

CAPÍTULO 1

CONFERENCIA SOBRE LA ESTRELLA NEUROLÓGICA

El siguiente texto comenzó a fraguarse a partir de la conferencia que impartí sobre la estrella neurológica el 12 de febrero de 2016 en Santiago de Compostela. He pensado en contar esta herramienta al estilo de una conferencia, con el deseo de dar una introducción didáctica y breve sobre los conocimientos que luego se detallarán.

Desde el coaching y la PNL, nos centramos en contestar la misma pregunta: «¿Qué mecanismos podemos utilizar para conseguir un mayor bienestar y un mejor rendimiento?». En esta conferencia vamos a detallar cómo funcionan esos mecanismos, es decir, cómo son los procesos mentales.

Hay cinco aspectos fundamentales para entender lo que sucede en la mente humana: comportamiento, imágenes internas, auto-relato, propósito y papel (o rol).

Estas son las cinco puntas de la estrella neurológica. Según como sean estas cinco puntas en cada momento, así nos encontraremos. Cuando te preguntan «¿Cómo estás?», pues te chequeas para poder responder. En ese momento te das cuenta de si estás nervioso, fatigado, alegre, activado, triste, motivado... Estás chequeando cuál es tu estado de forma natural.

En ese estado influyen esas cinco puntas de la estrella neurológica:

1. Comportamiento. Si te sientes alegre, te comportas de forma alegre y se crea un círculo virtuoso: el *comportamiento* alegre

también hace que te sientas más alegre. Lo mismo pasa cuando sientes enfado, te comportas enfadado y eso hace que tu enfado aumente. En ese caso se genera un círculo vicioso.

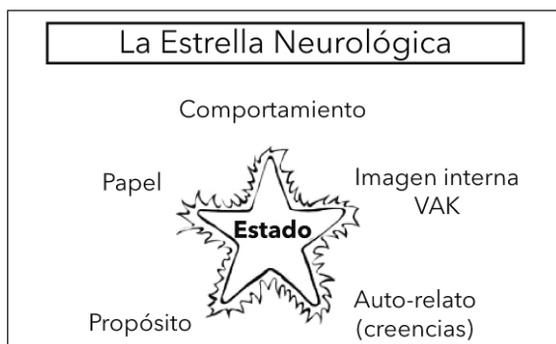
2. Imágenes internas. Veremos con un ejemplo cómo se generan las *imágenes* internas que influyen en estar enfadado o alegre.
3. Auto-relato. También descubriremos *las cosas que nos contamos* para hacernos sentir enfadados o alegres (le llamaremos auto-relato).
4. Propósito. Comprobaremos además que en toda situación tenemos un *propósito* y lo importante que es para cambiar nuestro estado.
5. Papel (rol). ¿Quién eres tú en ese momento? Verás que según en qué estado estés, puedes sentirte víctima o héroe (o heroína). Te asignas un *papel* según tu estado.

El resultado de todas estas puntas nos da una disposición mental, anímica y corporal, la cual condiciona nuestra forma de sentir emociones y pensar. Esto es el estado. Según él, la persona se encuentra bien o mal.

Vamos a conocer con más detalle nuestro bienestar y nuestro rendimiento desde el siguiente punto de vista: «¿Cuáles son las puntas de la estrella neurológica? ¿Cómo nos permiten cambiar nuestra forma de vivir una situación?».

Nota: Explicamos en el anexo 2 del libro las bases de por qué elegimos estos cinco aspectos clave para influir en el estado.

Ilustración 1. La estrella neurológica se compone de las cinco puntas que influyen en nuestro estado, y con las que se puede trabajar para transformarlo.



EL ESTADO

Lo haremos desde el ejemplo de hablar en público. Imagínate que llego aquí, y, aunque estoy acostumbrado a hacer talleres, me encuentro con un público crítico o que hablan mucho entre sí. Esto puede amenazar mi *estado*, del que dependo para explicarme bien. ¿Qué hago previamente para preparar mi estado? Pues puedo saludar a una persona con quien tengo buena química, puedo cantar, puedo recordar el tema importante que me ha traído aquí, puedo recordar la imagen con que probablemente acabe esta sesión... Necesito saber qué teclas debo tocar para ir entrando en el estado en el cual sé que puedo ayudaros a aprender cosas que os permitan vivir mejor. Y será precisamente eso lo que os vamos a aportar con la herramienta de la estrella neurológica: ¿Cómo te ayuda a conocer y tocar esas teclas para tu mejor versión? Veremos que cada una de las cinco puntas son una puerta de entrada a ese estado que deseas.

En resumen, vais a poder actuar sobre vuestra forma de percibir cualquier situación para situaros en el estado con el que deseáis vivirla, os podréis poner de esa forma en que rendís mejor y en que sentís mayor bienestar.

Después de explicar las puntas de la estrella, abordaremos la pregunta de «¿Cómo actuamos desde el coaching y la PNL?». Ésa es

la cuestión. «¿Cómo nos ayudan a cambiar, a ponernos en nuestro mejor estado?»

Las cinco puntas de la estrella neurológica

Comencemos este viaje con un ejemplo: imaginemos a Samuel, un típico caso que nos aparece en coaching. Es una persona que a la hora de hablar en público no le salen las palabras, se le traba la lengua, suda, tiembla... En definitiva, Samuel es una persona que se pone muy nerviosa cuando va a hablar en público y que acaba por bloquearse. Es decir, su comportamiento no es el que desea, no es capaz de hablar en público de una forma fluida. Ésta que estamos describiendo es la *primera y más evidente de las puntas de la estrella neurológica: el comportamiento*.

Ese comportamiento, evidentemente, nace de un estado concreto. No es que Samuel no sepa hablar, porque cuando está hablando con otra persona con tranquilidad, de tú a tú, no se le traba la lengua, no está nervioso, no tiene la mirada perdida, sino que se le entiende perfectamente ¿Qué le pasa entonces a Samuel? ¿Es dos personas en una? ¡No! Sencillamente, cuando está delante de un público se pone en un estado ineficaz, de bloqueo, cosa que no le sucede en el tú a tú. Si le ve alguien con quien habla normalmente dirá: «pero, ¿qué le pasa? No parece el mismo de siempre». Samuel parece otra persona, pero en realidad lo que le sucede es que está en un estado diferente. El *estado* es un concepto muy importante en coaching y PNL.

Entonces, ¿qué le pasa a Samuel?, ¿qué hace que tenga ese estado tan ineficaz, ese comportamiento que parecería inexplicable viéndole hablar normalmente?

Lo curioso es que la propia mente de Samuel es la que le está preparando para sufrir este estado. Normalmente, cuando piensa en que va a tener que dar una conferencia, a su cabeza le vienen imágenes de un público que va a estar, por decirlo suave, con una actitud crítica y evaluadora, si no agresiva. En lugar de imaginarse que va a dar la conferencia a un grupo de personas que quieren simplemente escuchar lo que tiene que contar, que quieren aprender cosas que él conoce bien porque ésa es su profesión, Samuel

piensa que va a encontrarse con un público atento exclusivamente a ver si falla, como si esas personas estuvieran pensando «seguro que lo hace mal», «a mí no me vas a convencer» y otras frases similares.

La persona que se bloquea cuando va a hablar en público tiene una imagen muy negativa de lo que se va a encontrar al dar la conferencia. Imagínate que si cada vez que tienes que dar una conferencia te viene una imagen de un «público enemigo»: te estás preparando fenomenalmente bien para hacerlo mal. Porque luego, aunque tengas delante a un público amable, escuchándote normal, que no está sonriendo porque está atendiendo a lo que dices; pues vas a ver aquello para lo que te has predispuesto, para lo que te has entrenado. Te fijarás, por ejemplo, en aquella persona que abre la boca porque tuvo una mala digestión o en aquel que tiene cara de mal humor de nacimiento, o verás a la que está respondiendo un email urgente que le acaba de llegar. Será como una profecía autocumplida, para la que te has preparado durante días.

Es decir, Samuel espera y ve un público crítico aunque no lo haya. Se estuvo entrenando sin querer día a día, formándose la imagen de lo que se iba a encontrar cuando diera la conferencia. Esto es un proceso realmente sencillo pero que tiene unas consecuencias tremendas.

Si cada día estás pensando en la conferencia de esta manera, cada día te estás cavando más hondo tu propia fosa, cada día te estás preparando para hacerlo peor. Es mejor que no pienses en nada y que salgas y cuentes lo primero que se te ocurra, porque cada vez que estás pensando en la conferencia, te estás encaminando a hacerlo peor, debido a esas imágenes que te vienen a la cabeza.

Durante la sesión de coaching, cuando Samuel se dio cuenta de que le venían estas imágenes cada vez que pensaba en la conferencia, pudo tomar medidas para cambiar. Natural, ¿verdad?

La imagen interna es la otra punta de la estrella neurológica. Al igual que el comportamiento, las imágenes que tenemos grabadas son parte constitutiva de ese estado ineficaz, su causa y consecuencia. El estado es como el resumen y el resultado de todas las puntas de la estrella.

A estas alturas, ya os puedo empezar a contar en qué consiste pensar, de qué forma utilizamos la mente, consciente o inconscientemente. Lo hacemos mediante imágenes, sonidos y sensaciones internas. A veces, creemos que eso de pensar es algo que ocurre en algún sitio paralelo, como una nube, como si fuera Internet, sin detenernos a pensar en qué consiste. Realmente, pensar consiste en una sucesión de vivencias que concebimos internamente mediante imágenes visuales o auditivas (incluidas palabras o frases) y sensaciones corporales. Es como si la mente creara dentro de nosotros una realidad simulada, que se concibe a partir de los cinco sentidos, igual que la realidad externa. La mente representa internamente la realidad también con los cinco sentidos.

¿Qué significa eso de que «me viene algo a la cabeza»? Imagina que te preguntan: «¿cuál es la playa que más te gusta?». El efecto es que ya estás imaginando una playa o quizá imágenes de distintas playas y comparándolas.

Por ejemplo, imagínate que estoy escribiendo en una pizarra. ¿Te acuerdas cuando en el colegio el profesor escribía en una pizarra verde? Ahora imagina que golpeo con la palma de la mano encima de la pizarra verde, pum, y a continuación imagina que la rasco con mis uñas... ¿Has sentido algo? Quizás lo que llamamos dentera o grima. ¡Pero si no era de verdad! ¿Cómo es posible sentir algo tan concreto por algo que no está ocurriendo «en la realidad»? Como has podido comprobar, *la mente no diferencia las imágenes visuales, auditivas y táctiles reales de aquellas que está imaginando*. No estabais simplemente escuchando, estabais viviendo esa situación que os narraba mediante imágenes, con el sonido de la mano en la pizarra y con la sensación de las uñas. Os ha provocado la misma sensación que si lo estuviera haciendo de verdad. Es muy valioso ser conscientes de que nuestra mente es parte activa en la realidad que vivimos. La realidad externa e interna se entremezclan de forma que son indistinguibles. De ahí que Samuel esté viviendo la imagen del público aburrido como si fuera real produciéndole la misma sensación desagradable. Y *esto crea un hábito en su estado: le entrena para el estado que tendrá en la conferencia*.

La tercera punta de la estrella neurológica es el auto-relato, una especie de diálogo interno que se genera en nuestra mente con el que nos contamos la situación. En el caso de Samuel, es la historia o relato correspondiente a «les estoy aburriendo, porque esto es un rollo, y además no están de acuerdo». «No sé por qué lo cuento así, tendría que contar más anécdotas, tenía que haberlo estudiado con más detalle...».

Samuel monta su propia película, su propio relato, y ese relato está perfectamente acorde con la imagen que hemos descrito antes. Todas las puntas de la estrella corresponden al mismo estado, por lo que se influyen unas a otras, buscando la congruencia. En el momento en que te viene una imagen como la que hemos visto antes, rápidamente tu cerebro, un prodigio de la naturaleza, comienza a generar un relato. Y ese relato no hace más que reforzar la imagen. Y ahí tenemos ya un lío montado que no te puedes ni imaginar. Y cuantas más vueltas le das, peor lo ves. Y cuanto peor lo ves, más vueltas le das. El auto-relato no hace más que auto-reforzarse. Te estás entrenando fenomenalmente bien para hacerlo fatal. Estás en el camino adecuado para hacerlo aburrido o para equivocarte.

Detrás de ese auto-relato hay *un propósito, la cuarta punta de la estrella*. El propósito es un condimento fundamental en la formación del estado. ¿En qué consiste el estado? Principalmente, *el estado consiste en cómo nos sentimos, y esto tiene una relación directa con el propósito que te motiva* en lo que estás haciendo y en qué medida lo estás consiguiendo o lo puedes conseguir.

El propósito está implícito en cualquier situación, consciente o inconscientemente. En el caso de Samuel, tiene el propósito de conseguir la aprobación del público. Este propósito está implícito en la imagen de un público crítico. Esa imagen dice además que no conseguirá complacerles. Igualmente, este propósito es coherente con el auto-relato de que les está aburriendo o que no están de acuerdo. Implícitamente, el propósito que está empleando es gustarles y por eso necesita quedar bien con ellos. Necesita conseguir su aprobación, o que no se aburran.

El propósito es una punta de la estrella especialmente relevante si queremos ayudar a Samuel a desenredar este lío. Intuitivamente, podemos sentir lo distinto que le resultaría tener en mente el propósito de *aportar valor al público* más que el de ser evaluado por él. Esto puede cambiar la imagen y el auto-relato sutil y poderosamente, así como el comportamiento.

El propósito tiene dos dimensiones. Por un lado, se refiere al *objetivo, desafío, meta o reto*, es decir, a aquella realidad objetiva que deseo conseguir. Por otro, el propósito también tiene una relación directa con lo que hay detrás del objetivo: los *valores*, aquello que es importante de toda esta situación para mí. Por lo tanto, propósito tiene una dimensión objetiva (el reto) y otra subjetiva (los valores).

«La *intención* es lo que cuenta», según dicen. Intención es otra palabra que utilizamos para referirnos al propósito.

¿Cuál será la *quinta y última punta de la estrella*? El papel que estoy representando en esta situación, otro aspecto de mi experiencia de la misma. El rol que me asigno está implícito en mi comportamiento, en la imagen interna que genero de cada situación, así como en mi auto-relato y en mi propósito de la misma. El papel que nos creemos representar es un aspecto básico en la formación del estado.

Durante la preparación, Samuel se dirá: «Me voy a la conferencia a que me crucifiquen». Se imaginará en la conferencia diciendo: «Dios mío, ¡qué mal lo estoy haciendo! Quiero gustar, pero no les gusto». Su papel le llevará a la desesperación: «¿Qué he hecho yo para merecer esto? Si yo venía aquí con la mejor intención». «Si yo me he estudiado un montón de cosas, he estado preparando esto durante muchísimas horas y ahora resulta que voy a ir allí y no les voy a gustar. Esto es horrible».

Como dijimos antes, la mente busca la *congruencia* entre todas las puntas de la estrella. Implícitamente, Samuel está considerando que él es la víctima en esta situación. Este papel corresponde a la imagen de un público crítico y al auto-relato de que el discurso no le va a gustar, convirtiendo el propósito en una misión impo-

sible... Y, por supuesto, el comportamiento hará honor también a ese papel de víctima. Así se completa la tormenta perfecta.

Papel y propósito se alinean con el auto-relato, están implícitos en él. *El auto-relato es la línea argumental que da sentido a ambos dentro de la situación, pero propósito y papel son puntos de palanca cruciales para transformar la forma de vivir esa situación, para generar otro estado...* Esto es justo lo que os voy a explicar a continuación.

Ilustración 2. El bloqueo para hablar en público es consecuencia de un estado de tormenta perfecta, con todas las puntas preparadas para provocar miedo o ansiedad.



La perspectiva desde la que pensamos la situación, la otra cara del estado

Pero antes es importante introducir el concepto de «perspectiva». Cuando hablamos de cambio de estado, estamos hablando paralelamente de un cambio de perspectiva. Cuando Samuel consiga tener otro estado para hablar en público será porque habrá conseguido ver esta situación de otra manera, teniendo otras cosas en cuenta, es decir, verá otra perspectiva. *Con la nueva perspectiva pensará la situación de otra manera, igual que con su nuevo estado cambia su forma de sentirla.*

Pongamos otro ejemplo: cuando un líder cambia su forma de dirigir es porque, por un lado, ha cambiado su estado para relacionarse con su equipo, pero, al mismo tiempo, es también porque

ha cambiado su forma de verlos, su forma de enfocar la relación, su visión de lo que quiere conseguir... Es decir, esa persona cambia su perspectiva en lo que se refiere a su función como líder, lo cual transforma su forma de pensar en esa situación. Por otro lado, cambiará su estado, su forma de sentirla.

La perspectiva es un concepto paralelo al de estado y se refiere a la *parte cognitiva*, es decir, a nuestros pensamientos. Relacionar las dimensiones del sentir y el pensar, el estado y la perspectiva, permite un mayor potencial de transformación: un cambio de estado procede de un cambio de perspectiva y viceversa. Podemos construir un círculo virtuoso vinculando el sentir y el pensar. *Ampliando este círculo, podemos darnos cuenta de que cualquiera de las cinco puntas de la estrella neurológica nos permite un cambio de perspectiva, al tiempo que transforma nuestro estado. Al mismo tiempo, cualquier cambio de estado o perspectiva genera un cambio en cada una de las cinco puntas.*

Esto es exactamente lo que busca el coaching y la PNL y lo que voy a explicar en los próximos minutos.

Como dijo Ortega y Gasset: «el ser definitivo del mundo no es materia ni es alma, no es cosa alguna determinada, sino una perspectiva»¹.

¿CÓMO PRODUCIR EL CAMBIO DE ESTADO? LA APLICACIÓN DE LA ESTRELLA NEUROLÓGICA

Bien, todo esto es la base de lo que ocurre en la mente. Lo que quiero explicar, sobre todo, es que la forma en que vives una situación depende del estado que eres capaz de producir en la misma y de la perspectiva que eliges, consciente o inconscientemente. Siempre que estés en tu mejor versión producirás una forma sana de vivir una situación, con un comportamiento perfectamente adecuado. El problema es que hay situaciones en que no estamos preparados para vivir desde nuestra mejor versión. Entonces hay que producirla, actuando desde una de las cinco puntas de la estrella neurológica. Eso es lo que hace el coaching con PNL. Veamos cuál es su poder transformador.

El comportamiento como generador de nuevas experiencias

El cambio puede venir directamente desde qué comportamiento estás teniendo. Si un día Samuel se siente cómodo en una conferencia, sea porque tiene un entorno especial o porque se siente inspirado o porque precisamente no se la pensó mucho, y aún encima la gente le aplaude,... entonces, a partir de ese día cambia la cosa. Ese nuevo comportamiento produce nuevas experiencias, que se incorporan a la base de experiencias con las que se construirá la realidad en adelante. Esto puede provocar un cambio en el estado que tenga en posteriores conferencias, en la perspectiva desde la que verá las mismas. Al mismo tiempo, esta nueva experiencia tiene su efecto en las demás puntas de la estrella, por su continua interacción.

En adelante, sentirá y verá la situación de otra manera, han cambiado su estado y su perspectiva.

Por poner otro ejemplo, a veces, cuando un líder quiere cambiar su relación con su equipo, basta con escucharles con atención y sonreírles. Las personas pueden sentir menos miedo, o más respeto, o más reconocimiento, lo que puede provocar un cambio en ellos. Tanto haber hecho ese comportamiento distinto como la retroalimentación obtenida, provoca que el líder vea las cosas de otra manera y las sienta también distintas. Han cambiado su perspectiva y su estado.

El coaching pone todo el énfasis en el cambio de las experiencias mediante la acción, utilizando siempre la herramienta de las «*tareas*». Al final de cada sesión, se le pregunta al coachee² algo así como «¿Qué es lo primero que puedes hacer?» Solemos decir que no tiene sentido una segunda sesión si no trae nueva información de la puesta en práctica de sus reflexiones.

Ojalá Samuel tuviera esa oportunidad de sentirse cómodo y ser aplaudido espontáneamente, pero no es muy probable. Lo que suele pasar es que la persona no sabe qué comportamiento debe cambiar y cómo hacerlo. Las tareas son un complemento imprescindible para la sesión de coaching, pero necesitan de la misma para poder identificarlas, para saber cuál es la diferencia que marca la dife-

rencia. Por desgracia, normalmente el comportamiento cada vez va a peor, y cada vez se enreda más el mundo interior (las otras puntas de la estrella), salvo que se le ponga remedio.

Entonces, quizás podamos ayudar a cambiar el *estado / perspectiva* desde la imagen, o quizá desde el auto-relato, o desde el propósito, o quizá podemos ayudar a cambiar el papel que se asigna la persona. La cuestión aquí será: ¿desde qué punta de la estrella ayuda más el coaching? ¿Por dónde trata de ayudar la programación neurolingüística?

Auto-relato y auto-inmunidad de la estrella neurológica

El cambio en la estrella neurológica puede venir del *auto-relato*, pero os voy a anticipar que los consejos habituales de amigos y familiares van por ese lado y no funcionan. Ellos te invitan a ver o contarte las cosas de otra manera. Por ejemplo, así:

—«¡No lo veas de esa manera, Samuel!», «¡Si vas a ir allí y les va a encantar!»

—«No, les voy a aburrir, no les va a gustar», contestará Samuel.

—«¿Pero cómo puedes decir eso? Si la gente que va allí es gente muy maja y además tú sabes un montón...».

¿Y por qué no hacemos caso a esos sabios consejos? Parece que nuestro auto-relato se crea con un poderoso sistema de defensa, un sistema a prueba de consejos. Los consejos quieren «obligarte» a cambiar tu auto-relato, pero no son capaces de combatir su auto-inmunidad.

Desde mi experiencia, el auto-relato es algo que está muy arraigado, muy enraizado, con muchos mecanismos de auto-defensa, quizá desarrollados para «que no nos convenzan». El auto-relato se defiende como una propiedad privada: «Es mío, lo he creado yo, con lo que me ha costado construirlo, no lo voy a cambiar ahora». Por eso, es difícil cambiar la perspectiva desde el auto-relato, que se basa en lo que muchas veces definimos como «las creencias». Desde ahí, el entorno muy habitualmente trata de provocar el cambio. Te dicen:

«¿Por qué no te cuentas las cosas de otra manera?» Vale, muy bien, pero es que no es tan fácil.

Todos tenemos la experiencia de cómo se mantienen posiciones muy cuestionables contra viento y marea. Nos damos cuenta perfectamente, salvo cuando nos pasa a nosotros.

La mente generará las más portentosas razones (o excusas, según se vea) para defender el auto-relato. Consciente e inconscientemente, cualquier amenaza contra el territorio personal del auto-relato será rechazada.

Igualmente, cuando somos nosotros mismos los que deseamos contarnos la situación de otra manera, el auto-relato se resiste a cambiar, como si tuviera vida propia. Sigue siendo tan auto-inmune con los consejos que nos damos nosotros mismos como con los de otras personas.

La PNL presta atención al lenguaje para reconocer cómo estamos viviendo la situación, dando pautas claras para reconocer el auto-relato y las creencias del coachee a través del lenguaje³.

Podría decirse, por extensión, que *la estrella neurológica tiene un sistema auto-inmunitario*. Como decíamos, es muy poderoso en el ámbito del auto-relato, posiblemente debido a que es el flanco más «atacado». Imagínate que nuestro estado o perspectiva fuera tan voluble que cambiara a cada golpe de viento. Estaríamos en un sinvivir, con una inseguridad continua. Es lógico que la estrella neurológica no permita los bandazos, sino que podrá mudar siempre que se cumplan las precauciones oportunas. Eso es el sistema auto-inmunitario.

La experiencia que he vivido es que el resultado desde las puntas «imagen interna», «papel» y «propósito» son más rápidos para ayudar a una persona a ver las cosas de otra manera. Vamos a ver cómo lo hace el coaching con PNL.

Las imágenes, fuente de la intuición y el instinto

Como decíamos, las imágenes internas se construyen indisolublemente unidas al auto-relato y, aunque participan del mismo sistema de auto-inmunitad, con la técnica adecuada, se puede actuar sobre ellas con mayores posibilidades de éxito.

¿Te das cuenta de cómo se producen las *intuiciones*? Piensa en la última vez que resolviste un problema que antes parecía como un callejón sin salida. De repente, posiblemente te dijiste algo así como: «lo veo claro». Quizá recuerdes la escena que te apareció, aunque es posible que no del todo, porque se produce a nivel inconsciente. Lo que recordarás es la sensación de alivio y de claridad. Tu estado había cambiado, dejando atrás la oscuridad, el ruido y la tensión. Con la nueva perspectiva que apareció, sabías que todo se iba a solucionar.

Esa intuición no fue un auto-relato ni un diálogo interno, sino que fue un cambio más profundo, que después derivaría en ese auto-relato. Es como si la escena repentina de esa intuición estuviera compuesta por la información necesaria para tomar las acciones y decisiones necesarias. La nueva perspectiva que se produce es el germen para que se despliegue todo el auto-relato que dará la solución que antes se te escapaba.

Las imágenes internas se producen a un nivel más profundo que el de los razonamientos, la lógica y las excusas. Actuando sobre las imágenes, se trabaja en el territorio del inconsciente, donde el sistema de auto-defensa de la estrella neurológica está menos desarrollado. *Las imágenes internas son la partitura con la que guiamos nuestro comportamiento, son el lenguaje simbólico a través del cual manejamos nuestros procesos inconscientes.*

¿Recuerdas cómo te afectó el imaginar las uñas rasgando la pizarra? (disculpa de nuevo la sensación incómoda). Esa imagen nos lleva a reaccionar con un *movimiento instintivo* de repulsión, expresión de grima o dentera. Tu comportamiento ha respondido automáticamente a tus imágenes, sin auto-relato ni voluntad por tu parte. Esto es lo que ocurre la mayoría de las veces. Por otro lado, en esa reacción, tu mente no distingue entre lo que sucede y lo que imaginas.

Esto también afecta a nuestro *aprendizaje* de cara al comportamiento futuro. Las imágenes internas son una nueva experiencia igual que si estuvieran sucediendo, con lo que se incorporan a la base de experiencias de las que aprendemos de cara al futuro.

La PNL ha desarrollado multitud de técnicas para trabajar en este nivel. Gracias a ellas, la persona experimenta imágenes visuales, auditivas y corporales tan poderosas que es capaz de movilizar toda su creatividad. Es importante comprender que cuando hablamos de imágenes internas nos referimos a los cinco sentidos, que la PNL resumen en tres: visual, auditivo y kinestésico (término que incluye gusto, olfato y tacto). Por eso les llama imágenes VAK.

EL PROPÓSITO: LA LLAVE QUE ABRE LA CERRADURA DE LA ESTRELLA NEUROLÓGICA

Ya conocemos la partitura de nuestro comportamiento: las imágenes internas. Éstas interactúan también con nuestro auto-relato, pues ya sabemos que toda la estrella neurológica busca la congruencia. También decíamos que las imágenes son más sencillas de cambiar que el auto-relato. Con la PNL podemos aplicar una técnica poderosa y la persona cambia su imagen interna, con lo que mejora su comportamiento y aprende de cara al futuro.



Ahora la pregunta es ¿Hay algún modo de que las imágenes evolucionen de forma natural? ¿Puede hacerse de forma que el coachee sea dueño/a del proceso?

Desde mi experiencia, el punto de partida ideal para el cambio es el propósito. *El propósito es la llave que abre de forma natural la cerradura del sistema auto-inmunitario de la estrella neurológica.*

No hay nada que movilice tanto como el propósito, el objetivo, nada nos lleva a la acción como aquello que deseamos. El proceso de cambio de una persona debe nacer desde su propia razón motivadora. Ése es el gran mensaje del coaching. En estado puro, el coaching no es más que cuidar que la persona sea consciente de su propósito, que éste se construya adecuadamente, para después ayudarla a desplegar su nueva estrella neurológica: una nueva imagen, un nuevo papel y un nuevo auto-relato, que desembocará en un nuevo comportamiento.

El propósito es el punto de partida del Coaching con PNL para cambiar el estado y la perspectiva del coachee de forma natural.

Trata de darle más herramientas al coachee para que su propia transformación sea muy ágil, respetando su propio proceso.

¿Qué será lo que el coach le preguntará a Samuel cuando llega el momento de ayudarlo a cambiar su estrella? Pues, después de escuchar su auto-relato actual lo suficiente, puede usar dos versiones de la misma pregunta:

- ¿Qué deseas conseguir con tu conferencia?
- ¿Para qué quieres dar la conferencia?

La lógica sería la que puede verse en este proceso:

- «Vale, todo esto que me cuentas está claro. Comprendo todas esas imágenes que te vienen. Pero entonces, ¿Para qué vas a dar la conferencia? ¿De verdad tu idea es ir allí como una víctima? Si les vas aburrir, si el público es agresivo, si lo vas a pasar tan mal, ¿Para qué vas?»
- «No sé qué contestarte porque, si soy realista, al final voy porque tengo que ir, me he comprometido».

Pues menudo propósito más desmotivador, pensarás. Con ese propósito no vamos a ningún lado, ¿verdad? Pero sigamos con la exploración.

- «Y tú, ¿para qué dijiste que sí? Con lo mal que lo estás pasando y lo mal que lo vas a pasar, y con el público tan agresivo que crees que va a haber. ¿Cómo se te pasó por la cabeza decirles que ibas? ¿Fue un acto de locura?»
- «No, no, hombre... A ver, la verdad es que lo que les voy a contar es una cosa que conozco muy bien y, en aquel momento cuando me invitaron, dije: como me conozco muy bien este tema y además sé que les interesa, pues tiene mucho sentido dar la conferencia. Además, ese tema a mí me apasiona».
- «Ah, o sea que ¿lo conoces muy bien y además te apasiona? ¿Y que a la gente le interesa seguro?»
- «Sí, sí, cuando lo comento con mis amigos o con mis alumnos, pues les encanta».
- «¿Tú te sientes bien hablando con tus alumnos?»

- «Sí, pero con mis alumnos es distinto».
- «Ah, ¿es distinto con tus alumnos? Ya entiendo. Y entonces esa gente que va, ¿realmente no es está igual de interesada que tus alumnos? A ver, explícame».

Bueno, ya os podéis imaginar. ¿Tiene sentido esto que estoy diciendo? Los que sois coaches sabéis que es así. Cuando no eres coach, te cuentan esto y dices: «oye, ¿pero puede ser que una persona esté tan desencaminada como para no darse cuenta de esto hasta que habla con un coach?» Pues la respuesta es que sí, que normalmente cualquiera de nosotros nos montamos unas películas (o auto-relatos) y unas imágenes con las cuales nos estamos boicoteando y que necesitamos que alguien nos haga de espejo, que alguien nos pregunte para poder contarnos las cosas de otra manera.

Pero, si os fijáis, en el coaching no estamos tratando de que la persona sencillamente se cuente las cosas de otra manera. Lo que estamos tratando es que la propia persona se dé cuenta de que tiene un propósito distinto al que está viviendo, más auténtico y profundo, más motivador. No es que le cambiemos el auto-relato, sino que le ayudamos a encontrar la llave con la cual cambiarlo. Llega un momento en que la persona te dice: «quiero lanzar un mensaje importante a gente que lo necesita». Este propósito es tan cierto como el de «quiero quedar bien», pero mucho más potenciador. Surge de un lugar más auténtico y profundo.

Este propósito tan poderoso es la llave porque genera una perspectiva desde la que surgirán nuevas soluciones. Ese propósito, al mismo tiempo, provoca una enorme motivación, que te pone en el estado ideal para llevar a cabo estas soluciones.

- «Bueno, entonces quieres ir porque quieres lanzar un mensaje importante a gente que lo necesita. Muy bien».

Durante años, he visto el poder de un propósito claro y motivador. El propio/a coachee suele quedar sorprendido/a.

Profundizando un poco más, se llega con facilidad a sus valores, que pueden ser, por ejemplo, «ayudar a los demás», «dejar un legado» o «la libertad de hacer lo que deseo». Una vez toca esos

valores, la persona se ha situado en su mejor versión. Desde ahí, la persona es capaz de llegar a recursos que antes parecían inalcanzables. Está en la sede de la grandeza humana, de su propia grandeza.

En el momento en que la persona se da cuenta de eso, su estado cambia. En ese momento, recuerda que, originariamente, esa invitación a la conferencia era su gran oportunidad, porque por fin iba a tener un lugar en el cual se escuchara una cosa absolutamente necesaria para todo el mundo. Recuerda que él lo había descubierto y que lo sabía contar fenomenalmente bien. «¡Qué suerte encontrar un lugar donde contarlo!». Es increíble que se haya construido todas esas películas de después. Caso real.

Y entonces, si le dices que busque opciones para no dar la conferencia, dirá:

– «No, no, tengo que ir, tengo que ir».

No hay quien le pare ya. Su estado ha cambiado, es otra persona. Y empieza a decir:

– «Les ayudará, les va a encantar».

Ya está comenzando a cambiar su auto-relato. No le estoy diciendo yo que lo cambie, solo le he preguntado para qué quieres dar la conferencia y ha cambiado el propósito que tiene presente. Ahora se ve cumpliendo un propósito más profundo y auténtico, más propio de su *mejor versión*.

El *papel* a partir de ese momento cambia mucho, desde el de víctima pasa al de «soy útil». A partir de ahora, Samuel es el héroe o el artista encargado de culminar un propósito que verdaderamente vale la pena. «Como tengo este propósito claro, la gente necesita que se lo cuente. Soy útil». Estamos viendo cómo el estado a cada momento se refuerza todavía más. Todas las puntas de la estrella neurológica lo refuerzan.

Visualizar: trabajando con la imagen interna del propósito

Si además de decirte su objetivo, la persona lo imagina, se removerá todo su interior. Esto es lo que hace una de las herramientas

más útiles de la PNL denominada *visualización*. La persona acaba la visualización con las pilas cargadas al máximo, con todos sus recursos a tope, gracias a lo cual surgen nuevas ideas, así como la motivación para implementarlas.

Samuel empieza a ver lo que verá cuando consigue que la gente comprenda bien ese tema. Es más, vive lo que vivirá cuando les explica bien este mensaje que ellos y ellas necesitan. Cuando le haces esta visualización, empieza a ver que el público está mirando de otra manera, está atendiendo de otra manera, tiene un semblante más amable. Le aparece otra imagen completamente distinta... y, sobre todo, una sensación también distinta, de plenitud, de libertad, de expansión, cada uno la describiría a su manera.

La persona se ve con otro *comportamiento*, en ese momento dirá algo así como «me veo explicando bien lo que tengo que explicar. Me siento con la capacidad de que me entiendan».

Samuel creará una imagen interna muy motivadora de sí mismo dando la conferencia, que le quedará grabada en adelante como un *anclaje* poderoso. Normalmente, el coach refuerza esa imagen en la memoria de la persona para que se enraíce profundamente.

Ilustración 3. El coaching en combinación con la visualización de la PNL logra una transformación del estado a través del propósito y la imagen interna.



Propósito auténtico, motivación de alto voltaje

¿Os dais cuenta de *qué relación tiene esto con el tipo de motivación?* Cuando está pensando que va para quedar bien, para que no le echen, a ver si no le critican mucho, a ver si no se aburren... ¿No es lógico que Samuel se bloquee? ¡Es normal que tenga ganas de huir! Si lo miras desde ahí, el bloqueo es como una motivación de supervivencia.

Cuando estás pensando en lanzar un mensaje importante a gente que lo necesita, estás motivándote desde la autorrealización. Estás motivándote desde tus valores, desde las cosas realmente importantes para ti, no desde tu supervivencia ni por quedar bien con la gente. Dices: «esto lo tienen que saber y yo creo en ello profundamente y vivo para eso».

La persona está conectando con la autorrealización que describía Abraham Maslow como el pico de nuestra motivación y que Robert Kegan y Otto Laske describen como una etapa avanzada del desarrollo humano (ver anexo 1). Esta es una motivación «de alto voltaje», que provoca en las personas un pensamiento más poderoso, llamado pensamiento de cuarto orden o dialéctico⁴. Este pensamiento más complejo es fuente de intuiciones más poderosas.

Desde esa nueva perspectiva y con ese pensamiento más evolucionado, el *auto-relato* de Samuel también evoluciona: «Desde aquí entiendo que cuando lo cuente les va a encantar. Eso sí, lo tengo que preparar bien, lo tengo que contar de otra manera.» Y el coach le ayudará a contarlo de otra manera, animándole con su escucha a tejer ese nuevo auto-relato, pero no desde la perspectiva de quedar bien, sino con la intención de que la gente entienda el mensaje. Le surgirán ideas para prepararse de otra manera, para hacer la conferencia de forma más creativa.

Cada vez que Samuel recuerde la conferencia, ya no lo hará con un estado de bloqueo, sino que empezará a vincularla con la nueva imagen, el nuevo auto-relato, con su nuevo papel y con el estado de creatividad que sintió en la sesión de coaching con PNL. Igualmente, el comportamiento en la conferencia, como no puede ser de otra manera, será congruente con todas las veces que generará

una imagen positiva y un auto-relato positivo de la conferencia. Ese entrenamiento habrá tenido éxito.

Así funciona el coaching con PNL. Han cambiado todas las puntas de la estrella neurológica a partir de identificar el verdadero propósito: imagen interna, auto-relato, papel y comportamiento.

Antes de acabar la sesión de coaching, le proponemos a Samuel que haga *entrenamiento mental*⁵:

«A partir de ahora, imaginarás cada día ese momento que vas a tener, la conferencia, con la imagen que has imaginado y desde el estado en que estás ahora. El *anclaje* te permitirá revivirla con fuerza, con firmeza cada día. Desde ahí, entrenarás la conferencia de la forma en que realmente deseas hacerla».

Finalmente, llega el momento de la verdad. Samuel ya ha pasado tantas veces por esa situación que le sale aún mejor de lo que pensaba, a pesar de los momentos de nervios. Ahora sí se ha preparado muy bien para hacerlo bien.

¿Se entiende? Me gustaría saber si hay alguna pregunta ¿Se entiende cómo puede funcionar nuestra mente? Espero que se haya entendido la estrella neurológica. Ya habéis visto cómo una persona cambia su forma de ver y actuar en algo tan habitual como hablar en público. Esto pasa muy a menudo.

Nota: podrá verse con detalle cómo hacer el proceso de coaching con visualización de la imagen deseada en el capítulo correspondiente.