorno, en un intento de acomodar lo que el mundo es a lo que quisiéramos que fuera. Este proceso de filtrado es necesario porque nuestra mente consciente no puede absorber la gran cantidad de información que recibe. Si vemos mucha gente, difícilmente podemos recordar sus caras; recordaremos si eran hombres o mujeres, altos o bajos, gordos o flacos, sin poder tener mayor precisión.

Al percibir un hecho aislado, la mente lo pasa por los procesos de generalización y distorsión, suprimiendo otros datos que no puede absorber por la imposibilidad de concentrarse en demasiadas cosas a la vez. Georges Miller en su artículo de psicología experimental titulado "La cifra mágica 7 - 2", señala que el ser humano es capaz de asimilar, en forma consciente, siete bits de información, con un margen de dos en más o en menos. Una cantidad mayor, o bien se suprime, o se percibe con errores.

La percepción elaborada a partir de la observación selectiva, distorsionada, se considera "la realidad", suprimiéndose cualquier dato que pudiera contradecir esta idea de lo real. A partir de la misma, se elaboran nuevas generalizaciones. Como este proceso es inconsciente, un supuesto puede transformarse en un hecho, y un hecho, en un axioma. Así, nuestros mapas mentales llegan a ser considerados como la verdad absoluta, cerrándonos a cualquier información o percepción que los contradiga, sin distinguir lo realmente acontecido de las inferencias. A partir de hechos aislados, generalizados, distorsionados y suprimidos, construimos abstracciones mentales que alimentan creencias, originando así un círculo vicioso que determinará los datos que seleccionaremos en el futuro.

Esto nos muestra la importancia de tomar conciencia de los propios mapas mentales, para explorarlos y considerar cómo influyen en la vida. Un mapa mental empobrecido es causa de innumerables conflictos. No hay opciones de comportamiento, porque se ve sólo una cara de la moneda. Cada uno vive su realidad propia, construida en base a sus propios filtros y de acuerdo a ella actúa, chocando a menudo con otras "realidades" igualmente parciales e incompletas.

Para explorar lo desconocido hay que tener un mapa, pero es igualmente necesario comprender su provisoriaidad, para actualizarlo y ampliarlo, de modo que la conducta sea flexible y permita una gran libertad de opciones. "Para lograr comprender por qué ciertos individuos siguen sufriendo o mantienen un estado de angustia, es importante que sepamos que no son malos, ni están locos ni enfermos. Han realizado la mejor elección entre aquellas de las que son conscientes, es decir, las mejores elecciones

disponibles en su modelo del mundo... El problema no es que hagan una mala elección, sino que no tienen variedad para elegir".¹
 Quien tenga la mayor cantidad de opciones, es decir, la mayor flexibilidad, es quien podrá tener el control de la situación

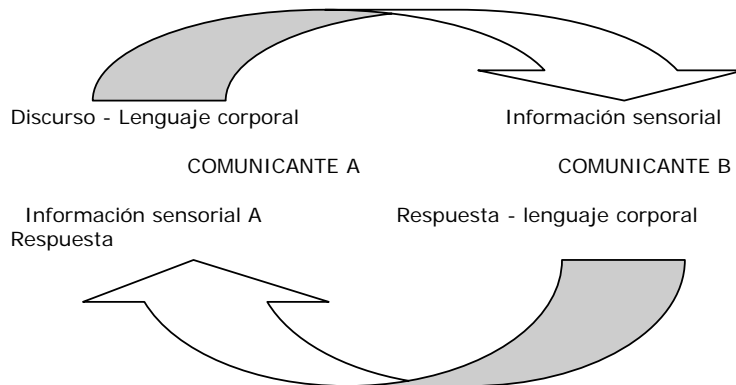
• **EL RESULTADO DE LA COMUNICACIÓN ES LA RESPUESTA QUE SE OBTIENE**

Las primeras teorías de la comunicación hablaban de un emisor y de un receptor, dando preponderancia al primero respecto del segundo, a quien se consideraba como un elemento pasivo. Así, lo realmente importante era emitir con claridad, en un concepto de relaciones lineales, de tipo causa-efecto. El concepto de retroalimentación o feedback llegó junto con el advenimiento de la cibernética. Aquella, de acuerdo a la definición dada por Norbert Wiener, "es un método para controlar un sistema reintroduciéndole los resultados de su desempeño en el pasado. Si estos resultados son utilizados meramente como datos numéricos para evaluar el sistema y su regulación, tenemos retroalimentación simple de los técnicos de control. Pero si esta información de retorno sobre el desempeño anterior del sistema puede modificar su método general y su pauta de desempeño actual, tenemos un proceso que puede llamarse aprendizaje".

Este concepto fue extendido hasta incluir en su significado casi todo lo que ocurre en los procesos de comunicación, y sirve para regular la conducta de quienes se comunican, de acuerdo a la respuesta que se recibe. Gregory Bateson decía que el significado del mensaje es dado por el receptor, siendo el mensaje co-construido entre el emisor y el receptor, por lo que es necesario, para que exista un significado compartido para ambos, chequear el significado del mensaje.

Desde este punto de vista de la comunicación, la retroalimentación fue definida como toda respuesta que el receptor da a la comunicación y que expresa el efecto de la conducta sobre aquél, con lo que se corrigen las desviaciones en el mensaje. Dijo Wiener: "Verdaderamente, no he comprendido lo que quería decir hasta que me respondieron".

El término "retroalimentación" o su equivalente en inglés, "feedback" suele considerarse como equivalentes a respuesta, pero su significado es más amplio. Es el retorno de los efectos de una comunicación que a su vez influye en el emisor, en un vínculo de dos direcciones. La comunicación es una relación, en la que ambos se influyen mutuamente. Se grafica como un bucle, dado que el pensamiento en función de la retroalimentación es un pensamiento circular.



En una conversación entre dos personas, el emisor (Comunicante A) piensa lo que va a decir, y lo expresa en palabras. El receptor (Comunicante B) lo escucha, elabora su propio pensamiento, y responde. El primero, a su vez, responde a esto. Cada interacción se expresa a través de la palabra y del lenguaje corporal, y lo que dice y hace cada uno sirve de estímulo al interlocutor. Todo ciclo comunicacional completo tiene estos tres pasos.

La comunicación es una secuencia ininterrumpida de intercambios, en la que resulta muy importante la puntuación, en la que se establecen patrones de interacción.

Según expresa Watzlawick, "la naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes". Agrega: " Desde el punto de vista cultural, compartimos muchas convenciones de puntuación que, si bien no son ni más ni menos precisas que otras visiones de los mismos hechos sirven para reconocer secuencias de interacción comunes e importantes. Por ejemplo a una persona que se comporta de determinada manera dentro de un grupo la llamamos "líder" y a otra "adepo", aunque resultaría difícil decir cuál surge primero o qué sería del uno sin el otro".²

Las pautas de comunicación son circulares, porque no solamente se reacciona a la conducta del otro, sino que se influye sobre éste a través de la propia reacción. Dice Thomas Hora: "Para comprenderse a sí mismo, el hombre necesita que otro lo comprenda; para que otro lo comprenda, necesita comprender al otro"

Lo sepamos o no, estamos comunicándonos constantemente. No podemos no comunicarlos. La palabra, los movimientos, los gestos, el silencio, todo comunica. De hecho, comunicamos mucho más de lo que creemos, y recibimos más de lo que somos conscientes. Estamos inmersos en un sistema amplio y complejo, formado por la red de relaciones que tejemos con todos los que nos rodean, que a su vez afectan a nuestra comunidad inmediata, a nuestro país y al mundo.

¹ John Grinder y Richard Bandler, La estructura de la magia I, Editorial Cuatro Vientos, 1980.

² Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana, Editorial Herder, 1997.

Es conocida la metáfora de la física llamada "efecto mariposa", que dice que el batir de las alas de una mariposa en un lugar del mundo puede producir un tornado en el lugar opuesto, dado que podría alterar la presión del aire en un momento y lugar críticos. Todo cambio, por pequeño que sea, puede tener en un sistema un efecto enorme. Todo es a su vez causa y efecto. Las personas con quienes nos comunicamos reciben lo que decimos y hacemos a través de sus propios mapas mentales. Cuando alguien entiende algo distinto de lo que hemos pretendido decir, podemos comprobar que la comunicación es aquello que se recibe. Si no es lo que se esperaba, no significa un fracaso en la comunicación. Simplemente nos está advirtiéndolo que debemos cambiar la manera de comunicar, si queremos que el mensaje llegue de la manera que deseamos. La resistencia en el receptor habla de la inflexibilidad en el comunicador. Si la manera en que procuramos hacernos entender no permite llegar a nuestro objetivo, la flexibilidad nos indica que debemos hacer algo distinto, hasta que el mensaje llegue a nuestro interlocutor.

La conciencia de nuestra responsabilidad al comunicar permitirá perfeccionar la transmisión, de modo que se entienda exactamente lo que hemos querido decir, sabiendo que si no cambiamos, si seguimos comunicando como siempre lo hemos hecho, continuaremos recibiendo lo que hasta ahora hemos recibido.

- **LOS SERES HUMANOS PROCESAMOS LA INFORMACION QUE NOS LLEGA DE NUESTRO ENTORNO A TRAVES DE LOS CINCO SENTIDOS.**

Construimos nuestro conocimiento del mundo a través de los datos aportados por la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Estos procesos perceptivos requieren una gran cantidad de operaciones, que el sistema nervioso puede llevar a cabo debido a que todos sus componentes están interconectados de manera precisa. Esta interconexión puede modificarse por la experiencia.

Los sistemas sensoriales poseen una estructura similar, dentro de la que podemos distinguir: 1) el receptor periférico; 2) la vía sensorial; 3) las áreas corticales relacionadas con esa modalidad sensorial. Estos sistemas trabajan según dos principios de procesamiento: serial y en paralelo.

1.- Receptores periféricos: El contacto inicial con el mundo exterior se realiza a través de los receptores (ojos, oídos, etc.). Son estructuras especializadas en captar una forma específica de energía. Así, el receptor auditivo reacciona específicamente a las ondas sonoras, la retina a la luz, los termorreceptores de la piel a la temperatura, etc. La función del receptor es la de traducir una forma específica de energía externa en un patrón de descarga neuronal. Estímulos de naturaleza diferente, que excitan a receptores específicos, son traducidos al código común de todas las neuronas del sistema nervioso: el patrón de descarga.

2.- Vías sensoriales. La activación del receptor es conducida por las vías sensoriales a través de las distintas porciones del sistema nervioso hasta llegar a la corteza cerebral. En su trayecto ascendente, establecen estaciones de relevo, en las que hacen sinapsis. Aquí la información que conducen es procesada, de modo tal que a la corteza cerebral no llega material en bruto, sino información ya elaborada.

3.- Procesamiento cortical. El procesamiento sensorial no termina con el arribo de la información a la corteza cerebral. Es allí donde la información originada en los receptores específicos, conducida y procesada a lo largo de las vías sensoriales, se recombina para representar los atributos más complejos de los estímulos. Así, por ejemplo, es en la corteza cerebral donde se combinan la información táctil y la información propioceptiva de la mano, combinación indispensable para reconocer un objeto por palpación.

Los sentidos brindan la información adecuada, pero ello será inútil si los canales sensoriales no están limpios y abiertos para recibir lo que llega del entorno. Es necesario no sólo mirar, sino ver; no sólo oír, sino escuchar. Para ejercitar la agudeza sensorial, presupuesto indispensable para una comunicación eficaz, es necesaria una atención libre de prejuicios. Esto permitirá obtener la retroalimentación que posibilite cambiar el rumbo, si fuera necesario, y así evitar la cantidad de conflictos que se producen por falta de atención, por no ver lo obvio.

Refiere Milton Erickson en uno de sus cuentos un descubrimiento hecho por uno de sus pacientes, quien, luego de permanecer una hora y media sentado en el pasto, halló que cada brizna de hierba tenía un matiz distinto de verde. Este relato resulta interesante desde dos puntos de vista. Revela cómo se puede agudizar la percepción sensorial al punto de percibir los distintos matices de verde de las briznas del pasto, y además, demuestra que el logro de esa agudeza requiere paciencia y dedicación.

Sigamos con Milton Erickson. Su historia resulta muy interesante para ejemplificar la posibilidad de agudizar al máximo nuestras innatas capacidades de observación. Fue uno de los terapeutas más creativos e innovadores que hayan existido. Criado en una granja de Wisconsin, desde chico demostró características particulares: una enorme curiosidad y una fuerte resistencia a aceptar las creencias y supersticiones propias de su entorno rural. También por razones fisiológicas era diferente de los demás: tenía un daltonismo poco común, que le permitía ver casi exclusivamente el color púrpura, carecía de oído musical y de sentido del ritmo, y era disléxico. Estas dificultades estimularon en él un gran interés en la observación de los efectos de las alteraciones en los patrones respiratorios sobre el canto, así como también en los significados e implicancias de las palabras.

A los diez y siete años, Erickson tuvo un ataque de polio que lo mantuvo postrado durante varios meses. Sólo podía mover los ojos y oír. Su único pasatiempo era observar a las personas que lo rodeaban: sus padres, sus ocho hermanos, la enfermera y el médico. Pronto descubrió que sus hermanas podían decir "no" cuando en realidad querían decir "sí" y podían decir que sí y no al mismo tiempo, ofreciéndole una a otra una manzana y negándose luego. Ese fue el comienzo de sus observaciones del lenguaje corporal y del lenguaje no verbal. Una de las chiquitas gateaba, y como él estaba ya en condiciones de comenzar a pararse, observó cómo pasaba del ganeo al aprendizaje de ponerse de pie. Esta destreza que damos por sentada es en realidad un formidable aprendizaje, cuyos pasos describe con minuciosidad asombrosa en uno de sus cuentos didácticos.

Todos los seres humanos tenemos posibilidades insospechadas. Para desarrollarlas, lo más importante es creer en ellas, alimentar la confianza en nuestros recursos, abriéndonos a lo desconocido de nosotros mismos.

- **TODO COMPORTAMIENTO TIENE UNA INTENCION POSITIVA**

Konrad Lorenz fue un zoólogo austriaco, galardonado en 1973 con el Premio Nobel de Fisiología y Medicina. Fue también uno de los fundadores de la ciencia del comportamiento, y realizó numerosos experimentos acerca de la conducta de los animales. Entre otras, elaboró la teoría de la impronta, cuando descubrió que los animales recién nacidos de ciertas especies, como por ejemplo los patos, necesitan seguir a sus padres durante un cierto tiempo después de su nacimiento, para aprender los comportamientos necesarios para asegurar su supervivencia. Comprendió que era muy importante que cada patito aprendiese a distinguir a sus padres por el sonido que emitían, para poder así seguirlos y activar el proceso del aprendizaje.

Paul Watzlawick relata un risueño episodio en la vida de Lorenz, cuando se encontraba experimentando con estos animalitos, luego de haber reemplazado a su madre: "En el parque de una casa de campo, a la vista de los transeúntes que pasan por la vereda, un hombre barbudo se arrastra agazapado siguiendo recorridos que semejan un ocho, observando constantemente sobre su hombro y graznando sin cesar" "Yo me felicitaba –escribe Lorenz- por la obediencia y exactitud con que mis patitos me seguían, cuando de pronto levanté la vista y vi sobre la cerca del parque una fila de rostros tremendamente pálidos: un grupo de turistas me contemplaba horrorizado desde la cerca". Los patitos no se veían debido a la altura del pasto, y lo que veían los turistas era una conducta absurda y alocada.

Este relato es ilustrativo del principio de la Programación Neurolingüística de que toda conducta tiene una intención positiva, que resulta comprensible dentro del contexto en el cual se originó. Para comprender este concepto es necesario hacer una distinción entre comportamiento e intención. No siempre coinciden: a veces, como en el caso del ejemplo, no se alcanzan a comprender conductas que, por encontrarse fuera de contexto, parecen absurdas, aunque, una vez contextualizadas, resultan absolutamente coherentes; otras, ocurre que buenas intenciones no se concretan en comportamientos útiles, por falta de conocimiento del contexto. Por ejemplo, el deseo de ayudar puede llevar a conductas inadecuadas, como inmiscuirse en la vida ajena, o dar consejos que no se han pedido; el exceso de solicitud puede a veces acarrear consecuencias perjudiciales. Resulta aún más difícil encontrar intenciones positivas en conductas dañinas y agresivas. Ello no obstante, la intención positiva está siempre presente. Hábitos como fumar, comer en exceso, y toda clase de adicciones en general, ocasionan graves daños a la salud, pero muchas veces esconden la necesidad de gratificarse o de evadir situaciones que resultan insostenibles para quien las está viviendo. La avaricia, la codicia, suelen esconder preocupación y temor por el futuro, con la consiguiente necesidad de protegerse de los avatares de la fortuna. Hay conductas que resultaron útiles en el momento y lugar en que se originaron, pero que al cambiar las circunstancias resultan disfuncionales. Es probable que chicos criados en ambientes peligrosos o agresivos conserven una actitud defensiva a lo largo de toda su vida, incluso cuando nadie los ataque.

Nadie hace el mal por el mal mismo, sino buscando un bien, de una forma que quizá pueda resultar incomprensible para quienes observan de afuera, pero que resulta completamente coherente en el marco en el cual se instaló la conducta.

También los síntomas tienen su intención positiva: muchas veces están avisando la necesidad de descanso, o de un cambio en la alimentación, o de la necesidad de ejercicio, o que en alguna forma nos estamos descuidando.

Tanto las conductas aparentemente incomprensibles como la intención positiva que subyace en ellas son más fáciles de comprender si se conoce la estructura del cerebro humano. Paul Mc Lean, Director del Laboratorio de Evolución Cerebral y Conducta del Instituto Nacional de Salud Pública de California desarrolló el modelo de la estructura cerebral conocido como el "cerebro triuno", de acuerdo al cual éste se encuentra constituido por tres sistemas neurales interconectados, cada uno de ellos con sus funciones propias y su particular inteligencia, relacionadas con el proceso evolutivo del ser humano. Estos son el cerebro reptílico, el cerebro límbico y el neocórtex o neocórtexa.

El cerebro reptílico es el más primitivo. Es el de nuestros primeros ancestros, que sigue cumpliendo sus antiguas funciones. Alberga los mecanismos neurales básicos del instinto de conservación y de la reproducción, incluyendo el ritmo cardíaco, la circulación sanguínea y la respiración. Su denominación se debe a que Mc Lean lo encontró muy semejante al cerebro de los reptiles. Se encuentra localizado en la parte superior de la médula espinal. Es la parte que rige los aspectos más instintivos del ser humano: la territorialidad, la búsqueda de alimento, el apareamiento, la crianza, y también la formación de jerarquías sociales y la selección de líderes. No hay aprendizaje ni pensamiento; simplemente un conjunto de reguladores que mantienen al organismo funcionando y reaccionan en forma tal que permite la supervivencia.

El cerebro límbico le sigue en antigüedad. Se lo denomina también "paleomamífero", por encontrarse también en los mamíferos inferiores. Representa un avance evolutivo con respecto al anterior, ya que introduce el aprendizaje y la memoria, favoreciendo la capacidad de adaptación al medio. Rige las emociones, y no presenta grandes cambios entre las distintas especies, desde las menos avanzadas a las más desarrolladas. Esto puede advertirse en las expresiones de furia, que son bastante semejantes en un animal y en un ser humano. Allí se encuentra la sede de los sistemas neuroendocrino, neuroinmunitario, neurovegetativo, y de los ritmos circadianos. Una parte muy importante de esta zona cerebral es la amígdala, relacionada con la agresividad.

El neocórtex o neocórtexa es la parte del cerebro más evolucionada, que permitió el desarrollo del homo sapiens; es mucho más grande que la de cualquier otra especie. Es la sede del pensamiento y del sentimiento; contiene los centros que comparan y comprenden la información que se recibe de los sentidos. Gracias a ella, la raza humana ha evolucionado y se ha desarrollado.

El conocimiento de la estructura del cerebro triuno hace posible la comprensión de conductas violentas y agresivas y de la intención positiva subyacente en ellas. Los reflejos automáticos instintivos y las emociones son mucho más rápidos que el pensamiento, y se activan en forma instantánea. Se reacciona sin analizar, y se pueden producir comportamientos que, si bien pueden ser sumamente nocivos, resultan comprensibles si se tiene en cuenta su origen y la intención que subyace en ellos. Una disputa

violenta por un lugar para estacionar remite al reflejo reptilico de defensa del territorio. Un homicidio en estado de emoción violenta se origina en la amígdala, centro de la agresividad del cerebro límbico y depósito de la memoria emocional, de los miedos aprendidos. Dicho órgano activa las pasiones, pero tiene también su parte positiva. Alguien a quien se le extirpe la amígdala pierde el instinto de conservación, no se irrita ante nada y carece por completo de la capacidad de emocionarse. " ... La arquitectura del cerebro concede a la amígdala una posición privilegiada como centinela emocional, capaz de asaltar al cerebro. Su investigación ha demostrado que las señales sensoriales del ojo y el oído viajan primero en el cerebro al tálamo y luego –mediante una única sinapsis– a la amígdala; una segunda señal del tálamo se dirige a la neocorteza, el cerebro pensante. Esta bifurcación permite a la amígdala empezar a responder antes que la neocorteza, que elabora la información mediante diversos niveles de circuitos cerebrales antes de percibir plenamente y por fin iniciar su respuesta más perfectamente adaptada".³

La "suba al balcón"⁴ esto es, el recurso que William Ury sugiere y que consiste en imaginar, en una situación difícil, que la negociación tiene lugar en un escenario y que uno se sube a un balcón que da a ese escenario, no es otra cosa que la toma de distancia necesaria para dar tiempo a nuestro cerebro pensante, al neocortex, para intervenir y filtrar el asalto emocional de la amígdala.

Rescatar la intención positiva permite tanto la revalorización de sí mismo como el reconocimiento hacia los demás, al permitir una actitud abierta y libre de prejuicios, que ayudará a conectar con lo mejor de cada ser humano. Esta actitud permitirá reencuadrar un conflicto, transformándolo en una ocasión de crecimiento personal, tanto para las partes intervinientes como para el mediador.

- **LOS SERES HUMANOS TIENEN DOS NIVELES DE COMUNICACIÓN: CONSCIENTE E INCONSCIENTE.**

Es importante definir qué es el inconsciente en los términos de la Programación Neurolingüística, dado que este término se emplea de una manera diferente del concepto psicoanalítico. Con la palabra "inconsciente" se designa todo aquello de lo cual no se tiene conciencia en el momento presente, es decir, toda percepción o representación que se encuentra fuera del foco actual de atención. Se consideran incluidas en el inconsciente tanto las primeras experiencias de vida, de las que no se tiene memoria, como un encuentro con un amigo ocurrido hace días, el cual se trae recién a la conciencia en el momento de evocarlo, así como también el sinnúmero de percepciones y vivencias que, por la imposibilidad de procesarlas, quedan registradas en algún archivo fuera del control de la mente racional.

La comunicación verbal es relativamente consciente. Las palabras se eligen por lo común en forma deliberada, aunque a menudo surjan de manera inconsciente. También suelen escapar al tamiz de la conciencia el modo cómo se dicen las cosas, el tono y ritmo de voz, los gestos, la postura, y por sobre todo las expresiones faciales: el parpadeo de los ojos, el aleteo de las fosas nasales, la coloración de la piel, el tono muscular. El cuerpo es un comunicador sumamente elocuente, y también lo es el silencio. Toda conducta, consciente o inconsciente, es una comunicación. Una vez que se acepta este principio, "ya no manejamos una unidad-mensaje monofónico, sino más bien un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta (verbal, tonal, postural, contextual, etc.), todos los cuales limitan el significado de los otros. Los diversos elementos de este conjunto (considerado como un todo) son susceptibles de permutaciones muy variadas y complejas, que van desde lo congruente hasta lo incongruente y paradójico".⁵

Consecuentemente con esto, si se acepta que toda conducta es comunicación, y que no existe la no-conducta, podemos deducir que es imposible no comunicar. Todo constituye un mensaje: palabras o silencio, indiferencia o atención. Toda comunicación define la relación e impone conductas.

Gregory Bateson fue quien primero utilizó las palabras "analógico" y "digital", provenientes de la informática, para aplicarlas a la comunicación. La clasifica en dos niveles: mensajes de contenido y mensajes de relación. Los mensajes de contenido transmiten información, y los de relación especifican cómo debe entenderse dicha comunicación. El aspecto relacional de la comunicación proporciona el contexto, es la metacomunicación. El lenguaje verbal o digital transmite el mensaje de contenido, mientras que el lenguaje no verbal o analógico expresa el de relación. Este autor considera que lo transmitido analógicamente es lo que realmente expresa lo que se piensa y se siente. Las palabras pueden engañar pero el cuerpo no, de manera que, en caso de discordancia, ha de estarse a lo comunicado por el cuerpo, por considerar este autor que el mensaje emitido en forma no verbal es metamensaje con respecto al mensaje verbal.

El modelo de Bateson es binario y permite una sola verificación de incongruencia: mensaje digital versus mensaje analógico., definiendo asimismo cómo ha de interpretarse lo transmitido, al darse prioridad a la comunicación analógica., a lo que expresado por el cuerpo, cuando difiere de lo que manifiestan las palabras..

También se emplean los términos "analógico" y "digital" con otra acepción: se habla de comunicación digital cuando la misma se realiza a través de códigos arbitrarios que no tienen relación con aquello que representan, como por ejemplo en el caso del lenguaje, que es un conjunto de etiquetas lingüísticas aplicadas por convención, pero que no son las cosas en sí. La palabra "perro" no muerde, ni la palabra "flor" perfuma. En cuanto al término "analógico", se utiliza también para referirse al tipo de comunicación en el que existe una relación entre la cosa comunicada y la manera de hacerlo, por ejemplo mediante un dibujo o una fotografía que represente lo que se quiere mostrar.

Bandler y Grinder tienen una interpretación diferente de la de Bateson: consideran que cuando existe discordancia entre comunicación verbal y no verbal, existen un conjunto de mensajes que denominan paramensajes, y que ninguno de ellos es considerado meta (o sea, de un tipo lógico más alto) con respecto a los demás. O sea que, en el caso en que el discurso transmita una cosa, la postura otra, y los movimientos de las manos otra diferente, estaremos ante una incongruencia de mensajes múltiples, teniendo en cuenta que cada uno de estos paramensajes representa un aspecto del modelo del mundo del

³ Daniel Goleman, La inteligencia emocional, Javier Vergara Editor, 1996.

⁴ William Ury, Supere el no, Editorial Norma, 1998

⁵ Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana, Editorial Herder, 1997.

comunicador. En este modelo ninguno de los paramensajes tiene mayor valor que otros, y la manera de resolver la incongruencia será integrando las partes en conflicto. Manifiestan los autores citados que "... (se puede) tener una intuición de cuál es la parte que está faltando (en este caso, el significado de la postura o gesto). Puede elegir interpretar o adivinar... Existe, sin embargo, el peligro de que cualquier forma de interpretación o adivinación pueda ser inexacta".⁶

En cuanto a la incidencia de la comunicación verbal y no verbal en la totalidad de los mensajes, Seymour y O'Connor, afirman que, del total de lo que se comunica, el 7% corresponde a las palabras, el 38% al tono de la voz y el 55% restante al lenguaje corporal.⁷ Algunos han considerado que quizá esta cifra sea algo exagerada, pero aunque aumentáramos más de cuatro veces la proporción de lo digital y la lleváramos del siete al treinta por ciento, aún así el setenta por ciento de la comunicación se realizaría a través de componentes analógicos.

Se cuenta que un hombre abrumado por la mala relación con su mujer, la cual se quejaba porque no se sentía escuchada, fue a ver a un consejero. Este le sugirió que prestara la máxima atención a todo cuanto ella dijese y que volviera a consultarlo la semana siguiente. El día señalado, este señor acudió puntual a la cita, para referirle en detalle al consejero todo cuanto su mujer le había dicho. Luego de escucharlo con atención, éste le dijo: "Ahora vaya y escuche todo lo que ella no le dice".

Esto es un ejemplo de la escucha activa.

- **TODOS LOS SERES HUMANOS TIENEN TODOS LOS RECURSOS INTERIORES QUE NECESITAN.**

El cerebro humano está compuesto por aproximadamente cien mil millones de células nerviosas, conectadas unas con otras, que realizan un trabajo extraordinario. Todo lo que se hace, se siente y se piensa es procesado allí. A diferencia de una computadora, que hace sus operaciones por medio de procesos secuenciales y lógicos, el cerebro es multidireccional, porque maneja la información sintetizándola e integrándola a través de procesos paralelos y simultáneos.

Como es sabido, toda la información del exterior se recibe a través de los órganos de los cinco sentidos, controlados por el cerebro, por cuyo intermedio se reciben y envían continuamente mensajes que van conformando la conducta. La corteza cerebral está dividida en dos hemisferios simétricos, conectados a través del llamado "cuerpo caloso", conglomerado de fibras nerviosas que transmiten información entre ambos, relacionados íntimamente aunque ejercen funciones distintas.

El profesor estadounidense Roger Perry, premio Nobel de medicina, realizó diversos estudios sobre los hemisferios cerebrales, descubriendo que el hemisferio derecho es predominante en aspectos como la percepción del espacio, el ritmo, la estructura total, el color, la dimensión, la imaginación, las ensoñaciones diurnas. Su proceso es intuitivo, holístico, no verbal, orientado hacia la fantasía, innovador, atemporal. El hemisferio izquierdo, en cambio tiene preponderancia en lo verbal, lógico, lógico, secuencial, numérico, lineal y analítico. Su proceso es racional, realista y abstracto.

Investigaciones posteriores pudieron determinar que aún cuando prevalece la predominancia señalada por Roger Sperry, ambos hemisferios pueden desempeñarse en todas las áreas que se hallan distribuidas en la corteza cerebral. En base a ello se ha considerado que la clasificación de los seres humanos en función del hemisferio predominante resulta arbitraria y limitante, ya que induce a suponer que, por ejemplo, una persona en la que predomine el hemisferio derecho no es apta para las matemáticas, o alguien cuyo hemisferio izquierdo sea rector no puede ser un buen poeta, cuando esto no es así. Todos poseen, en manera potencial, todas las habilidades, que pueden ser desarrolladas mediante la práctica y el desarrollo de técnicas adecuadas. Es importante tener esto en cuenta, ya que, según los estudiosos en la materia, el ser humano utiliza una mínima parte de sus capacidades.

En la mayoría predomina en forma absoluta el hemisferio izquierdo, quizá porque se duele dar mayor importancia a la mente racional, en desmedro de lo emocional e intuitivo, sin tener en cuenta los límites de la mente racional. La mente inconsciente, en cambio, es un gran depósito de recuerdos y habilidades, listos para surgir en el momento necesario. Allí se encuentran todos los procesos vitales del organismo, los aprendizajes, las experiencias del pasado, todo la información aprehendida en el entorno. El inconsciente funciona en forma fluida en un mundo infinitamente complejo.

En uno de sus maravillosos cuentos didácticos, Milton Erickson relata cómo, habiendo sido comprometido para hablar en una convocatoria de profesores en la Universidad, y sin tiempo para preparar nada, no se preocupó, porque sabía que podía hablar, que podía pensar, y confiaba en lo mucho que había aprendido en el curso de los años. Su seguridad se basaba en la sabiduría de su inconsciente.

No es lo común. En este mundo complicado, la tensión y la ansiedad predominan, y la mente suele estar ocupada en un diálogo interno interminable, por lo general crítico. Esa tensión entorpece la integración entre los hemisferios cerebrales y, consecuentemente, el fluir de la creatividad, creando un círculo vicioso: a mayor exigencia, mayor tensión, y a mayor tensión, menor creatividad.

Es indispensable relajarse para lograr la conexión con el momento presente, ya sea por medio de la meditación, de la actividad física o de ejercicios de toma de conciencia de las sensaciones del cuerpo y de lo que ocurre en el momento presente. El aquí y ahora, el "darse cuenta" de la terapia Gestalt.

En una posición cómoda, cerrar los ojos, tomar conciencia del roce de la ropa sobre los hombros... del contacto de la espalda con el respaldo de la silla... de la presión del cuerpo sobre el asiento... de la sensación de los pies en los zapatos... de las manos... Pasar de una parte del cuerpo a otra, procurando no detenerse demasiado en cada una. Más o menos a los cinco minutos, abrir los ojos. Otra posibilidad: En la misma posición cómoda, tomar contacto con la respiración, sin modificarla; ir vivenciando la entrada y salida del aire, concentrándose en ello, por unos minutos.

Esto produce una inmediata sensación de relax.

Al centrarse habitualmente en la mente, los sentidos pasan a un plano inferior. Si se aquieta el trabajo mental excesivo, el diálogo interno se acalla, el censor interno se desactiva y se puede trabajar de manera concentrada, con placer, sin especulaciones.

⁶ John Grinder y Richard Bandler, La estructura de la magia I, Editorial Cuatro Vientos, 1996.

⁷ Joseph O'Connor y John Seymour, Introducción a la Programación Neurolingüística, Editorial Urano, 1992.

La cultura en la que vivimos considera que toda actividad es producto de la mente racional, pero ello no es así. Nuestras mejores habilidades son inconscientes. Seymour y O'Connor señalan las cuatro etapas del aprendizaje:

1. Incompetencia inconsciente. No solamente no se sabe algo, sino que tampoco se sabe que no se sabe.
2. Incompetencia consciente. Se comienza a aprender y se descubren las limitaciones. Todo es difícil en esta etapa, pero es donde más se aprende.
3. Competencia consciente. Se ha adquirido la habilidad, pero todavía no se la domina. Requiere mucha atención.
4. Competencia inconsciente. Todo aquello que tanto costó aprender se incorpora y forma parte de la conducta. La habilidad se hace automática, porque ha quedado incorporada al inconsciente.⁸

Es el momento en el cual todo sale bien, sin esfuerzo, armónicamente. Es un momento de unidad, cuando desaparece toda tensión, toda inhibición, toda ansiedad, aunque hay que recalcar que esta es la culminación del aprendizaje. No se pueden saltar las etapas anteriores, para que las habilidades y preparación estén a la altura de lo que se requiere para la tarea. Así, la atención puede estar plenamente centrada en lo que se está haciendo, indiferente a toda distracción.

Es la idea Zen de la no-mente: un profundo silencio interior que permite una completa absorción en la actividad del momento. Se han practicado estudios neurológicos de personas en este estado, encontrándose que el cerebro gasta menos energía que cuando luchamos con un problema. Aparentemente, las partes del cerebro más necesarias para el trabajo que se está realizando están más activas, y que las que son menos relevantes están relativamente quietas. En contraste, cuando se está en un estado de ansiedad o perturbación, no existe tal diferencia en los niveles de actividad de las diferentes partes del cerebro.

"Soy yo quien estira el arco, o es el arco que me atrae al estado de máxima tensión? Soy yo quien da en el blanco, o es el blanco que acierta en mí? ... Todo eso: el arco, la flecha, el blanco y yo, estamos enredados de tal manera que ya no me es posible separar nada. Y hasta el deseo de separar ha desaparecido. Porque apenas tomo el arco y disparo, todo se vuelve tan claro, tan unívoco y tan ridículamente simple...". "En ese mismo instante -me interrumpió el maestro- la cuerda del arco acaba de atravesarle a UD. por el centro".⁹

⁸ Joseph O'Connor y John Seymour, Introducción a la Programación Neurolingüística, Editorial Urano, 1992.

⁹ Eugen Herrigel, Zen en el arte del tiro con arco, Editorial Kier, 1988.