

Remodelar la PNL

1. Modelos y modelado



John McWhirter (Creador de la Metodología DBM)

Introducción

Un artículo en el último número de la revista *Rapport* (Revista de PNL en el Reino Unido) de Martin Roberts me ha llevado a compartir algunos de mis avances e inquietudes tanto con respecto al modelado como a la PNL en general. Estoy completamente de acuerdo con Martin en cuanto a los límites del método de modelar de la PNL y el peligro que entrañan las afirmaciones exageradas. **Es muy importante conocer los límites de cualquier aproximación.** Conocer los límites dirige nuestra atención a donde se pueden hacer mejoras y donde se requieren nuevos desarrollos.

Durante varios años he preferido no escribir sobre mis avances para su publicación en "Rapport". No quería caer en la trampa de hacer afirmaciones prematuras y aseveraciones sin fondo. Ahora después de varios años de comprobarlo a fondo y aplicarlo con éxito, estoy seguro de la eficacia y eficiencia de mi trabajo aplicando una metodología de modelar y de los resultados de aplicarla a la PNL. Espero que éste y otros artículos posteriores continuarán los debates saludables estimulados por el artículo de Martin.

Mi experiencia en la educación secundaria y la universidad fueron muy influyentes en el desarrollo de mis ideas iniciales sobre los modelos y el modelar. En el instituto y en la universidad se nos decía cada año que nos olvidásemos de la enseñanza del año anterior puesto que íbamos a prender un modelo mejor, más reciente y más certero en la física y en la química. Si me hubiese concernido por aprender el modelo correcto esta hubiera sido una experiencia muy frustrante, en vez de eso resultó liberadora. Ser químico es ser constructor de modelos. La aplicación de estos modelos, sin embargo, se ve como algo diferente. Su aplicación es para los técnicos. Esto siempre me ha parecido lamentable pues un desarrollador práctico se beneficia en gran medida de los dos aspectos.

Al final de mi primer curso en la universidad ya había decidido cambiar de carrera para hacer psicología. En la psicología parecía

haber un amplio elenco de modelos de los que escoger en vez de una serie de desarrollos sucesivos. Sin embargo el resultado de esto, en mi opinión era un desarrollo mermado. Esta situación existe en cualquier sistema que sea ecléctico y cerrado al cambio.

De 1979 a 1989 trabajé en varios proyectos de los servicios sociales que tenían como finalidad desarrollar sistemas de apoyo nuevos y más eficaces para jóvenes con dificultades y sus familias. Durante un período de diez años tuve una oportunidad de experimentación e innovación en estos proyectos de familia, trabajando con modelos de terapia familiar, modelos de trabajo en grupo, educación social y la dinámica de negociación entre las agencias y proyectos compartidos.

Oí hablar de la PNL por primera vez en 1979. En aquel entonces estaba intentando integrar las diferentes áreas que estaba explorando. En lugar de reinventar la rueda tenía sentido estudiar la PNL.

Mis experiencias de la enseñanza formal de la PNL fueron tanto emocionantes como decepcionantes. Lo emocionante venía de la formación en habilidades. La decepción fue la falta de una metodología de modelado. Como cocinero, quiero aprovechar al máximo los ingredientes, de modo que necesitaba habilidades de cocinar y principios de cocina - no meras recetas para poder realizar algún que otro plato.

Tuve la suerte de trabajar con un grupo de clientes y en contextos que diferían mucho de los servicios clientes de clase media con los que podía practicar en los cursos de PNL. Digo la suerte porque para trabajar con estos clientes, necesitaba de verdad entender la estructura necesaria de las técnicas y habilidades de la PNL para poderlas adaptar. Esto significa, por ejemplo, adaptarlas del marco de trabajo de despacho para convertirlas en herramientas aplicables para trabajar con miembros de pandillas urbanas en la propia calle. Por tanto me vi obligado a **modelarlas**. Los límites del modelo de estrategias se hicieron rápidamente patentes en los proyectos compartidos de educación que hicimos en los que muy pronto fuimos más allá de las estrategias simples de memoria y deletrear, desarrollando estrategias para solucionar problemas y vinculando el aprendizaje con la identidad. Mediante la gran variedad de áreas de

aplicación, **aprendí a tener un gran respeto tanto por los beneficios de la PNL como por sus limitaciones.**

Como ignoraba la metodología que se utilizaba para desarrollar la PNL, establecí la mía propia, llamándola Developmental Behavioural Modelling ® (Modelado Conductual "Desarrollativo") o DBM®. Con esto pretendía rellenar el hueco hasta aprender la "auténtica". A efectos de aprender la "auténtica" quedé con Richard Bandler en formarme más trabajando y colaborando estrechamente con él. En 1990, Richard me pidió que trabajase para él como formador en Suiza y me certificó como Trainer en PNL. Me certificó como Master Trainer (no es lo mismo que "Master y Trainer") más adelante en ese mismo año en EEUU.

En 1993, Martin Roberts y yo trajimos a Richard a hacer cursos en Inglaterra. Para aquel entonces ya me había dado cuenta de que si existía una metodología más formal de modelado en la PNL esta no estaba formalmente disponible. Tenía las mismas ganas de siempre de perseguir la precisión y la efectividad en la terapia y cambio, así que la única solución era de comprometerme más con mi propia aproximación "en ciernes": el DBM®. Esto significaba que había cogido un camino diferente al que escogió Richard. Me complace que Paul McKenna y él se conocieron en nuestro curso y han trabajado con éxito desde entonces. Desde 1993 vengo aplicando mi metodología DBM® a la PNL.

El valor de la PNL

Para mí, la gran aportación de la PNL ha sido la de hacer más explícito **cómo hacer lo que funciona**. Los libros iniciales de la PNL enfatizaban algo que llamaban "modelar" pero ¿qué tipo de modelar era?

Robert Dilts es un excelente ejemplo de un modelador estilo PNL. Es la fuente creativa de muchos modelos pioneros sobre la PNL. En su libro "Modelar con la PNL" dice

"El modelado de la conducta implica observar y hacer mapas de los procesos de éxito que subyacen una actuación exitosa de algún tipo. Es el proceso de tomar un acontecimiento (o serie de acontecimientos) complejo **y desglosarlo o desmenuzarlo en trozos** lo suficientemente pequeños

como para poderlo recapitular de alguna manera. El propósito de modelar la conducta es el de **crear un mapa pragmático** o "modelo" de esa conducta que pueda ser **utilizada para reproducir o simular** algún aspecto de dicha actuación por parte de **cualquier persona que se sienta motivada** para hacerlo. La meta del proceso de modelar la conducta es la de identificar los elementos esenciales de pensamiento y acción requeridos para producir la respuesta o desenlace (*outcome*) deseados. Un "modelo" de un comportamiento determinado, en vez de producir datos puramente correlativos o estadísticos, ha de proporcionar una descripción de lo que es necesario para conseguir, de hecho, un resultado similar."

Es útil notar la secuencia aquí descrita. Primero el desmenuzar, después el hacer un mapa y finalmente el reproducir. También es útil notar que la motivación se separa del modelo de comportamiento; y cómo volver a juntar las piezas (volver a juntar una taza fragmentada) no está claro.

Modelos y modelado

Bandler y Grinder dicen lo siguiente sobre los modelos.

No hay dos seres humanos que tengan las mismas experiencias. El modelo que creamos para guiarnos por el mundo está basado en parte en nuestras experiencias. Cada uno de nosotros puede, entonces, crear un modelo diferente del mundo que compartimos y, por tanto, llegar a vivir en una realidad algo diferente [...]

Queremos indicar dos temas aquí. Primero, que hay una diferencia necesaria entre el mundo y cualquier modelo o representación determinada del mundo. Segundo, los modelos del mundo que cada uno crea serán ellos mismos también diferentes. Hay una variedad de maneras en las que esto puede ser demostrado.

A partir de ahí, podemos identificar tres elementos en los modelos subjetivos: el producto: - el modelo en sí, el proceso: - los procesos de modelado subjetivo, y los principios: - los principios de modelado que operan.

En *De Sapos a Príncipes*, Bandler y Grinder clarifican lo que quieren decir con modelar y su propio hacer como modeladores

Nos llamamos modeladores. Lo que hacemos en esencia es prestar muy poca atención a lo que la gente dice que hace y mucha atención a lo que hace. A continuación construimos un modelo de lo que hace.

No somos psicólogos. Tampoco somos teólogos o teóricos. No tenemos la más mínima idea sobre la naturaleza "real" de las cosas, y ningún interés especial por lo que es "verdad". La función del modelado es llegar a descripciones que sean útiles. De modo que si por un casual mencionamos algo que tú sabes por un estudio científico o por la estadística que no es preciso, ten en cuenta que se te está ofreciendo un nivel diferente de experiencia aquí. No os estamos ofreciendo algo que sea verdad, sólo cosas útiles.

Sabemos que nuestro modelar ha tenido éxito cuando podemos sistemáticamente conseguir el mismo desenlace conductual que la persona a la que hemos modelado. Y cuando podemos enseñar a un tercero a conseguir los mismos desenlaces de forma sistemática, es una prueba aún más fuerte.

Una vez más, podemos identificar los tres elementos con relación al modelador: el producto- el modelo creado, el proceso- los procesos formales (o informales) de modelado, y los principios- los principios de modelado que operan. Estos últimos pueden ser diferentes a los que hay en los modelos.

Replicar una conducta exitosa. Producto y proceso

Por supuesto que hay una gran diferencia entre un producto y la manera en que ese producto se produce. **Así que, por ejemplo, conocer los patrones de lenguaje de Milton Erickson, el producto, no da comprensión alguna de cómo los produjo, el proceso, ni por qué lo hizo, los principios que utilizaba.**

Tampoco explica la relación que hay entre estos tres. ¿Qué experiencia vital tiene que le permite recordar o calcular una intervención que tenga altas probabilidades de éxito?

A menudo pensamos que cuando hemos completado nuestro estudio de **uno** lo sabemos todo acerca de **dos** porque **'dos'** son **'uno más uno'**. Nos olvidamos que todavía nos queda por hacer el estudio de **'más'**.

A.S. EDDINGTON

Lo que está involucrado aquí no es únicamente cuestión de habilidades diferentes con experiencia vital que las apoya. Los patrones de lenguaje de Erickson es tecnología, su aproximación, en cambio, es metodología. Los dos son útiles pero disponer de una tecnología no añade a nuestra comprensión de cómo y por qué

hacía lo que hacía. **Es muy importante entender estos límites en el ámbito del método de modelado de la PNL.**

Si no somos conscientes no estamos en una posición de poder desarrollar. Todos los sistemas cerrados dan como resultado una carencia de desarrollo autocrítico y acaban volviéndose obsoletos a medida que se producen nuevos avances. Otra consecuencia es un aumento en los mitos y errores.

Para mí fue una gran inspiración observar y escuchar a Richard Bandler llevar a cabo trabajos de cambio cuando estaba haciendo lo que él llamaba Torpedo Therapy, (Terapia de Torpedo). Esto era lo que yo esperaba de la PNL —un ejemplo de modelado y remodelado dinámico que era un verdadero ejemplo de encontrarse con el cliente en su modelo— ¡ni una técnica a la vista! (véase su libro *Magia en acción* para algunos ejemplos).

Fue con esta inspiración y un deseo de reproducir o "replicar" este modelar con éxito que yo perseguí la aplicación y desarrollo continuo del Developmental Behavioural Modelling®.

El valor del DBM®

Saber criticar es bueno, saber crear es mejor.

H. POINCARÉ

Todos somos modeladores de forma naturalista. Todos hemos construido nuestros modelos y nuestra propia manera de construirlos. ¿Y si supiéramos más acerca de estos modelos y cómo los construimos y desarrollásemos maneras nuevas y más efectivas de cambiarlos? Esto implicaría producto, proceso y principio. Esto es lo que ha perseguido el DBM®.

Los modelos pueden ser tanto limitativos como enriquecedores o potenciadores. Deberían ser el resultado de comprender y no el comienzo. La PNL, con demasiada frecuencia nos implica en el uso y aplicación de modelos en vez de construir comprensión. Richard Bandler decía a menudo que la PNL es 95 por ciento recogida de información y 5 por ciento trabajo de cambio. Demasiadas veces es lo contrario lo que se practica, con prisa por utilizar una técnica.

El DBM® sigue la posición filosófica del constructivismo - todos construimos modelos subjetivos del mundo. Esto tiene dos áreas de interés inmediato para mí. Primero ¿cómo de eficaces son nuestros modelos? Y segundo, ¿cómo los construimos y cambiamos? Cómo recabamos información es un aspecto central de esto. Esto es, cómo construimos un modelo único para cada cliente único. Esto es similar a lo que Milton Erickson afirmaba hacer. En su caso afirmaba construir una teoría para cada cliente.

El DBM® es una integración práctica de una metodología formal de modelado y aplicación práctica y está diseñado para funcionar con la conducta cotidiana. Formalmente, es una integración de tecnología conductual, mucho de ella basado en las habilidades nucleares de la PNL (procedimientos), una metodología holística de modelado (procesos) y una epistemología (principios) basada en el trabajo de Gregory Bateson.

El modelo básico de evaluación en DBM® evalúa cualquier modelo en cuanto a su Eficacia, Eficiencia y Elegancia. Usamos una herramienta denominada Planilla Vital para identificar niveles de procesamiento y áreas de experiencia vital. La experiencia vital es un elemento central y resulta crucial incluirlo en cualquier aproximación de modelado. La falta de inclusión de esto en la PNL justifica las preocupaciones de Martin Roberts en su último artículo.

También extendí el ámbito de estudio del nivel del "QUE" que encontramos en la PNL, a los procesos (como) y principios (por qué) involucrados. La Planilla Epistemológica es una herramienta del modelado para identificar el nivel apropiado a investigar. En cada uno de los niveles existen los qué, cómo y por qué más detallados.

Ésta es una aproximación fractal al modelado.

Nivel DBM®	Nivel Fractal	Breve Descripción
Epistemología Principios Por qué	Por qué	Por qué funcionan los principios
	Cómo	Cómo están secuenciados los principios
	Que	Qué principios están involucrados
Metodología Procesos Cómo	Por qué	Por qué los procesos funcionan en el orden en el que funcionan
	Cómo	Cómo están secuenciados los procesos
	Que	Qué procesos están operando
Tecnología	Por qué	Por qué en un orden determinado - modelo de cambio

		de la PNL
Procedimientos	Cómo	Cómo hacerlo - enfoque principal de la formación de la PNL
Qué	Que	Qué hacer que funciona

Remodelar la PNL. Niveles de modelado

Es importante tener distinciones detallados para modelar con precisión. Esto incluye el propio acto de modelar. En DBM® identificamos un número de niveles del modelar. Todos ellos son útiles.

Nivel

1. Nombrar. Los nombres son irresistibles. Identificar algo a menudo empieza nombrándolo. También puede ser una trampa puesto que el nombre no es la cosa. El resultado puede ser la ilusión de comprensión.
2. Listar. Coleccionar o recoger las cosas, agruparlas
3. Clasificar. Relacionar la lista. Este es un resultado muy popular de chequear o comprobar algo como es el caso del cociente de inteligencia o los tests de personalidad. Otra vez da la ilusión de comprender.
4. Secuenciar. Seguir la pista de los cambios en el transcurso del tiempo. Atender a las cualidades dinámicas.
5. Mostrear (mapear). Formalizar una secuencia. Útil para proporcionar una representación simultánea pero a costa de reducir la dinámica temporal.
6. Procesar. Identificar el funcionamiento clave de la secuencia.
7. Replicar. Copiar secuencias determinadas.
8. Patronear. Identificar un mapa común a través de varios ejemplos.
9. Modelar. Replicar producto, proceso y principio.
10. Recursionar. Ir más allá aplicando el modelo a sí mismo
11. Modelar el modelar. Identificar el producto, proceso y principio del propio proceso de modelar.

La PNL persigue "replicar" (o reproducir) la conducta exitosa (nivel 7). El modelo PNL de "estrategias" demuestra esto haciendo un

mapa de la secuencia de sentidos utilizada en una habilidad (nivel 5). Si seguimos el consejo de Bandler y Grinder de entender el modelo del cliente - la estructura de la experiencia subjetiva - y concentrarnos en lo que está haciendo, esto sería el nivel 4. Si queremos hacer un modelo operativo esto sería nivel 9. En el DBM®, también nos interesa cómo el cliente construye y cambia su modelo del mundo- el procesamiento y "patroneo" de la experiencia subjetiva (niveles 10 y 11). Esto requiere modelar qué, cómo y por qué el modelar funciona, y el funcionamiento y operación del modelar. **Éstas son tareas que están más allá del ámbito del método de la PNL.**

La PNL persigue modelar cómo funcionan las cosas. El DBM® persigue modelar no sólo como funcionan las cosas sino cómo hacerlas funcionar.

Modelos- mitos- metáforas- errores

Una de las primeras cosas a identificar con un cliente o con un modelo formal es qué, exactamente, es el modelo, separado de cualquier error, mito o metáfora involucrados. En un arbusto viejo es bueno quitar la hojarasca, cortar la leña muerta y moribunda para poder identificar lo sano. Con esta idea en mente, empezaré identificando varios mitos y errores que han crecido dentro de la PNL con el paso de los años. Es difícil mejorar la PNL cuando es una colección de cachos dispares que provienen de una variedad de otros modelos, y que se confunde más todavía por numerosos errores y afirmaciones no apoyadas. **Una vez extirpados estos, empezaremos, en la segunda parte, con la tarea central de remodelar la PNL.**

Abajo hay algunos ejemplos de mitos y errores que he identificado en la PNL a lo largo de los últimos diez años. Puede que seas consciente de alguno de ellos; puede que estés comprometido con alguno. Mi preocupación en este punto es menos por el detalle (aunque en otros momentos me concierne mucho el detalle) que por la falta de inclusión en muchos cursos de PNL de habilidades de auto-reflexión crítica y la ausencia de la práctica de la actitud de curiosidad y descubrimiento.

Voy a explicar algunos de los mitos y dejaré al lector practicar con el resto de lo que estoy "predicando" - exploración positiva mediante un cuestionar saludable. He incluido veintiún mitos como metáfora de la mayoría de edad. Idealmente una maduración de creencia y comprensión donde las ilusiones y simplificaciones de la niñez se trascienden. Perfilaré los otros en futuras entregas.

Mitos y errores en la PNL

- 1.El 93 por ciento de la comunicación es no verbal
- 2.Los esquimales tienen 70 palabras para la nieve.
- 3.El lenguaje siempre es literal.
- 4.Las creencias son difíciles de cambiar.
- 5."Por qué" no debería utilizarse.
- 6."Intentar" no debería utilizarse.
- 7.La flexibilidad y la variedad son lo mismo
- 8.Excelencia y "exceler" son lo mismo
- 9.Gestalt: El todo es más que la suma de las partes.
10. "Chequeo ecológico" de la PNL
11. La PNL se centra en el cliente
12. La PNL es holística
13. En la PNL no hay separación entre cuerpo y mente
14. Existen "partes" personales
15. Las creencias y la identidad son niveles neurológicos
16. El cerebro es lo mismo que la mente
17. El método de modelado es una metodología
18. Tenemos filtros perceptivos
19. La agudeza sensorial tiene todo que ver con canales sensoriales limpios
20. La PNL es sistémica
21. El pensamiento en sistemas es lo mismo que pensar sistémicamente

1. El 93 por ciento de la comunicación es no verbal

Éste es un mito con el que nunca estuve cómodo. Si fuese verdad entonces debería ser fácil comunicar el significado de ello con el 93 por ciento sin utilizar ese miserable 7 por ciento de comunicación verbal. ¡Pruébalo! Sentir que no es correcto y saber por qué son

cosas muy diferentes. Mi amigo y compañero de trabajo Chris Norris, pudo ayudarme cuando asistió a un curso de Master Practitioner Avanzado que hice hace unos cuantos años. El conocía el nombre de la fuente: Mehrabian. Mehrabian (1971) escribió un libro muy interesante sobre como comunicamos y percibimos los sentimientos. En la página 77 hace una generalización a partir de sus datos en cuanto a los gustos a los sentimientos más generalmente:

Generalizando, podemos decir que la conducta implícita de las personas tiene más peso que sus palabras a la hora de comunicar sentimientos o actitudes a otros. Así que hemos vuelto a formular la ecuación para cualquier sentimiento

Sentimiento total=7% sentimiento verbal + 38% sentimiento vocal + 55% sentimiento facial.

Más adelante (página79) aconseja cautela:

De paso, deberíamos tener cuidado de notar que estas aseveraciones sobre la aportación desproporcionada de las pistas (o claves) implícitas relativo a las verbales está restringida a los sentimientos (placer, excitación, dominio) y gusto- disgusto. Evidentemente las expresiones implícitas no siempre son más importantes que las palabras. De hecho, las pistas (o claves) implícitas no son eficaces para comunicar la mayor parte de los referentes denotados por las palabras (por ejemplo: "Te veré mañana por la tarde a las 2:00", "llevaba mi nuevo traje de piel de melocotón ayer", o " $x+y=z$ ").

Hay tres puntos de interés aquí. El primero es evidentemente que cuando los porcentajes citados se aplican a toda la comunicación y no sólo a cómo percibimos como caemos a la gente, se está cometiendo un error muy grande. El segundo es que los detalles con frecuencia se pasan de vocal y facial a los movimientos no verbales. El tercero es el uso de estos porcentajes para vender formación en habilidades de comunicación no verbal. Esta es una práctica de ventas deshonestas se haga a sabiendas o no.

2. Los esquimales tienen 70 palabras para la nieve

En la p. 15 de *Sapos...*, Bandler y Grinder afirman que los "esquimales tienen 70 palabras para la nieve". Geoffrey K. Pullum explora este mito en su libro *The Great Eskimo Vocabulary Hoax*, (El gran timo del vocabulario de los esquimales). Cita el trabajo de la

antropóloga Laura Martin de la Universidad Estatal de Cleveland quien pasó parte de su tiempo de investigación e los años 80 intentando acabar con el mito siempre cambiante y autorregenerador de la terminología esquimal de la nieve. Ella siguió la pista del mito hasta su origen en la introducción a libro *Handbook of American Indian Languages* (Manual de las lenguas de los Indios de América del Norte), 1911, de Frank Boas.

Y todo lo que dice Boas allí, en el contexto de unos comentarios de poco nivel y algo mal explicados sobre los términos independientes contrastados con los términos derivados para referirse a las cosas en diferentes idiomas, es que de la misma manera que el inglés emplea raíces distintas para una variedad de formas de agua (*liquid, lake, river, brook, rain, dew, wave, foam* - líquido, lago, río, arroyo, lluvia, rocío, ola, espuma) que pueden haber sido formadas mediante la morfología derivacional a partir de una sola raíz que significase "agua" en otro idioma, de la misma manera el idioma esquimal utiliza las raíces aparentemente distintas *aput*: nieve en el suelo, *gana*: nieve que cae, *piqsirpoq*: nieve llevada por el viento y *qimuqsup*: ventisquero. Lo que quiere señalar Boas es, sencillamente, el inglés (y el castellano) denota estas cosas utilizando la raíz "nieve" pero las cosas hubieran podido ser diferentes, al igual que ocurre con las palabras para denotar lago, río etc. hubieran podido crearse de forma derivacional o perifrástica de la raíz "agua. (p. 161)

No seas cobarde como yo. Ponte de pie y di al ponente lo siguiente: El Diccionario del Idioma Esquimal de Groenlandia Occidental de C.W. Shultz-Lorentzen da sólo dos raíces posiblemente relevantes: *qanik* que significa "nieve en el aire" y *aput* que significa "nieve en el suelo". Después añade que te interesaría saber si el ponente sabe de alguna más. (p. 167)

Como modelador a mí también me interesa lo que hacen las personas, especialmente si están perpetuando modelos poco precisos. Mi preocupación con las afirmaciones de la PNL de que se basa en el modelado es la falta de investigación y modelado exacto y certero. Un nivel de error es creer que el emperador lleva ropas espléndidas si no has visto al emperador; es otro muy distinto después de haberlo podido ver.

10. Chequeo "ecológico" de la PNL

La pregunta que viene al final de las técnicas (como por ejemplo el "cuestionario de la buena formación de objetivos") de la PNL no es una prueba ecológica sino de la congruencia del cliente con los

cambios. Es una comprobación de "afecto" - es decir, de cómo alguien se siente con su proyectado cambio. Por sí solo nunca podría ser una prueba de "efecto": cuáles serían los resultados en el cliente como sistema entero. Es útil hacerlo pero es peligrosamente engañoso darle un título más grande de lo certero.

18. Filtros perceptivos

Se afirma con frecuencia en la PNL que tenemos "filtros perceptivos". Estos tienen la misión o son responsables de filtrar la información entrante acerca del mundo. Como descripción metafórica esto es interesante; como descripción de proceso, es exactamente lo contrario de lo que ocurre. Nuestro sistema nervioso funciona sobre umbrales y noticias de una diferencia. Aprendemos a sensibilizarnos a ciertos estímulos y de este modo seleccionamos activamente lo que va a pasar al "interior"- el inverso exacto de un filtro cuya respuesta activa es la de retener las cosas. ¿qué podría retener una percepción y qué pasa con la basura acumulada en el filtro?

9. Gestalt: el todo es más que la suma de las partes

Este es algo que puede acarrear connotaciones tan engañosas como "cuanto más grande mejor". En mi trabajo con pandillas urbanas, equipos disfuncionales y organizaciones se hace patente que lo contrario es el caso - el todo puede ser mucho menos que la suma de las partes. Siento un poco de vergüenza al pensar cuanto tiempo tardé en dilucidar esto (no obstante, algo me consuela el hecho de que nadie que haya encontrado se había dado cuenta hasta que yo se lo contara). La conclusión certera es que el todo es diferente que la suma de las partes. A veces es más y a veces es menos.