



Al nivel de aptitudes el maestro podría decir: "No estás bien en esta materia, tus aptitudes para las matemáticas, la ortografía -o lo que sea- no están suficientemente desarrolladas". En este caso la implicación es más amplia.

A nivel de valores el maestro podría decir: "¡Bueno, esto no es lo importante! Lo que importa es que disfrutes mientras aprendes".

Aquí el maestro está reforzando la creencia de que no es importante obtener una buena calificación, sino disfrutar del aprendizaje. Ya hemos saltado al nivel de creencia. Ya estamos más allá del sujeto, abarcando a todo el proceso de aprendizaje.

A nivel de identidad, el maestro podría decir: "Eres un mal estudiante", o "estás incapacitado para estudiar" o "las matemáticas no son lo tuyo". Palabras éstas que afectarán a la totalidad del ser del niño.

Este nivel de identidad difiere del nivel de aptitudes. No es lo mismo creer que no soy capaz de sobresalir en una materia en particular que creer que soy tonto.

Estos ejemplos nos están demostrando ya el impacto que tienen los diferentes niveles. Hay una gran diferencia entre alguien que dice: "No soy capaz de controlarme con la bebida" y quien dice: "Soy alcohólico y siempre seré alcohólico".

Cualquier cosa que asumamos como parte de nuestra identidad comenzará a ejercer un impacto muy profundo en nosotros.

Los niveles lógicos en una compañía

Los mismos niveles que funcionan en la persona lo hacen en organizaciones y grupos. Veamos un ejemplo:

La mayoría de nosotros sabemos lo que es un ratón (mouse) de ordenador. Pero, ¿quién inventó el mouse?

Mucha gente cree que el mouse fue inventado por Apple -como sabéis, Apple vende los ordenadores Macintosh-, pero en realidad fue Xerox quien se gastó algo así como dos mil millones de dólares en el desarrollo del STAR, un antepasado del Macintosh. Xerox estuvo trabajando mucho tiempo para Apple aunque, por supuesto, sin saberlo.

Lo sucedido en este caso nos puede dar una idea de cómo estos niveles funcionan dentro de una compañía.

A principios de la década de los ochenta, John Grinder, Richard Bandler y yo, estuvimos realizando un trabajo de asesoría para Xerox. Recuerdo haber visto todos esos proyectos informáticos en su centro de investigación de Palo Alto, California. En aquella época, Xerox se encontraba en una situación muy interesante (esto también os mostrará lo poderosos que pueden ser los meta-programas de las empresas. Ver en el Apéndice A una lista de modelos de meta-programas). Si queréis saber cuál era la identidad y el meta-programa de Xerox, os lo voy a decir. Era éste: "¿Cómo puedo hacer una copia mejor?".

Lo cual significa *un ajuste a pasados positivos*. Ya sabéis lo que ellos fabrican: fotocopadoras.

Pero se les presentó un problema. Un día, uno de sus investigadores tuvo que ir a las oficinas centrales del periódico *Los Angeles Times* y allí se dio cuenta de que en todo el edificio no había un solo papel. Todo el mundo, en ese importante periódico, trabajaba con ordenadores y correo electrónico.

Esto los llevó a algo a lo que no estaban acostumbrados en Xerox. Tuvieron que estudiar el futuro y tuvieron que comenzar a *ajustarse a futuros negativos*. ¿Qué puede hacer una compañía que se gana la vida gracias a que la gente copia papeles, cuando se da cuenta de que en las oficinas de dentro de diez años tal vez no haya papeles?

Así fue como Xerox incursionó en el campo de los ordenadores personales: intentando alejarse de futuros negativos.

El problema es que cuando uno dice "Xerox", ¿alguien piensa en un ordenador? Lo que nos viene rápidamente a la cabeza es una fotocopidora. Xerox estaba ya desarrollando estos ordenadores, pero ello no encajaba con su identidad; ni tampoco con su sistema de creencias corporativas. Ni tan siquiera encajaba con sus aptitudes.

La compañía tenía una notable capacidad de investigación y desarrollo, pero todo el resto de su estructura no estaba preparada para la aventura de los ordenadores.

Les dijimos que estaban intentando dar un salto demasiado grande. Estaban tratando de crearse una identidad completamente nueva. Y al hacer esto siempre surgen conflictos. Conflictos entre la identidad vieja y la nueva, entre los valores viejos y los valores nuevos. Y eso fue exactamente lo que sucedió en Xerox.

No sé si alguno de vosotros llegasteis a conocer sus ordenadores personales. Finalmente crearon uno, e incluso trataron de venderlo.

De hecho, lo que sucedió fue muy interesante: nos muestra claramente el poder de las creencias y el nivel de identidad de los meta-programas y también nos muestra cómo funcionan en el interior de una compañía.

Dos ejemplos:

1. Al presentar dichos ordenadores al personal de la compañía, utilizaron la caracterización del inventor de la primera copiadora Xerox -fallecido hacía ya unos quince años. Parece un poco morboso que lo resucitaran de entre los muertos para este acto-. Dicho personaje presentó al ordenador Xerox como la última y mejor versión de la máquina Xerox: "Esta es la mejor copia de lo que yo intenté hacer", dijo.
2. En la campaña publicitaria para promocionar a este ordenador, el personaje que utilizaron fue... ¡un monje! Por supuesto, al pensar en tecnologías sofisticadas un monje no es precisamente lo primero que nos viene a la mente. ¿Qué hace un monje? Un monje se sienta y copia manuscritos. La compañía Xerox estaba tan atrapada en su meta-programa que no fue capaz de darse cuenta de que el mismo no encajaba en el ambiente al que estaban intentando entrar.

De este modo, el antepasado de la Macintosh empezó sólo como una idea surgida de la capacidad -aptitudes- de investigación y desarrollo -I & D- de Xerox. Al principio no representó ninguna amenaza para nadie. Era algo muy pequeño, que estaban haciendo en el centro de investigación.

Quienes allí trabajaban podían ir con pantalón vaquero y cabello largo pues, en aquel preciso momento de la historia de la tecnología, si uno era de investigación y desarrollo y no andaba en vaqueros o no tenía el cabello largo y barba, todo el mundo habría desconfiado de sus conocimientos. Si a alguien del centro de investigación se le hubiera ocurrido ir a trabajar con corbata y bien afeitado, muchos se habrían preguntado si realmente sabía algo de ordenadores.

A medida que empezó a invertir más en esta nueva tecnología y a operar más lejos del futuro negativo, Xerox comenzó a desarrollar la creencia de que dicha tecnología era algo vital para la propia supervivencia de la compañía. E intentó hacerla parte de su identidad.

En el centro de investigación las cosas también empezaron a cambiar. Les dijeron: "Esto va a convertirse en una parte seria de Xerox, por lo tanto van a tener ustedes que acomodarse al resto de nuestra identidad: es necesario que se afeiten, que se corten el cabello y que vengan con corbata".

Los meta-programas de quienes proyectan y crean nuevos productos nunca suelen ajustarse al presente. A menudo desprecian al actual estado de cosas, prefiriendo encajar con el futuro. Además, este tipo de personas desean tener su propia identidad, no sólo ser parte de una identidad mayor. Quieren ser la parte principal de dicha identidad.

Por ello cuando Steve Jobs, de Apple, fue y les dijo que iba a hacer de esa tecnología suya el corazón de la identidad de Apple y que la iba a utilizar para cambiar al mundo, ¿qué crees que hicieron los del centro de investigación y desarrollo? Estos investigadores ya tenían un conflicto de identidad con Xerox y no estaban dispuestos a ser sólo una pequeña parte de dicha identidad, pudiendo convertirse en el símbolo corporativo de Apple y Macintosh. Aceptaron inmediatamente.

El asunto es que también en los negocios hay diferentes niveles y se dan diferentes tipos de reacciones y respuestas al pasar de un nivel a otro.

Nosotros recomendamos a Xerox que hiciera lo que luego parece que hicieron. Les dijimos que no se embarcaran de golpe en los ordenadores personales, sino que fueran paso a paso y manejaran su propia identidad, lo cual significaba por ejemplo, comenzar incorporando accesorios informatizados a sus máquinas Xerox.

Si tu preocupación es que en el futuro no va a haber papel, lo que debes hacer es desarrollar aparatos capaces de escanear documentos y digitalizar los datos contenidos en ellos. En lugar de gastarte el dinero fabricando ordenadores personales debes desarrollar una tecnología que se ajuste más a lo que ya eres.

Y eso es lo que creo que finalmente hicieron.

Cambiaron su personaje publicitario adoptando a Leonardo da Vinci, cuya imagen es distinta a la de un monje y simboliza mucha más creatividad. Pero siempre, al cambiar los productos es necesario cambiar también el meta-programa.

Los niveles lógicos en los sistemas familiares

Lo mismo que sucedió en Xerox ocurre en la familia cuando un adolescente crece. También hay una identidad familiar. Al principio el niño es más o menos parte del ambiente. Nos ocupamos de él y pronto empieza a caminar y a desarrollar conductas y comportamientos. Entonces hay que empezar a enseñarle aptitudes: cómo guiar esas conductas, cómo aprender algo más, que no sea sólo romper cosas. Y, por supuesto, en la escuela el niño desarrollará directamente cada vez más aptitudes.

Pero los problemas tan sólo comienzan cuando el niño empieza a desarrollar sus propias creencias. Y cuando desarrolla su propia identidad, el conflicto finalmente estalla. Generalmente los hijos desean desarrollar su propia identidad y no ser sólo una parte de la familia. Quieren ser ellos mismos. Ya no quieren hacer las cosas porque los padres lo digan, o porque es lo que la familia desea. Quieren hacer algo porque ellos mismos han decidido hacerlo y no porque nadie les diga que es lo mejor.

Piensa en esto.

¿Cómo sabes que estás haciendo algo porque realmente quieres hacerlo? ¿Cómo sabes que no estás siendo influido por lo que otras personas te han dicho, o por el hecho de que recibirás un castigo si no lo haces?

Una forma es hacer algo que nadie quiere que hagas, sabiendo que si lo haces serás castigado. Obviamente, si lo haces será únicamente por decisión tuya. Si todos los demás te están diciendo que no lo hagas, que si lo haces te vas a buscar problemas, es evidente que si decides hacerlo debes ser tú quien lo ha decidido. No pudo ser nadie más.

Otra forma en la que la gente reconoce su identidad es buscando aquello que no pueden cambiar. "Si no puedo cambiarlo, debe ser parte de mí, debo ser yo". Si no sé cómo cambiarlo debo aceptarlo como una parte mía. Eso que permanece invariable se convierte entonces en el hilo que une a todas mis experiencias.

Más adelante volveremos a hablar de algunos de estos aspectos de la identidad. Sin embargo, quiero ya pasar al contenido del libro, que es el manejo de las creencias.

El papel de las creencias

Algo muy interesante de las creencias es que, debido al hecho de que se hallan en un nivel distinto al de la conducta y al de las aptitudes, no cambian de acuerdo a las mismas normas.

Un ejemplo de esto lo vemos en el relato clásico que describe las anormalidades psicológicas de un hombre que está convencido de que es un cadáver. No come, ni va a trabajar. Todo lo que hace es permanecer sentado, repitiendo que es un cadáver.

El psiquiatra trata de convencerlo de que en realidad no está muerto. Después de estar un buen rato discutiendo, finalmente el psiquiatra le pregunta: "¿Los cadáveres sangran?".

Tras pensarlo un momento nuestro hombre responde: "No, en un cadáver todas las funciones corporales han quedado ya interrumpidas, por lo cual no puede sangrar".

Entonces el psiquiatra le dice, "Bien, vamos a hacer un experimento, voy a tomar una aguja y te voy a pinchar el dedo para ver si sangras".

Como el paciente es un cadáver no puede hacer gran cosa para evitarlo, de modo que el psiquiatra lo pincha con una aguja y la sangre brota al instante. El hombre la mira muy sorprendido y exclama: "¡Maldición! ¡Ahora resulta que los cadáveres sí sangran!".

El asunto es que cuando tienes una creencia, ninguna evidencia ambiental o conductual la cambiará, pues las creencias no están basadas en la realidad. Tienes dicha creencia en lugar de tener un conocimiento de la realidad. Las creencias tratan de cosas que nadie puede saber realmente. Si alguien tiene una enfermedad terminal no sabe si va a recuperarse. No hay una realidad presente que le diga si se va a recuperar o no. Y precisamente porque nadie sabe cual es la realidad, tiene que creer que va a recuperarse.

Otro ejemplo es la idea de la existencia de Dios. No existe modo alguno de demostrarla definitivamente. Es una cuestión de creencia o de interpretación de ciertos hechos. Y, al igual que ocurre con el mencionado paciente del psiquiatra, en los sistemas de creencias los hechos pueden ser ubicados de modos muy distintos.

Aunque el caso del paciente que creía ser un cadáver es un relato humorístico, yo he conocido casos muy similares. Algunas personas con enfermedades terminales como SIDA o cáncer, por ejemplo. Afirman que están muertos, que ya son cadáveres. ¿Qué puede importar ya lo que hagan? De todos modos se van a morir. ¿Por qué molestarse en hacer algo? Incluso ante evidencias claras de mejoría responden que se trata "sólo" de una remisión y que en realidad no están mejorando. No quieren engañarse a sí mismos, la única situación que aceptan es que van a morir. Toda conversación con ese tipo de personas nos llevará tan lejos como al psiquiatra del relato.

Hay muchas evidencias que demuestran que la actitud y las creencias positivas pueden mejorar la salud en casos de enfermedades muy graves. Pero ¿qué se puede hacer para que alguien que cree que es un cadáver crea que está vivo y sano? Os puedo asegurar que hablando con ellos no lo vais a conseguir. Estoy seguro que en algún momento de vuestras vidas muchos de vosotros habéis tratado de cambiar las creencias de alguien conversando con él. Ya sabéis que se puede desperdiciar mucho tiempo en el intento.

Las creencias funcionan en un nivel distinto al de la realidad ambiental y conductual y no cambian mediante los mismos procesos. En una compañía, los valores corporativos y las políticas se cambian mediante un proceso muy distinto al utilizado para cambiar la maquinaria.

Para entender mejor el papel que juegan las creencias y los procesos que las influncian, vamos a repasar tres estudios que tratan de cómo las creencias funcionan en el campo del cambio conductual.

1. La pérdida de peso

Un practicante de PNL conocido mío decidió hacer una investigación sobre los programas de adelgazamiento o pérdida de peso. En los Estados Unidos los programas de adelgazamiento constituyen un negocio que mueve miles de millones de dólares. Y lo más interesante es que muchas de las dietas y programas son radicalmente diferentes unos de otros.

De hecho, algunos incluso son totalmente opuestos a otros. Unos dicen: "Puedes comer todo lo que quieras, con tal que hagas ejercicio físico". Mientras otros aseguran: "No importa el tipo ni la cantidad de ejercicio que hagas, pues básicamente se trata de un problema nutritivo". Algunos tan sólo regulan en el tipo de alimentos que se pueden tomar, mientras que otros incluyen complementos nutritivos.

Pero lo más sorprendente es que todos ellos funcionan en algunos casos. Es decir, todos son efectivos para algunas personas. Así, este investigador en lugar de dedicarse a analizar los diferentes programas se centró en las personas. ¿Qué ocurrió? ¿Por qué funcionaron?

Descubrió que todas esas personas tenían dos características comunes, independientemente de cual fuera el plan o la dieta que hubieran utilizado.

La primera de ellas es que el inicio de dicha dieta estuvo acompañado por *otro cambio importante en sus vidas*, ya se tratara de un cambio en el trabajo, en sus relaciones o en su entorno, si es que se mudaron de lugar de residencia. Es decir, que la dieta se siguió junto con otro cambio importante.

La segunda cosa que todos ellos manifestaron fue algo así como: "Esta vez *realmente estaba preparado para cambiar*". Estaban preparados, estaban *listos* para adelgazar y yo creo que la cualidad de ese estar listo es muy importante, especialmente en relación con las creencias.

Cuando un paciente que llega a tu consulta está listo para cambiar, le puedes soplar y seguro que cambiará. Cualquier cosa que le hagas servirá, pues prácticamente está esperando que alguien le de permiso para cambiar.

Hay un chiste que pregunta cuántos psicoanalistas hacen falta para cambiar una bombilla.

Sólo uno, pero se necesita mucho tiempo, es un proceso caro y además la bombilla debe estar preparada y lista para cambiar.

Entonces aquí la pregunta importante es: *¿Cómo hacemos para que alguien esté listo para cambiar?*

Si alguien cree que puede cambiar, cambiará.

2. La recuperación de un cáncer terminal

Otra investigación muy interesante fue la realizada por alguien que entrevistó a cien supervivientes de cáncer. A todos ellos les había sido diagnosticado un cáncer terminal. Sin embargo, entre diez y doce años después estaban vivos y se sentían perfectamente bien.

Entrevistó a los cien tratando de averiguar qué tenían en común. Sin embargo, los resultados de la investigación pusieron de manifiesto que los tratamientos seguidos habían sido muy diferentes unos de otros.

Algunos siguieron el tratamiento médico usual, cirugía, quimioterapia y radiación. Otros fueron tratados mediante terapias alternativas, como por ejemplo la acupuntura. Otros simplemente adoptaron una dieta muy estricta o un cierto esquema nutritivo. Otros siguieron senderos psicológicos o religiosos. Y otros no hicieron absolutamente nada.

Lo único que esas cien personas tenían en común era el hecho de que *todas ellas creían que lo que estaban haciendo las iba a curar.*

3. Los placebos

En la historia de la medicina tenemos una muy interesante demostración del poder de las creencias: los *placebos*.

El efecto placebo se refiere al hecho de que algunas personas que creen que están recibiendo medicación para su enfermedad mejoran o incluso se curan, cuando en realidad lo que están tomando no es ninguna medicina ni tiene efecto terapéutico alguno sobre su dolencia. Realmente es un campo atrayente para el investigador.

Me ocupé de los placebos por primera vez hace ya unos doce años, realizando una investigación para Grinder y Bandler, que entonces estaban interesados en comercializar placebos. Los iban a vender en tarros etiquetados así, "PLACEBOS" y querían recopilar todas las investigaciones efectuadas para incluirlas en un librito que iría junto al tarro de placebos.

Las investigaciones realizadas sobre los placebos suman volúmenes y volúmenes -en los Estados Unidos todos los medicamentos deben ser comprobados junto a un placebo-. El resultado de estas investigaciones muestra que aproximadamente un tercio de todas las veces -de hecho más de un tercio- el placebo es tan efectivo como el medicamento real. Esta es la media, aunque en algunos estudios los placebos han sido tan efectivos como la morfina, por ejemplo, *en un 54% de los casos.*

Un investigador incluso realizó el experimento a la inversa. Tomó personas que respondían a los placebos y a otras que generalmente no lo hacían y les administró medicamentos reales. Se trataba de medicamentos para el dolor, entre ellos morfina. El resultado mostró que quienes usualmente respondían a los placebos lo hicieron ante la morfina en un 95% de los casos. Sin embargo, la morfina sólo resultó efectiva en un 46% de las personas que usualmente no reaccionaban ante los placebos. Esta diferencia de aproximadamente un 50% nos muestra que en algunas ocasiones, para que puedan causar efecto, incluso los verdaderos medicamentos necesitan que se crea en ellos.

En el tratamiento del cáncer los placebos han demostrado repetidamente su efectividad. De hecho, en cierto estudio se administró a un grupo de pacientes "quimioterapia de placebo" y un tercio de ellos perdió todo el cabello.

La máquina de electroshock más efectiva de todo el estado de California es una que hace ya tres años que está averiada. Antes de conectarlos a ella se les administra a los pacientes mentales un anestésico general y creen que están recibiendo los electroshocks, cuando en realidad no es así. y el hecho es que estos

electroshocks falsos son más efectivos que los reales.

Lo que Grinder y Bandler pensaban hacer era publicar el porcentaje estadístico de efectividad de los placebos para los distintos síntomas, relacionándolos en una lista, de modo que el comprador viera el porcentaje de posibilidades que tenía de curarse. La etiqueta diría: *Los Placebos no son efectivos para todo el mundo, pero pueden serlo para usted.*

Por supuesto, esperaban una airada reacción de las asociaciones médicas y farmacéuticas. Justo en mitad de la controversia pensaban lanzar el *Placebo Plus*: veinte por cien más de ingredientes inertes en cada cápsula.

De hecho había ya estudios que demostraban que una pastillita roja, muy pequeña y cara, era mucho más efectiva que otra blanca, más grande y menos compacta. Es decir, que no todas las medicinas son iguales.

Posteriormente pensaban lanzar el *Mega Placebo*, y así sucesivamente. Me temo que el gobierno les aconsejó que abandonaran su proyecto. Quizás se llegó a temer que la industria farmacéutica del país pudiera quebrar.

Expectativas sobre la propia eficacia: relación entre creencias, aptitudes y conductas

El asunto es que los placebos demuestran claramente el papel y el potencial de las creencias. Toda creencia está relacionada con el futuro. *La función de las creencias está relacionada con la activación de las aptitudes y las conductas.* Los seres humanos tenemos la capacidad de influenciar ciertos procesos biológicos, pero nunca lo hacemos porque no creemos que ello sea posible.

Hasta que se comenzó a utilizar el *biofeedback*, (retroalimentación biológica) nadie pensó que fuera posible influir sobre el propio ritmo cardíaco o sobre la presión sanguínea. En la actualidad estamos comenzando a pensar que sí es posible desarrollar este tipo de aptitudes. En cuanto la gente comience a creer que pueden influir sobre el cáncer o sobre el sistema inmunológico, iniciarán el proceso de aprendizaje mediante los inevitables ensayos y errores, para así ir desarrollando las correspondientes aptitudes o habilidades. En esto es en lo que me quiero centrar por el momento.

Albert Bandura, de la Universidad de Stanford, tiene un concepto que él llama *expectativas sobre la propia eficacia*, es decir, las creencias que uno tiene acerca de su propia capacidad para hacer algo. Tras tomar a un grupo de gente que tienen miedo a las serpientes, califica sus creencias sobre su propia capacidad para manipular una serpiente. Al principio su calificación es muy baja y su desempeño también.

Si no creo que lo voy a hacer muy bien, mi desempeño seguirá siendo mediocre.

Bandura hace que la gente crea que son capaces de manipular a las serpientes. Generalmente observa que la creencia de la persona se eleva según el gráfico de la figura 2. Al principio la persona suele ya poseer algún grado de competencia inconsciente y su desempeño va mejorando a medida que se refuerza su creencia, hasta llegar a cierto punto. Aquí es importante que la persona siga manteniendo las mismas creencias o expectativas, al menos hasta que concluya el proceso de ensayos y errores, necesario para desarrollar toda nueva habilidad. Una vez que dicho proceso termina, el desempeño comienza de nuevo a mejorar.



Figura 2. Influencia que las expectativas acerca de la propia eficacia tienen sobre el desempeño del individuo.

Lo mismo ocurre en el campo de la salud. Aunque alguien crea con firmeza que puede adelgazar, es evidente que todos sus kilos de más no van a desaparecer de golpe. La fase más crítica coincidirá con el punto de la curva en el cual la distancia entre creencia y comportamiento sea mayor. Luego las creencias se estabilizan y finalmente el comportamiento se eleva también hasta casi alcanzarlas.

Lo que ocurre algunas veces es que en esa fase la persona se desanima y sus creencias comienzan a caer. Incluso es posible que lleguen a descender más allá de su nivel original de competencia, retrocediendo todo el camino avanzado. Esto ocurre mucho cuando la gente intenta adelgazar. Al principio pierden peso durante un tiempo, pero cuando llegan al punto en el que el proceso se estabiliza, sus creencias se desploman. Entonces recuperan todo el peso pedido. O incluso más.

Es importante comprender que las creencias no tienen por qué ajustarse a la realidad presente. Su finalidad es suministrar una motivación a fin de que el desempeño comience a elevarse hasta alcanzarlas.

Y, por supuesto, la curva del desempeño puede mejorarse con las estrategias mentales adecuadas. No es necesario dejarla que siga el proceso de ensayos y errores. Si un estudiante cree que es capaz de leer pero no se le ha suministrado la estrategia adecuada para desarrollar esta aptitud, él mismo tendrá que desarrollar su propia estrategia y entonces la curva se elevará más lentamente. Cuanto más lenta sea la elevación de la curva hacia las creencias o expectativas, más difícil será mantener dichas creencias.

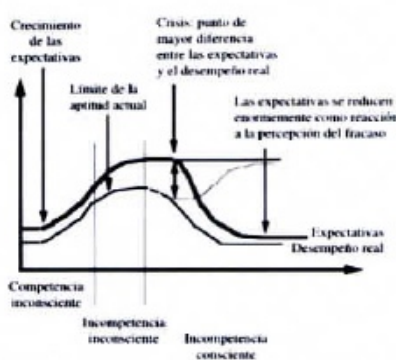


Figura 3. Retroceso de las expectativas motivado por el hecho de que el desempeño no las iguala.

Si alguien nos enseña *la estrategia adecuada*, la curva del comportamiento se elevará mucho más rápidamente y el peligro de perder la creencia disminuirá.

Aquí vemos la gran importancia que tienen las aptitudes o las estrategias, pues de ellas depende la separación existente entre creencia y comportamiento. Cuanto más rápido acelere yo el comportamiento para que alcance a la creencia, más posibilidades tendré de lograr las expectativas y, de este modo, el proceso de retroalimentación seguirá.



Figura 4. Aceleración de la curva del desempeño debido a la enseñanza de nuevas estrategias.

El papel del entorno en la construcción de las creencias

El entorno puede facilitar una creencia o puede ir contra ella. Os voy a dar un ejemplo procedente de mi propia experiencia personal.

Hace unos siete años a mi madre se le reprodujo un cáncer de pecho, lo cual era mala señal, pues significaba que las metástasis se habían ido extendiendo. Al practicarle un escáner óseo descubrieron que tenía metastasizados prácticamente todos los huesos de su cuerpo. Los médicos decidieron no aplicarle radioterapia ni quimioterapia alguna, pues pensaron que ya no serviría para nada. Le hicieron comprender que harían todo cuanto estuviese en su mano para complacerla, pero que debía irse preparando para lo peor.

En lugar de perder la esperanza comenzamos a utilizar varias técnicas de PNL: reestructuración, construcción de creencias, visualizaciones, etc. Comenzó a aprender cosas sobre sí misma y a desarrollar una esperanza capaz de afectar a su propio estado de salud. Al examinarse a sí misma descubrió cosas importantes sobre la fase en que su vida se hallaba en aquel momento. Sin embargo, cuando le contó a su médico lo que estaba haciendo, las cosas que estaba descubriendo, las visualizaciones y demás, la respuesta de él fue: "No siga con eso. Son todo tonterías y seguramente la van a volver loca".

Cuando yo intenté explicarle al médico algunos de los beneficios potenciales de mantener una actitud positiva, demostrados en ciertas investigaciones, me dijo que "no debería experimentar con mi madre".

Cuando existen influencias ambientales es necesario que nuestra creencia se mantenga firme ante las presiones generadas por el entorno. Si el entorno nos apoya, todo será más fácil. Pero si el entorno es adverso, tenemos que tenerlo en cuenta e incluirlo como un factor más.

Mi madre era enfermera, por lo cual estaba acostumbrada a seguir las órdenes de los médicos. Ahora el médico le estaba dando una receta con una sola palabra escrita en ella: "muerte". Sin embargo, cuando tres meses después volvió a verlo, se sorprendió enormemente: "¡Parece usted más sana que yo! Me temo que voy a tener que admitir que eso que está usted haciendo da resultado. ¡No lo puedo negar!".

Desde entonces se convirtió en su "paciente preferida". No le aplicaron quimioterapia ni radiación, pero unos ocho meses más tarde ocurrió una especie de crisis. Un día le dijo el médico: "Bueno, ahora que está usted ya mucho mejor, vamos a aplicarle un poco de quimioterapia y de radiación, para asegurarnos".

Para mí fue como si le hubiera dicho: "La vamos a castigar por haber tenido éxito". Sé que no fue esa su intención, pero realmente así lo parecía.

En otro momento uno de los médicos quiso que mi madre siguiera un cierto tipo de medicación. Yo me preguntaba cuál era la finalidad de aquello, cuál era su propósito. Tratando de averiguar las *evidencias* existentes, le pregunté: "¿Cómo sabremos cuándo deberá dejar de tomarla?".

Durante un breve momento el médico pareció confuso.

Finalmente dijo: "Cuando deje de hacerle efecto, creo yo".

Lo cual no parecía mostrar mucha confianza en lo que estaba haciendo. No se dio cuenta de lo que para el paciente *presuponían* sus palabras. Algo que con frecuencia les ocurre a muchos médicos.

En cierto momento incluso se reunieron unos catorce médicos para estudiar el caso, por lo inusual que era.

Finalmente decidieron que fuera mi madre quien tomase la decisión. Y ella decidió seguir con lo que estaba haciendo.

En el momento de escribir esto han pasado ya siete años. Mi madre está viva, se siente perfectamente y no presenta ningún síntoma de cáncer. Nada casi un kilómetro cuatro o cinco veces por semana. Ha viajado a Europa varias veces e incluso ha aparecido en dos comerciales de televisión.

Tristemente, uno de los médicos que le había dicho que no se formara falsas esperanzas y que se preparara para morir, se suicidó no hace mucho tras descubrir que tenía una enfermedad incurable. Posiblemente fue víctima de su propio sistema de creencias.

El sistema de creencias, la relación entre creencias, aptitudes y comportamiento y la influencia del entorno son algunos de los puntos que debemos siempre tener en cuenta al trabajar con las creencias.

Definición de las creencias

Vamos a intentar definir qué es una creencia con un poco más de precisión. En primer lugar, una creencia no es una estrategia, no es un "como hacer", no es un tipo de comportamiento. *Una creencia es una generalización sobre cierta relación existente entre experiencias.*

1. Una creencia puede ser una *generalización sobre RELACIONES CAUSALES*.

Por ejemplo:

- ¿Qué crees tú que causa el cáncer?
- ¿Crees que las sustancias químicas existentes en el medio ambiente son las que causan el cáncer?
- ¿Lo causa algo que tú hagas?
- ¿Algo que tú creas?
- ¿O es el cáncer una parte de tu ser? ¿Un componente genético tuyo?

Del tipo de tus creencias dependerá la forma en la que intentes tratar al cáncer.

Si crees que es un castigo de Dios, ello condicionará totalmente la forma en que deberás tratarlo.

Las creencias en una compañía

Y lo mismo ocurre en una compañía. Ciertamente en algunas empresas he visto cosas que podrían calificarse como cánceres, o como problemas graves. La cuestión es cuál creemos que es la causa de dichos problemas.

- ¿Es el empleado? ¿El ejecutivo? ¿La falta de capacitación?
- ¿Es la estructura organizativa? ¿La cultura organizativa?
- ¿Cuál es el problema? ¿El ambiente de trabajo? ¿El mercado?

Lo que creamos que es la causa determinará el lugar donde buscaremos la solución. Y con nuestra creencia, con frecuencia hallaremos lo que estamos buscando. Si creemos que existe, lo encontraremos.

2.- Una creencia puede también ser una *generalización sobre EL SIGNIFICADO DE CIERTAS RELACIONES*.

Por ejemplo, si tengo cáncer, independientemente de cual sea la causa, ¿qué significa ello?

- ¿Significa que soy débil?
- ¿O significa que simplemente soy como mi madre, que murió de cáncer?
- ¿Significa que me odio a mí mismo y que soy una mala persona?
- ¿Significa que me he expuesto a un estrés excesivo?
- ¿Significa que ahora tengo la oportunidad de realmente aprender algo?

El significado que le demos determinará nuestra actuación.

Si tengo un problema en mi compañía, ¿qué significa?

- ¿Significa que he fracasado?
- ¿Significa que no merezco el éxito?
- ¿Significa que debo abandonar, o esforzarme más?

¿Qué significa?

3. Finalmente, las creencias pueden ser *GENERALIZACIONES SOBRE LOS LIMITES..*

Por ejemplo, creo que mis creencias pueden afectar a mi salud hasta un cierto punto, pero más allá de ese punto ya no.

¿Dónde está el límite? ¿Hasta dónde puedo llegar?

Mi compañía puede crecer hasta un cierto punto, pero no más allá.

Estos tres tipos de generalizaciones son los que determinan nuestra reacción ante una situación particular.

Tipos de problemas en las creencias

De estas tres generalizaciones surgen las tres clases de problemas típicos. Todo problema sobre las creencias tiende a estar relacionado con:

- **LA DESESPERANZA:** cuando una persona está desesperanzada siente o cree que no hay ya solución posible. Que no existe ya esperanza alguna. Esta es una creencia sobre el resultado. Si dicho resultado es imposible, ¿para qué molestarse ya?

Por ejemplo, nadie ha podido hasta ahora vencer al Sida. ¿Para qué molestarse en intentarlo si es imposible ya recuperar la salud?

- **LA SENSACION DE IMPOTENCIA:** "Es cierto que algunas personas han logrado vencer al cáncer, pero se trata de gente muy especial". "Yo no sería capaz. Sé que es posible, pero yo no soy capaz". "Algunos tienen negocios prósperos, pero yo no soy capaz de lograrlo".

- **LA SENSACION DE NO VALER LO SUFICIENTE:** "Tal vez sea posible, tal vez yo fuera capaz, pero, ¿lo merezco? ¿Me lo he ganado? Tal vez no merezco la salud. No he hecho méritos suficientes para lograrla. Quien cree que no merece algo no se esfuerza por conseguirlo. Sin embargo, cuando creemos que merecemos una cosa, luchamos por ella con uñas y dientes.

Vamos a ir ahora un paso más allá en nuestro trabajo con las creencias. Hemos mencionado a la desesperanza, a la sensación de impotencia y a la sensación de no valer lo suficiente. ¿Cómo se forman estas creencias? ¿Cómo podemos influir en ellas? Si no vamos a discutir, ¿qué es lo que vamos a hacer? Te voy a decir una cosa. Esta una de mis creencias:

Todo cuanto puedes hacer para que los demás cambien sus creencias es guiarlos. El cambio de sus creencias no depende de ti. Tu meta debe ser sólo guiarlos, a fin de que por sí mismos establezcan una creencia nueva.