

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE QUÍMICA

**PROPUESTA PARA NEGOCIAR
INTELIGENTEMENTE UTILIZANDO
HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN
NEURO LINGÜÍSTICA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA**

PRESENTA:

MARÍA DEL PILAR MENDOZA GARCÍA



2006

MEXICO, D.F



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presidente

Prof: Ernesto Pérez Santana

**Vocal
Mendoza**

Prof: León C. Coronado

**Secretario
Hernández**

Prof: Alejandro Iñiguez

1er Suplente

Prof: María Eugenia Baz Ibarra

**2do Suplente
Castillo**

Prof: José Sabino Samano

Sitio donde se desarrolló el tema:

Facultad de Química

Asesor del tema: _____
León C. Coronado Mendoza

Sustentante: _____
María del Pilar Mendoza García

INDICE

CONTENIDO	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
GENERALIDADES DE LA NEGOCIACIÓN Y CONCEPTOS IMPLICADOS	3
1.1 LA NUEVA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN	4
1.2 MODELOS DE PSICOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO: ANÁLISIS TRANSACCIONAL Y PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA (PNL)	4
Análisis Transaccional	4
Los estados del Yo	9
Transacciones	12
Caricias	14
Las posiciones existenciales	18
1.3 LA PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA (PNL)	22
CAPÍTULO II	
IMPORTANCIA DE LA PNL COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA NEGOCIACIÓN CON EFECTIVIDAD	
2.1 LAS PRESUPOSICIONES FUNDAMENTALES DE LA PNL	23
2.2 FUNCIONAMIENTO DEL CEREBRO	24
2.3. HERRAMIENTAS DE LA PNL PARA MEJORAR LA COMUNICACION	25
Calibrar	25
Sintonía	26
Compartir y dirigir	26
Objetivos	26
Los procesos internos	26
Canales sensoriales	27
Accesos Visuales	28
Procesos mentales	29
El mensaje	31
El lenguaje o comunicación verbal	32
El cuerpo: comunicación no verbal	37
Cómo negociar utilizando PNL	39
Estados emocionales	42
Anclas	42
Creencias	44
Los niveles lógicos del cambio	46
CAPÍTULO III	
EL CONFLICTO Y SUS FASES	
3.1 CONFLICTO Y CONGRUENCIA	49
Señal de incongruencia	49
Valores y criterios	49
3.2 NATURALEZA DEL CONFLICTO	49
3.3 ÁREAS FRECUENTES DEL CONFLICTO	51
3.4 TIPOS DE CONFLICTOS	51

3.5	ORIGEN O GÉNESIS DEL CONFLICTO	52
3.6	DESARROLLO DINÁMICO DEL CONFLICTO	53
3.7	LA AGRESIVIDAD, EXPRESIÓN TÍPICA DEL CONFLICTO	55
3.8	EFFECTOS Y REPERCUSIONES DEL CONFLICTO	55
3.9	MANEJOS INADECUADOS DEL CONFLICTO	56
	Resolución de Conflicto	57
3.10	DIAGNOSTICO DE UN CONFLICTO	58
CAPÍTULO IV.		
PROPUESTA PARA NEGOCIAR INTELIGENTEMENTE UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PROGRAMACION NEURO LINGÜÍSTICA		60
4.1	TÉCNICAS CONVENCIONALES	60
4.2	MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	61
4.3	ESTILOS DE NEGOCIACIÓN	61
4.4	ESCUELAS DE NEGOCIACIÓN	62
4.5	MODELO PROPUESTO PARA NEGOCIAR INTELIGENTEMENTE, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA	63
4.6	LOS PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN EFICAZ	64
	Prepararse	64
	Agregar valor	65
	Distribuir valor mediante...	69
	Seguimiento a acuerdos	73
ANEXO I		
CUESTIONARIO PARA ESTABLECER EL PERFIL DE UN NEGOCIADOR		74
ANEXO II		
RESUMEN DE PREGUNTAS METODOLÓGICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN		76
ANEXO III		
EL ABCD DE LA NEGOCIACIÓN		77
GLOSARIO DE LA PNL		78
RECOMENDACIONES		86
BIBLIOGRAFÍA		87

INTRODUCCIÓN

El propósito de la sustentante al realizar el presente trabajo es estudiar y presentar una propuesta para negociar ante la presencia de cualquier conflicto utilizando herramientas de Programación Neuro Lingüística (PNL), este deseo surgió a partir de la necesidad muy personal de manejar adecuadamente los conflictos principalmente en el área laboral y considerando que la PNL es una disciplina reciente y que actualmente es utilizada en diversos ámbitos de la vida social partiendo desde su origen, los tipos y los participantes para determinar el mejor método de resolver conflictos la .

El trabajo está estructurado de los capítulos siguientes:

Capítulo 1. En el cual, se parte de las definiciones de conflicto y negociación, siguiendo con la explicación de que negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto; pero también tienen una zona de conveniencia mutua, reconociendo que todos negociamos en todas las áreas de acción de nuestras vidas. En esta sección también se menciona que la capacidad de negociar es una disciplina que se puede aprender a condición de que las personas quieran y deseen hacerlo; pero no obstante, se ha determinado que los buenos negociadores poseen ciertas características comunes:

- Tienen un estilo ético de vida
- Son buenos comunicadores, y
- Son competentes y conocedores de su materia

Algo que refuerza estas habilidades, es indudablemente, tener conocimientos sobre psicología del comportamiento, tales como Análisis Transaccional y Programación Neuro Lingüística (PNL), con la intención de dar a conocer más sobre estos modelos, en este primer capítulo abundaré más sobre Análisis Transaccional como sólo .

En el capítulo 2, se presenta la importancia que tiene la PNL como una herramienta para llegar a una negociación eficaz, comenzando por los antecedentes de la PNL, seguida de las presuposiciones fundamentales las cuales establecen principios que construyen el modelo de la Programación Neuro lingüística, también se consideró necesario dar una explicación del funcionamiento del cerebro humano debido a que su entendimiento es básico para la aplicación de los diferentes métodos y modelos utilizados en psicología del comportamiento que pueden mejorar y tener utilidad práctica. En principio, se trazan las ideas principales de la PLN: para saber cómo se va de la realidad presente al lugar a donde se quiere ir, estableciendo objetivos, comunicación, sintonía y cómo construimos nuestras vías únicas de entender el mundo a través de los procesos internos o mentales, los canales sensoriales y los filtros o metaprogramas, es decir, procesos mediante los cuales se *selecciona* alguna información pero se ignora otra, y luego, se *interpreta* la información seleccionada.

La negociación es esencialmente un proceso de comunicación, y como tal, la PNL provee herramientas para negociar eficazmente a través de aclarar los objetivos, crear un clima de confianza y entendimiento, captar los objetivos de la otra parte, construir un marco común, proponer, reformular y acordar.

Capítulo 3. Se tiene el conocimiento de que todos vivimos en el mismo mundo, y como hacemos modelos distintos de él, entramos en conflicto. De estos modelos se obtiene la gran pluralidad de valores humanos, políticos, religiosos e intereses. Por tal motivo, es importante entender cuál es el origen de los conflictos, la naturaleza, los tipos, las áreas frecuentes, sus fases ó desarrollo dinámico, los efectos o repercusiones, entendiendo que la agresividad es la principal manifestación

destructiva del manejo inadecuado de los conflictos; por lo tanto, el diagnóstico es el primer paso para su manejo.

El capítulo 4 contiene una propuesta de modelo de resolución de conflictos basado principalmente en definir el conflicto, su origen, los participantes, etc., y a partir de la información recopilada, generar opciones o alternativas para llegar a un acuerdo duradero. Considerando que la negociación es el método endógeno más adecuado para la resolución de conflictos, el cual implica cumplir una serie de pasos para que este proceso sea eficaz.

De esta manera, la negociación tiene como razón de ser, crear las condiciones, en cuanto a resultados se refiere, para producir algo mejor de lo que se podría obtener sin negociar.

En apéndices se presenta: El anexo I “Cuestionario para establecer el perfil del negociador”; El anexo II “Resumen de preguntas metodológicas para el establecimiento de la estrategia de negociación”; El anexo III que resume “El ABCD de la negociación” (fases propuestas para una negociación eficaz); Glosario de términos utilizados en PNL; Recomendaciones y Bibliografía.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA NEGOCIACION Y CONCEPTOS IMPLICADOS

Para satisfacer sus necesidades, deseos, intereses y propósitos, las personas negocian en el trabajo, en la familia, con los amigos, con autoridades, con jefes, con clientes, etc. Toda la vida social es una serie de negociaciones.⁽²²⁾

Negotiari es una palabra latina que se empleaba en el Lazio (región de Italia central) hace tres mil años, con el sentido de comerciar y traficar.

El término se deriva de *negotium* y éste, a su vez, de las palabras: *nec* y *otium*= *no ocio*. *Negotium*, que significaba ocupación, asunto, empleo. Así pues, negociar es realizar alguna transacción.

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en *conflicto* pero también tienen una zona de conveniencia mutua. Cada persona tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida, de sus relaciones con amigos y vecinos, pues a lo largo de esta desarrolla una manera de manejar conflictos. Así, cada persona tiene su teoría implícita de negociación.

Las ideas sobre negociación se desarrollan en función del carácter de las personas, a sus conocimientos y debilidades. La habilidad de una persona determinará la medida en la que evita los factores negativos y consigue resultados satisfactorios para sus aspiraciones.

Etimológicamente la palabra *conflicto* significa choque. En cualquier conflicto se expresan justamente desacuerdos sobre visiones de mundo que impactan sobre una porción particular de la sociedad. Vale decir que los conflictos son un lugar de encuentro/desencuentro entre las lógicas funcionales de los sistemas especializados y la subjetividad de los actores que se ven afectados por ellos que producirán grados mayores o menores de legitimidad a las soluciones alcanzadas.

En la mayoría de los macroconflictos, incluso en los violentos, que tienen lugar en el mundo en nuestros días, están unidos los conceptos de identidad, nación y nacionalismo, estando a su vez, muchos de ellos entroncados con la lucha por los recursos, el reconocimiento y el poder.⁽⁷⁾

Se está consolidando como rasgo fundamental de la cultura de conflictos una dinámica que apunta a que el llamado "underdog", o parte subordinada, tenga que protagonizar movilizaciones en la etapa de pre-conflicto para lograr ser aceptado como parte legítima del mismo y ser escuchado. Como este estilo de demanda por reconocimiento (forzada por la inercia sistémica de los actores con mayor poder) significa un cambio en la correlación de fuerzas, el "topdog", o parte dominante, habrá de resistir y de ahí derivar en lucha, con el fin de recuperar un tipo de interlocución más cómoda y adecuada a sus mayores recursos de negociación.

Para un buen manejo de conflictos es necesario hacer un cambio de enfoque, desplazándose más allá del tratamiento de los síntomas, hacia un nivel más profundo en donde se aborde directamente la enfermedad subyacente.

⁽²²⁾ Rodríguez. E, Mauro.1998. Serie: *El arte de Negociar "Técnicas de Negociación"*. Ed. McGRAW – HILL/ Interamericana de México, Primera edición. Pág. 1,7

⁽⁷⁾ Cfr. Institute for Democracy and Electoral Assistance. 2001. *"Democracia y Conflictos profundamente arraigados: opciones para la negociación"*; Tercer Mundo Editores, Colombia.

Por último, resulta peligrosa la aparición de una tendencia que apunta a la excesiva duración de los conflictos, lo que refleja una falla en los canales institucionales para su tratamiento y encauzamiento.⁽¹⁴⁾

1.1 LA NUEVA TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN

De una manera general se pueden distinguir dos escuelas de negociación: la tradicional y *la nueva teoría de la negociación*. La primera es esencialmente un proceso de regateo, en el que se pone énfasis en la distribución de lo que se negocia, bajo el supuesto de que lo que uno gana lo pierde el otro. *La nueva teoría de la negociación* trata de redefinir el problema mediante un intercambio de intereses para conseguir una ampliación de resultados para ambas partes. Esta es una tendencia internacional en los diversos campos de la negociación.

La nueva teoría de la negociación implica una manera diferente de actuar ante un proceso muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Probablemente la habilidad más importante que puede desarrollar una persona es la de negociar diferencias, pues de ello depende muchas veces su eficacia profesional y su tranquilidad.⁽²⁷⁾

La capacidad de negociar es una disciplina que se puede aprender a condición de que la persona quiera y desee hacerlo; pero no obstante, se ha determinado que los buenos negociadores poseen ciertas características comunes, el perfil del negociador, se compone básicamente de las siguientes cualidades y habilidades:

- Tener un estilo ético de vida
- Ser buenos comunicadores, y
- Ser competentes y conocedores de su materia

Algo que ha reforzado estas habilidades, ha sido indudablemente el poseer conocimientos sobre psicología del comportamiento, tales como el Análisis Transaccional y la Programación Neuro Lingüística (PNL).⁽¹²⁾

1.2 MODELOS DE PSICOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO: ANÁLISIS TRANSACCIONAL Y PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA (PNL)

Análisis Transaccional

Al hablar de Análisis Transaccional (AT), indudablemente estamos señalando uno de los movimientos que dentro de la psicología moderna causó mayor impacto en el siglo XX. Tal fue su trascendencia que causó no solamente grandes polémicas a nivel conceptual, sino también una cantidad de aportes efectivos, válidos por su inestimable contenido como también por su flexibilidad de adaptación con otras corrientes psicológicas

Su principal creador fue el Dr. Eric Berne (1910-1970), quien organizó una serie de reuniones de formación con el nombre de Seminarios de Psiquiatría Social de San Francisco, California, donde compartió, y entre los participantes desarrollaron los primeros conceptos y aplicaciones del Análisis

(14) Garrido Rolando, Salinas Sergio. 2003. Manejo de conflictos y violencia en una cultura autoritaria en América Latina: conflictos, violencia y paz en el siglo XXI; Editorial libros en red, Argentina.

(12) Fernando de Manuel Dosí, "Técnicas de Negociación". Un método práctico. Ed. ESIC. México 1997. Págs. 29,30

(27) http://www.deeprancenow.com/hipnosis_pnl.htm, "Nuevas tácticas de negociar"

Transaccional. Más tarde al desarrollarse la teoría, el grupo adoptó el nombre de Seminario de Análisis Transaccional de San Francisco.⁽²⁸⁾

Posteriormente, en 1965, este Seminario se convirtió en la A.I.A.T (Asociación Internacional de Análisis Transaccional), con el propósito de promover la comprensión del Análisis Transaccional así como de proporcionar educación y entrenamiento para la aplicación de la teoría.

El AT puede entenderse como una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas basada en el análisis de:

- Los estados del yo.
- Las transacciones.
- Los juegos psicológicos.
- Los guiones de vida.

Esto es aplicado para el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos.

La Filosofía y Principios del A.T. son los siguientes:

- "Todos nacemos bien". Berne decía: "todos nacemos *príncipes y princesas*".
- Todos tenemos un cierto potencial humano que podemos desarrollar.
- Todos podemos cambiar en pro de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo.

El AT es un modelo que permite comprender nuestras relaciones, sentir y tomar conciencia de nosotros mismos y actuar para cambiar.⁽³⁾

La unidad básica para el estudio y la observación utilizada en AT recibe el nombre de transacción, ó conciliación. Esto significa que, si se encuentran dos personas, tarde o temprano una de ellas hablará ó dará cualquier otra indicación de reconocer la presencia de las demás. A eso se llama estímulo conciliatorio ó transaccional. Otra persona dirá ó hará algo relacionado en cierto modo con el estímulo, algo que se llama respuesta conciliatoria ó transaccional.

El AT es el método de examinar esa transacción ó conciliación en la cual "Yo te hago algo a ti, y tú me haces algo a mí en respuesta" y en determinar qué parte del individuo de naturaleza múltiple entra en juego.⁽¹⁵⁾

(28) http://www.arrakis.es/~ata/ata_at.htm

(3) Berne, Eric.1975. Análisis Transaccional en psicoterapia. Editorial Psique, Buenos Aires.

(15) James M., y Jongeward, D. Nacidos para triunfar: Análisis Transaccional con experimentos Gestalt. Fondo Educativo Interamericano, México, 1975.

La Primera Etapa del AT. El Dr. Berne quien al no ser admitido dentro del elitista círculo psicoanalítico norteamericano, decidió por su cuenta interpretar los fenómenos y procesos del comportamiento humano en elementos claramente comprensibles a través de un primer artículo.

Este primer trabajo es el punto de partida para el inicio del Grupo de San Francisco en donde se establecieron los elementos esenciales para desarrollar el análisis de la personalidad y sus implicaciones de vida. Esta primera etapa del AT concluye con el fallecimiento de Berne y deja como legado un grupo de facilitadores desarrollados bajo su propia tutela y un público ávido de conocimiento sobre los primeros planteamientos del AT. Un AT que fue desarrollando una cultura propia, que incluso definió un lenguaje que en su contexto permitiría que el terapeuta y sus clientes tuvieran una interacción mucho más profunda y centrada en los procesos emocionales y más importantes que el propio cliente entendiera.

La segunda Etapa del AT A raíz del fallecimiento de Berne, el Grupo de San Francisco se consolidó e impulsó la teoría desarrollando líderes que actuaron como agentes de difusión del AT, inicialmente en los Estados Unidos de Norte América y Canadá, y posteriormente en Latinoamérica.

En esta línea de pensamiento la aplicación del AT se vio vinculada a corrientes tan diversas como la Gestalt, la Psiquiatría Radical, Hipnosis, algunas líneas Conductistas, las técnicas Corporales, la Biodanza y las corrientes administrativas relacionadas al manejo de conflictos o la negociación, sólo por mencionar algunas. Tales aplicaciones consolidaron el movimiento AT hasta volverlo una corriente mundial, lo que generó un grupo de profesionales que constantemente presentaran propuestas innovadoras para la solución de problemas en sus distintos campos de actuación.

Como parte de este desarrollo la corriente latinoamericana creó el concepto de los 10 Instrumentos del AT, sistematizando en forma muy eficiente el contexto de esta valiosa información en unidades prácticas y aplicables. No obstante la "facilidad" de aplicación del AT dio lugar a un sin fin de abusos desde la manipulación de las relaciones interpersonales hasta la mezcla de la teoría Transaccional con corrientes de dudosa credibilidad que rayaron en el exhibicionismo y simplismo hasta la charlatanería. En este contexto el AT completa su segunda época que deja como mayor beneficio una teoría que ha servido para procesos de cambio de comportamiento y desarrollo no sólo a las personas sino a las sociedades en general.

El psicólogo argentino Roberto Kertész, agrupó y presentó el modelo de los 10 instrumentos del Análisis transaccional; cada una de estas categorías consiste en:

- a) Un concepto básico, ó una serie de conceptos interrelacionados.
- b) Sus técnicas de aplicación.
- c) La idea de instrumentos se asocia al material quirúrgico, cada elemento tiene una función bien definida, pero con el propósito común de aplicarse al individuo para crear conciencia y ayude a crear cambios en la persona. En realidad, todos los instrumentos describen la conducta del individuo o un grupo en un momento dado, pero desde puntos de vista, ó niveles diferentes.

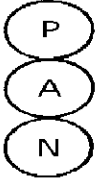

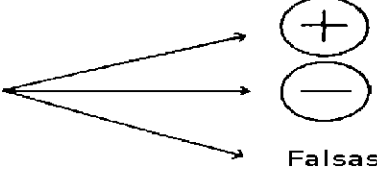
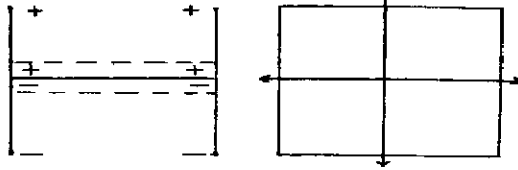
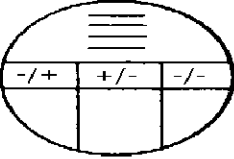
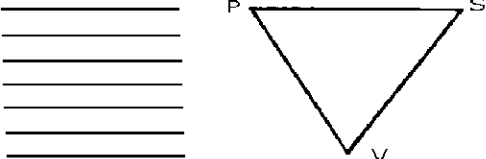
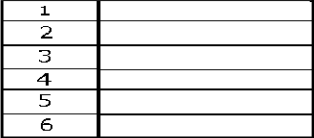
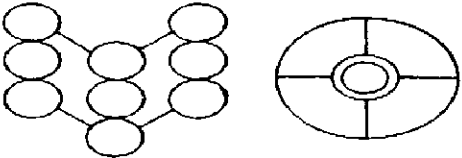

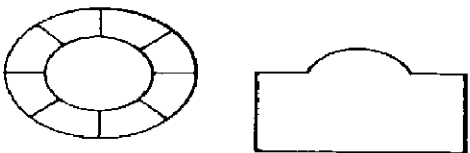
Forman un sistema de elementos interrelacionados. Así, modificando cualquiera de los 10 instrumentos del Análisis transaccional, se producen modificaciones en todos los restantes. (Esto ayuda para la predicción y prevención de los cambios).

Los 10 instrumentos son:

1. Análisis estructural: Padre, Adulto y Niño. ¿Qué actúa en mí? Es la fase intrapersonal del AT
2. Análisis de las transacciones: ¿Qué comunicación establezco con los demás? Qué parte de nuestra personalidad predomina para comunicarnos con los demás; es la fase interpersonal.
3. Caricias: ¿Qué doy y qué busco en los otros? La importancia del reconocimiento, el contacto físico, verbal y de otros tipos.
4. Posición existencial: Cómo me veo (percibo) y cómo veo a los demás.
5. Estructuración del tiempo: Qué hacemos con nuestro tiempo. ¿Cómo ocupo mi vida?
6. Juegos psicológicos: El impactante descubrimiento de Berne, que son secuencias de transacciones inadecuadas que repetimos a lo largo de nuestra vida.
7. Emociones auténticas y sustitutas (rebusques): Los componentes emocionales de nuestra conducta.
8. Argumento de vida: ¿Quién me arrastra a actuar siempre así? Otro aporte fundamental de Berne. La formación de nuestro "guión" de vida en la infancia, nuestra "programación" inconsciente en contraparte con la posibilidad de adquirir autonomía en nuestras propias decisiones (metas de vida).
9. Mini argumento: Una secuencia repetitiva de conductas individuales, a partir de ideas erróneas, socialmente aceptables.
10. Dinámica de grupos: Estructura de grupos pequeños y sus etapas de desarrollo.

Gráficamente, se presentan de la siguiente manera: ⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ <http://www.magalian.com>. El análisis transaccional

<p>1 ANALISIS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL</p> 	<p>2 ANALISIS DE LAS TRANSACCIONES SIMBIOSIS, DESCALIFICACIONES CONDUCTAS NO PRODUCTIVAS</p> 
<p>3 CARICIAS</p>  <p>Falsas</p>	<p>4 POSICION EXISTENCIAL</p> <p>OK CORRAL</p> 
<p>5 EMOCIONES Y REBUSQUES</p>  <p>NL NA NO OK</p>	<p>6 ANALISIS DE LOS JUEGOS TRIANGULO DRAMATICO</p> 
<p>7 ESTRUCTURACION DEL TIEMPO</p> 	<p>8 ANALISIS DEL ARGUMENTO Y METAS DE VIDA</p> 
<p>9 MINIARGUMENTO</p> 	<p>10 DINAMICA DE GRUPOS</p> 

El empleo adecuado de estos 10 instrumentos del AT, ya sea como auto conocimiento, como método de psicoterapia, consultoría en organizaciones, ayuda para su estudio, etc. requiere:

(7) Oller, J. Vivir es autorealizarse. *Reflexiones y creaciones en Análisis Transaccional*. Kairos Psicología, Barcelona, 1988.

- Conocer el fundamento teórico de cada instrumento.
- Aplicarlo a las propias conductas, tanto adecuadas, como inadecuadas.
- Explicarlos y aplicarlos a otras personas, dentro del marco de relación con las mismas
- Poder comprender y explicar (describir) determinadas conductas mediante cada instrumento.
- Fijar metas verificables de cambio con determinado instrumento, aplicarlo y observar los resultados logrados.
- Poder traducir los conceptos, lenguaje y técnicas de otras disciplinas sociales al lenguaje del AT, poniéndolos al alcance de los potentes ejercicios que corresponden a los distintos instrumentos.

Con la intención de entender mejor el AT, enseguida se presenta una descripción más completa de los tres primeros instrumentos del AT.

Los estados del Yo ⁽⁵⁾

Berne observó que si se mira y escucha a las personas, las veremos cambiar ante nuestros ojos. Estos estados ó manifestaciones distintas de una persona son producidos por la reproducción de datos registrados de acontecimientos del pasado, que se refieren a personas, tiempos, lugares, decisiones, y sentimientos reales.

Definición: El estado del Yo es "un sistema de emociones y pensamientos acompañado de un conjunto afín de patrones de conducta". (Berne, 1964).

Cabe aclarar que cuando se haga referencia a estados del Yo, se hará con mayúscula: Padre, Adulto y Niño; y cuando se hable de personas, edades biológicas, roles sociales, etc., se utilizaran letras minúsculas: padre, madre, niño, adulto.

El Padre

Berne definió el estado del yo Padre como "una serie de sentimientos, actitudes y pautas de conducta que se asemejan a los de una figura paterna" (Berne, 1961).

Funciona como una grabadora donde se registra un repertorio de acontecimientos impuestos, de tipo externo con lo que se debe hacer, con lo que es válido hacer en cada situación.

El período de estas grabaciones se fija en los primeros años de vida. Los datos del Padre fueron grabados en directo, es decir, sin correcciones, juicios ni modificaciones. En el Padre se graban todas las advertencias normas y leyes que se escuchó de los padres ó se advirtieron en su manera de actuar por medio de imágenes, sonidos y sensaciones.

Los repetidos "no hagas eso", la expresión de pena y de horror en el rostro de los padres cuando la torpeza del chiquillo hizo que cayera un jarrón. Mandatos como: "no digas nunca mentiras", "paga tus facturas", "nunca hables con extraños", "todos los hombres (mujeres) son iguales", "dime con quién andas.....", "ninguna mujer debería manejar", "quien pega primero pega dos veces", "no hagas a los otros lo que no quieras que te hagan a ti", etc. son ejemplos de las grabaciones del Padre. Lo importante es que estas reglas se graban como verdades emanadas de la fuente de

toda seguridad, de las personas que miden "1.70 m" en una época en que para el niño es importante obedecerles y complacerles.

Es una grabación permanente, y que se reproduce para toda la vida. Estos ejemplos - coercitivos, a veces permisivos, pero generalmente restrictivos, son interiorizados rígidamente para formar un voluminoso conjunto de datos esenciales para la supervivencia del individuo. Sin un padre físico, el niño moriría, también el Padre interior salva la vida.

Otra de las características del Padre es la fidelidad de las grabaciones de las faltas de consistencia; los padres dicen una cosa y hacen otra distinta. Por otra parte, si los progenitores proporcionan material contradictorio y generador de ansiedad, el Padre en su conjunto, resulta debilitado o fragmentado. Los datos que proporciona el Padre son de suma utilidad ya que hacen posible que el niño aprenda a valerse por sí mismo.

Manifestaciones del Padre

- El estado del yo Padre de una persona puede tener aspectos comunes al de otra del mismo entorno (familiar, social, cultural, etc.). - Es temporal, histórico y tomado del exterior.
- Cuando se hace cargo de la personalidad el Padre: - Los individuos se perciben así mismos pensando, sintiendo, hablando o comportándose como alguna de esas figuras paternas, sobre todo en las relaciones con otras personas.
- Manifestaciones externas del Padre:
 - Expresiones verbales: · Frases estereotipadas, refranes, órdenes, adjetivos calificativos, juicios de valor, creencias, etc. · Ejemplos: "Si no sabes hacer las cosas bien, mejor no las hagas", "Hazlo así", "Eso no se hace", "Siempre..", "Jamás..", "Lo que hace falta es..", "Por que lo digo yo", "Esto es ridículo", "tonto", "inmaduro", "infantil", "No haces nunca nada bien", etc.
 - Tonos de voz: En general fuerte, como puntualizando o bien envolvente.
 - Gestos: Apuntar con el índice, sacudir la cabeza de un lado para otro, aprobar con la cabeza, estrechar a alguien en los brazos, dar una palmada en la espalda...
 - Actitudes corporales: Manos sobre las caderas, mirar de arriba a bajo, cruzar los brazos sobre el pecho, meter la barbilla entre la mano, extender los brazos.
 - Expresiones faciales: Fruncir las cejas, expresión de simpatía o de altivez, apretar los labios, elevar las cejas, elevar los brazos al cielo.
 - Las miradas: Son intensas, dan miedo, envuelven, apoyan, culpabilizan o miran desde arriba...

El Niño

Es la parte biológica del ser humano, lo primero al nacer y lo último al morir.

Es la grabación de los acontecimientos internos, las respuestas del niño ante lo que ve y oye. Son sus sensaciones y emociones. Este conjunto de datos "vistos, oídos, sentidos y comprendidos", es lo que se define como el Niño.

Dado que el pequeño no posee un vocabulario, la mayoría de sus reacciones son sentimientos. Una mala mirada dirigida hacia él sólo puede producir sentimientos que aumentan su reservorio de datos negativos acerca de sí mismo. "Es culpa mía; otra vez". Por una parte siente una serie de necesidades imperativas como la de vaciar su vejiga y sus intestinos a su capricho, la de explorar, saber, aplastar y golpear para que algo suene, expresar sentimientos y experimentar todas las sensaciones placenteras.

Por otra parte existe la exigencia constante de lo que le rodea, especialmente los padres, para que renuncie a esas satisfacciones básicas a cambio de la recompensa de la aprobación paterna. El niño llega muy pronto a la siguiente conclusión: "No estoy bien, no soy como se debe ser". Cuando los hijos de "buenos" padres llevan sobre sus hombros el peso de "estar mal", cabe empezar a imaginar cuál debe ser la carga que llevan los hijos cuyos padres son culpables de graves negligencias, de abusos y crueldad.

Hay muchas cosas que pueden ocurrir en el presente de una persona y que son susceptibles de crear de nuevo la situación de infancia y suscitar los mismos sentimientos experimentados entonces. Así pues, cuando una persona se halla presa de sus sentimientos, se dice que es el Niño quien domina la escena.

Sin embargo, los adultos han convencido de que los sentimientos de estar mal, superan en mucho a los de estar bien. Por eso se cree estar en lo cierto al afirmar que todo el mundo lleva en sí un Niño que está mal. Entonces, si se sale de la niñez con un conjunto de experiencias grabadas en un Padre y un Niño que no se pueden borrar, ¿cómo se espera cambiar?

Manifestaciones del Niño

- El Estado del Yo Niño es: Diferente en cada persona. Temporal y arcaico.
- Cuando se hace cargo de la personalidad el Niño: - La persona se comporta de un modo infantil, como el/la niño/a que fue a una determinada edad.
- Manifestaciones externas del Niño:
 - Expresiones: ¡Yupi!, ¡Guau!, ¡Fantástico!, ¿sale vale...?, ¡Ja Ja!, ¡Qué padre! ¿Que rollo...?
 - Tonos de voz: Variable, retraído y débil, o brillante y excitado.
 - Gestos: Bufar, hacer burla, gesticular, retorcerse las manos, rascarse, mover la punta del pie, retorcerse un cabello, repiquetear en la mesa, manosear un lápiz, dibujar durante una reunión, bailar, etc.
 - Sensaciones: Nerviosismo, bienestar, palpitación del corazón, lágrimas, risas, rubor o palidez repentina, temblor, etc.
 - Actitudes corporales: Las piernas recogidas bajo la silla, los pies en la mesa, desaliñado, desplomado, hombros contraídos, sacar el pecho, agitado, contraído, feliz, caluroso, gracioso, simpático o deprimido.
 - Miradas: Moviendo los ojos a derecha o a izquierda, los ojos bajados, suplicantes, sonrientes, cómplices...

El Adulto

A los diez meses de vida, el bebé comienza a experimentar el poder de la locomoción. El niño puede llorar a menudo y pedir ayuda para salir de una situación apurada, pero es incapaz de salir de ella por sí mismo. Ahora ha descubierto que es capaz de hacer algo que brota de su propia conciencia y de su pensamiento original.

Los datos del Adulto se acumulan de la capacidad del Niño para descubrir por sí mismo de la vida, lo que difiere del concepto enseñado de la vida, propio del Padre que hay en él, y del concepto "sentido de la vida" propio del Niño.

El Adulto elabora un concepto pensado de la vida, basado en el acopio y ordenación de datos. El Adulto durante esos primeros años es frágil y anda a tientas. Fácilmente lo noquean las órdenes

del Padre ó los miedos del Niño. En la mayoría de la personas, el Adulto, a pesar de todos los obstáculos que se interponen en su camino, sobrevive y continúa funcionando con eficacia a medida que avanza el proceso de maduración.

Por medio del Adulto, el niño puede empezar a distinguir las diferencias entre la vida tal como le fue mostrada y enseñada (el Padre), la vida tal como la sentía, o la deseaba, o la imaginaba (el Niño) y la vida tal como la ve por sí mismo (el Adulto). Una de las funciones más importantes del Adulto consiste en examinar los datos del Padre, averiguar si son ó no ciertos y si conservan actualmente su validez, y aceptarlos finalmente ó rechazarlos; y en someter a examen al Niño para comprobar si sus sentimientos son o no adecuados al presente o si son arcaicos y son una reacción o respuesta ante los datos arcaicos del Padre.

Manifestaciones del Adulto

- Cuando el Adulto se hace cargo de la personalidad de un individuo, éste se comporta de una manera autónoma y pertinente a la situación “aquí y ahora”.
- Manifestaciones del Adulto:
 - Expresiones verbales: · Palabras y frases que expresan hechos, datos internos y externos. · Preguntas y respuestas con intención directa y clara. · Valoraciones objetivas basadas en datos.
 - Expresión de sentimientos auténticos relacionados con los estímulos y relaciones de la situación presente. Ejemplos: "¿Preparado?... ¡Ahora!", "Hay demasiadas cosas para trabajar con comodidad", "¿Dónde pongo esto?", "Aquí", "¿Quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué, para qué?", "¿Has tomado una decisión?", "¿Qué esperas de mí?", "¿Cuáles son los medios de que dispones?", "No estoy de acuerdo", "Esta es mi opinión... , pero no es más que mi opinión", "Estas son las ventajas y los inconvenientes", "Me doy cuenta de que estás molesto"...
 - Acciones: efectivas y pertinentes para resolver los problemas usando los datos de la situación.
 - Actitudes corporales: Relajado pero atento, cabeza derecha, mirada discreta, voz calmada, las piernas puestas en el suelo, los brazos abiertos,...

Transacciones

En las relaciones interpersonales, la unidad de medida es la **Transacción**, al entenderlas, la gente puede tener un control conciente de cómo un individuo opera con otro.

Cada transacción es hecha de un estímulo y una respuesta y las transacciones pueden proceder desde el Padre, Adulto o Niño de una persona, hacia el Padre, Adulto o Niño de la otra persona.

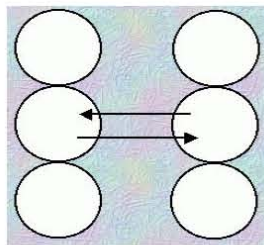
Clasificación de las transacciones

- Por el número de estados del yo de los participantes:
 - Simples: Interviene un solo estado del Yo de cada participante
 - Complejas: Interviene más de un estado del Yo de alguno de los participantes
- Por el origen de las respuestas:
 - Complementarias (paralelas)
 - Cruzadas

- Por el número de mensajes emitidos simultáneamente:
 - Directos: Un solo mensaje a la vez
 - Ulteriores: Más de un mensaje simultáneo (dos o algunas veces tres)
 - Angulares: dos estímulos simultáneos con una respuesta
 - Duplex: dos estímulos y dos respuestas simultáneas Transacciones Complementarias.

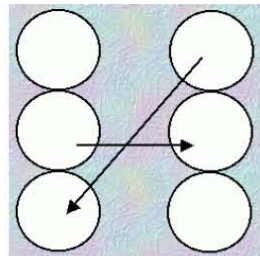
Esquemáticamente explicaremos algunas de las transacciones de la forma siguiente:

Una *transacción complementaria* involucra un estado del Yo en cada persona. Tiene lugar cuando un mensaje enviado desde un estado del Yo, recibe una respuesta prevista desde un estado del Yo de la otra persona.



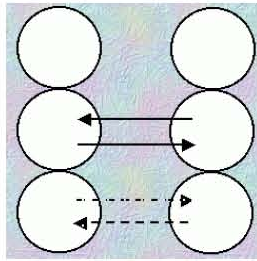
Es aquella que es apropiada y sigue el orden natural de las relaciones humanas saludables ya que las líneas de comunicación están abiertas y las transacciones pueden continuar.

En una *transacción cruzada* la respuesta transaccional se dirige a un estado del Yo diferente de aquella que inicio el estímulo. Ocurren cuando la respuesta al estímulo es inesperada; se activa un estado del Yo inapropiado, se cruzan las líneas de comunicación con las personas y éstas optan por retirarse, alejarse o cambiar de conversación. Las transacciones cruzadas originan situaciones dolorosas entre padres e hijos, esposos, patrón - empleado, maestro - alumno, etc.



Cuando alguien inicia una transacción con la esperanza de obtener alguna respuesta adecuada, si ésta no llega, se siente frustrada y descontenta.

Transacciones Ulteriores son aquellas en cuyo estímulo y/o respuesta interviene simultáneamente más de un estado del Yo. Implican mensajes dobles, uno de ellos social (evidente, aparente, aceptable) y otro psicológico (oculto, sutil, casi imperceptible, a veces deshonesto) siendo el más importante, generalmente transmitido en forma no verbal.

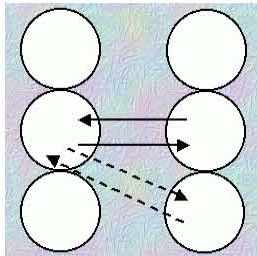


Como es difícil atender a dos estímulos al mismo tiempo, el estímulo social distrae al A pero el N o el P quedan influidos por el estímulo psicológico, que si no llega a la conciencia del A no puede ser enfrentado de manera más conveniente y por eso quedan enganchados P y N. Son la base de los "juegos psicológicos."

El Análisis Transaccional estimula a las personas a ser honestas con los demás y consigo mismas acerca de sus deseos y sentimientos, en vez de "torcidos" y "ocultos". De esta manera las personas pueden descubrir lo que realmente quieren, como pedirlo, y si esto es posible, como obtenerlo.

Las *Transacciones Ulteriores* se clasifican en:

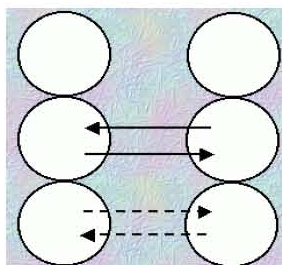
Angulares.- Son las Transacciones en las que se envían simultáneamente desde uno de los estados del Yo de una persona (emisor) hacia dos estados del Yo de otra persona (receptor). Estas transacciones implican manipulación, para que esta se dé, debe existir falta de información, ingenuidad, patología, alguna flaqueza o punto débil, de otra forma el emisor buscará a otro candidato.



* Este es el mejor coche que tenemos, pero quizás es demasiado caro para usted A-A (¿A que no te atreves a comprarlo? Seguro estás pobre) A-N

* Tiene razón es demasiado caro y no me conviene A-A (claro que puedo comprarlo, ¿acaso mi dinero no vale? ¡Me lo llevo!) NAP-A

Duplex.- Involucran cuatro estados del Yo en total: dos para el emisor y dos para el receptor, los vectores pueden ser paralelos o cruzados



Caricias

"Toda persona tiene necesidad de ser tocada y reconocida por los demás" (James).

Estas necesidades son a la vez, biológicas y psicológicas a las que Berne llamaba "hambres". Del mismo modo que el hambre o necesidad de alimento es saciada con comida, para subsanar la necesidad de estimulación es prácticamente imprescindible, que la persona sea tocada y reconocida por los demás.

A la unidad de contacto o reconocimiento la llamaremos "caricia" que se define como "cualquier acto que implique el reconocimiento de la presencia de otro" o dicho de otro modo, es cualquier estímulo social dirigido de un ser vivo a otro y que reconoce la existencia de éste.

Es un hecho demostrado que la privación sensitiva en el niño puede resultar no sólo cambios psíquicos, sino también deterioro orgánico, lo que da idea de su gran importancia. Además, las formas más esenciales y efectivas de estímulo sensorial las proporcionan el contacto social y la intimidad física.

Cuando el feto se halla dentro del seno materno está en contacto íntimo y total con todo su cuerpo. Al nacer se rompe de un modo brusco y definitivo esta profunda intimidad. A partir de ahí cada persona luchará para buscar, de la mejor manera posible, aunque sea de forma parcial y simbólica, volver a esa situación ideal.

Una sonrisa, una señal de asentimiento, una palabra, un gesto, reemplazan a caricias físicas y sirven para que la persona se sienta alimentada. De esta manera la original necesidad de estímulos se va a transformar en necesidad de reconocimiento; o dicho de otro modo y en términos de Análisis Transaccional, en necesidad de **caricias**.

Este proceso de transformación va a ser el siguiente:

- Si el niño se encuentra en un ambiente adecuado, con abundantes caricias positivas incondicionales, donde los padres y el resto del grupo familiar dan y reciben lo que necesitan tanto material cómo psicológicamente, aprenderá a estar bien y percibirá que sus padres y demás familiares también lo están.
- Pero si esto no ocurre, si el niño no percibe las caricias que necesita, las buscará; anticipará conductas que sean generadoras de premio: será obediente, respetuoso, ordenado, sumiso..... o de cualquier otra manera que "complazca" o que cumpla con las expectativas de sus padres. Con tales comportamientos conseguirá caricias positivas, sin embargo, éstas serán a condición de hacer lo que los otros esperan y, por tanto, aprenderá a estar bien cuando realice lo que quieren o esperan los demás.
- Si esta conducta adaptativa tampoco lleva a la consecución de caricias necesarias, el niño anticipará conductas generadoras de castigo: será egoísta, opositor, sucio, rebelde,... y con ellas conseguirá caricias condicionales negativas que, al menos, son caricias y sirven para nutrir su hambre básica. Esto aún en perjuicio propio.
- Puede todavía ocurrir que también estos comportamientos le lleven al fracaso en su deseo de satisfacer su primaria necesidad de caricias; es posible que entonces enferme, o puede que se lesione, o que tenga frecuentes accidentes,... tal vez de este modo consiga, al menos, caricias de lástima o de rechazo.

Clasificación de las caricias

Entendemos por "caricia" en A.T. a todo "estímulo intencional dirigido de persona a persona, que puede ser gestual, escrito, verbal, físico y simbólico y que tiene posibilidad de ser respondido por parte de quien lo recibe".

Las caricias pueden ser:

- Por el medio de transmisión:
 - Físicas o de contacto: táctiles (un beso, un apretón de manos, una palmada). Son las más potentes
 - Verbales: mediante el lenguaje oral: ¡hola!
 - Escritas: una postal de recuerdo, una carta, etc.
 - Gestuales: mediante lenguaje no verbal: miradas, gestos, una sonrisa, una inclinación de cabeza, etc.
- Por la emoción o sensación que invitan a vivir:
 - Positivas: producen emociones o sensaciones agradables e invitan a comportarse de manera positiva
 - Negativas: provocan emociones o sensaciones desagradables estas a su vez se subdividen en:
 - Agresivas: causan dolor, daño moral o físico
 - De lástima: favorecen la desvalía personal y disminuyen la autoestima.
- Por los requerimientos o condiciones para darlas o recibirlas:
 - Incondicionales: se dan o reciben por el mero hecho de existir o ser.
 - Condicionales: se dan o reciben por conductas objetivas. A condición de...
 - De aproximación: se dan por el esfuerzo de aproximación a una meta. Con ella se busca rescatar la valía de la conducta del que está aprendiendo. Son reconocimientos que atañen al proceso y/o a los avances que hace en orden al objetivo final.
 - Atributivas: se dan por las cualidades o características de la persona. Al darlas se contribuye al desarrollo de esos atributos. Si son positivas son potenciadoras las negativas son despotenciadoras.
 - De orientación: son expresiones directas con las que se sugiere o indica correcciones a quien se ha equivocado o a quien no hace uso de sus potencialidades. Su objetivo es producir cambios, orientar.
- Por la sinceridad que comportan:
 - Auténticas: las que nacen de sentimientos reales del que las da y reflejan su vivencia verdadera
 - Falsas: son las adulatorias, las agresivas encubiertas que ocultan hostilidad

- Mecánicas: son reconocimientos rutinarios, ritualizados, que se otorgan para salir del paso
- Por su influencia en el bienestar:
 - adecuadas (o sanas): aumentan el bienestar a largo plazo. (En algún caso pueden parecer duras o difíciles, ejemplo: "no te amo").
 - Inadecuadas (o malsanas): provocan malestar a corto o largo plazo. Algunas pueden parecer agradables pero a largo plazo perjudican

Leyes Generales de las caricias

- Son indispensables para la supervivencia física y psíquica de la persona.
- Las caricias son fuente de energía positiva o negativa según la valencia que tengan.
- En todos los casos preferimos las caricias negativas a no obtener nada.
- Las caricias afectan siempre al concepto que la persona tiene de sí misma, de sus atributos y a su desarrollo posterior. Las bromas típicas y frecuentes que destacan lo negativo, aunque sea de forma inocua y desenfadada, tienen un efecto negativo sobre la persona y, por tanto, no son tal broma.
- Las caricias incondicionales son las más fuertes.
- El efecto de la caricia depende de la calidad con que está dada. Esta calidad depende de 5 atributos:
 - Sinceridad
 - Personalización: por ejemplo, ha de ser dada en primera persona evitando generalizaciones, etc.
 - Adecuación: quitando lo aparatoso.
 - Dosificación
 - Argumentación: razón por la que se da Cuando estos atributos no son correctos, tanto por exceso como por defecto, la caricia pierde su valor, no es creíble o no tiene sentido.
- Cada persona tiene sus umbrales de recepción de caricias; de tal modo que unas personas necesitan más y otras menos.
- Cada individuo tiene un canal preferente en la recepción de caricias: visual, auditivo, kinestésico, etc.
- Las caricias pueden ser acumuladas. Cada persona puede reponer su banco de caricias acumulándolas durante días, semanas,... para luego poder recurrir a él en un momento que le sea necesario. Es, por tanto, positivo hacerse de un banco de caricias (egoteca) especialmente para los momentos en que la persona está en "baja forma".
- Cada individuo dispone de un filtro de caricias (las creencias) y en función de él recibirá, rechazará o aceptará unas y no otras.
- La caricia es un recurso natural, gratuito, inagotable y que está al alcance de toda persona.
- Solamente dan caricias positivas las personas que se consideran valiosas a si mismas.

Las posiciones existenciales*Figura 1. Posiciones existenciales*

A edad muy temprana muchos niños llegan a esta conclusión: "Estoy mal". Esto es lo primero que advierte en su esfuerzo por comprenderse a sí mismo y comprender al mundo donde vive. Por el hecho de ser una decisión podrá ser cambiada por una nueva decisión, pero no sin antes que haya sido comprendida.

Dado que el niño recién nacido no usa palabras, sus reacciones se limitan a sensaciones, sentimientos, sonidos, imágenes vagas y arcaicas fantasías. En el nacimiento físico, el pequeño ser se ve empujado a un estado en el cual se halla expuesto a sensaciones extrañas y, sin duda, terroríficas de frío, de aspereza, de presión, de ruidos, de falta de apoyo, de separación, de abandono.

Las posiciones existenciales son:

- Yo estoy mal, Tú estás bien
- Yo estoy mal, Tú estás mal
- Yo estoy bien, Tú estás mal
- Yo estoy bien, Tú estás bien
- Yo estoy +/- bien, Tú estás +/- bien

Al final del segundo y durante el tercer año de vida, el niño ha adoptado una de las 3 primeras posiciones. Aquí el niño se mantiene en la posición elegida, y ésta gobierna todo lo que hace. Las 3 primeras posiciones son conclusiones, no explicaciones.

Desafortunadamente la posición más común compartida tanto por personas que triunfan como por personas que fracasan, es la de Yo estoy mal - Tú estás bien. El método más común para enfrentar esta posición son los juegos psicológicos.

Primer posición existencial

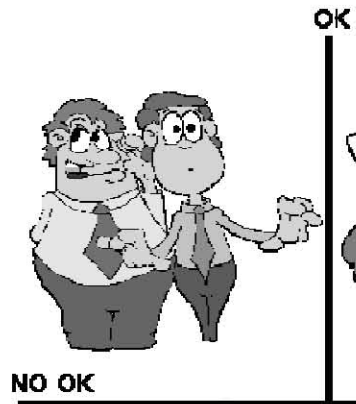


Figura 2. Yo estoy mal, Tú estás bien

Esta es la posición universal de la primera infancia, ya que el Niño a causa de su pequeña estatura y de su indefensión, inevitablemente se consideraba inferior a las figuras adultas que lo rodeaban, carece del equipo y de la experiencia necesarios para formarse un retrato exacto de sí mismo; así pues, sólo puede guiarse por las reacciones de los demás ante él.

La persona se siente a merced de los demás. Siente una gran necesidad de caricias, hay un elemento de esperanza porque hay una fuente de caricias - tú estás bien - ¿Qué debo hacer para ganar sus caricias? Hay dos formas de "vivir" esta posición. La primera consiste en vivir un "argumento" de vida que confirme el estoy mal. La otra consiste en vivir un "contra-argumento" con una divisa tomada prestada del Padre. Este tipo de persona se muestra afanosa por complacer.

Segunda posición existencial

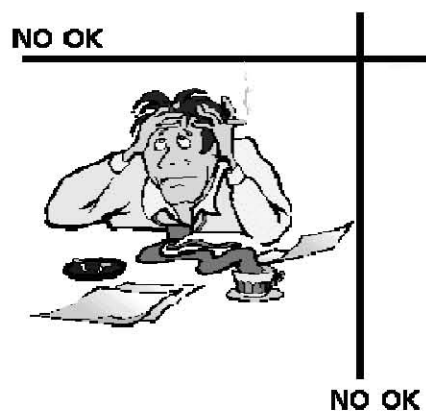


Figura 3. Yo estoy mal, Tú estás mal

Al final del primer año, ha ocurrido algo importante en el niño: comienza a caminar y a valerse por sí mismo, si su madre es una persona "fría", poco amante de acariciar a los niños, si sólo le acariciaba porque tenía que hacerlo, entonces el hecho de haber aprendido a caminar significa que ya han pasado sus días de "niño pequeño".

Las caricias cesan por completo y por otra parte los castigos son más severos. Si ese estado de abandono se prolonga implacablemente durante el segundo año de vida, el niño llega a esta conclusión: Yo no estoy bien - Tú no estás bien.

Tercer posición existencial



Figura 4. Yo estoy bien, Tú estás mal

Un niño a quien sus padres tratan brutalmente abandonará su posición inicial en la cual juzgaba que sus padres estaban bien y pasará a la tercera posición Yo estoy bien, Tú estás mal, pero aquí ¿en dónde está la fuente de caricias si tú estás mal? La fuente proviene de "auto acariciarse" y esto se produce durante el tiempo en que un niño está convaleciendo de heridas graves y dolorosas producto de fuertes golpes.

Cuando los padres aparecen de nuevo, el niño se encoge horrorizado, temiendo que vuelvan a pegarle, "¡me hacen daño, son malos!", "¡Yo soy bueno - ustedes malos!"

Cuarta posición existencial

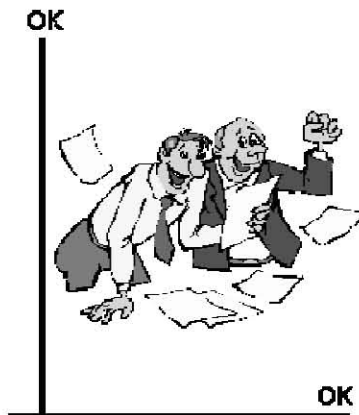


Figura 5. Yo estoy bien, Tú estás bien

Las 3 primeras posiciones se basan en sentimientos, en un intento del niño por dar sentido a su vida de modo que sea posible aplicar cierta medida de lógica a la confusión de estímulos y sentimientos. La cuarta posición se basa en el pensamiento, en la fé, en el empeño, en la acción.

Las tres primeras tienen relación con el ¿por qué?, la cuarta tiene relación con el ¿por qué no? Pero finalmente en esta posición se llega a caer en el autoengaño de que todo está bien, sin ubicar a la persona en una situación realista del mundo al negar la existencia de los problemas, los sinsabores, los accidentes, etc.

La quinta posición

Yo estoy +/- bien, Tú estás +/- bien

Esta posición la llamamos posición realista, en la cual la persona reconoce que no siempre se puede estar bien, ni que los demás tampoco pueden estar siempre bien, pero tienen la actitud mental, el equilibrio emocional adecuado para que la mayor parte del tiempo "Yo esté bien y Tú estés bien".

La única manera de pasar a estar +/- bien es poner en claro las circunstancias de la infancia. Quien ha vivido muchos años según las decisiones de un Adulto emancipado posee una gran colección de experiencias de este tipo y puede decir con seguridad: "Sé que esto funciona". Recordando que el Niño exige resultados inmediatos. No se puede garantizar que con el hecho de adoptar esta quinta posición, se experimente inmediatamente sentimientos buenos.

Los datos del Padre y el Niño son viejos; los del Adulto representan la realidad exterior tal como es. El objetivo del AT consiste en capacitar a una persona para que tenga la libertad de opción, libertad para cambiar a voluntad. Esa libertad nace del hecho de conocer la verdad acerca de lo que hay en el Padre y lo que hay en el Niño y de cómo esos datos intervienen en las transacciones del presente.

Una de las realidades es que a menudo se debe tomar decisiones antes de poder conocer todos los hechos. Así ocurre con todos los compromisos como el matrimonio, ó el voto. Cuando el Padre ó el Niño dominan, el resultado es previsible; ésta es una característica de los juegos. En éstos hay una cierta seguridad aunque el resultado sea doloroso.

Cuando el Adulto se encarga de las transacciones, el resultado no siempre es previsible. *Hay la posibilidad de un fracaso, pero hay también la posibilidad de un éxito, cosa más importante, hay la posibilidad de un cambio.*

El Análisis Transaccional usa información referente a la forma en que las personas -interactúan una con otra, desde cada uno de los Estados del Yo: el Padre, el Adulto y el Niño. Del análisis de estas interacciones, el Análisis Transaccional, con ayuda de los contratos terapéuticos, pueden ayudar a las personas a corregir patrones disfuncionales e improductivos del comportamiento diario que llamamos juegos y al hacerlo ayudan a las personas a abandonar formas de interacción durante gran tiempo profundamente sostenidas, y que resultan nocivas y autolimitantes.

Los analistas transaccionales están entrenados a reconocer desde que Estado del Yo están las personas haciendo una transacción, y a seguir, con detalle preciso, las secuencias transaccionales en que las personas se enfrasan conforme interactúan unas con otras. Con este entrenamiento ellos son capaces de intervenir efectivamente para mejorar la honestidad, calidad de la comunicación e interacción y por lo tanto facilitar cambios personales duraderos.

1.3 LA PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA (PNL)

Es una poderosa herramienta que facilita procesos de comunicación, aprendizaje y cambio. Provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia, promueve la comprensión de los procesos mentales, la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico.

La PNL es un camino para enriquecer las posibilidades que cada persona tiene y que están disponibles en el mundo. Es una habilidad práctica que crea los resultados que se quieren lograr.

Su facilidad de aplicación "a medida" para diferentes situaciones personales, grupales y organizacionales y su gran efectividad la convirtieron en la llave para alcanzar objetivos y lograr excelencia.

La PNL tiene sus orígenes en la década de los setenta en la Universidad de California, en Santa Cruz, EEUU, donde Richard Bandler (matemático, terapeuta gestáltico y experto en informática) y John Grinder (lingüista) estudiaron patrones de comportamiento en la comunicación para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar las estrategias de excelencia de la comunicación humana. El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación verbal y no verbal se producían cambios en el comportamiento de las personas. Objeto de su observación fueron: la exitosa terapeuta familiar Virginia Satir, el padre de la hipnología médica moderna Milton Erickson, y el creador de la Gestalt, Fritz Perls, tuvieron además gran influencia teórica de Gregory Batenson.

Bandler y Grinder llegaron a la conclusión de que los comportamientos de personas exitosas se pueden descubrir y, una vez aprendidos, se pueden reproducir y enseñar. El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias teóricas dieron origen a la PNL.

La PNL ofrece poderosas herramientas lingüísticas que mejorarán las habilidades de comunicación de una manera impactante, es por eso, que en el capítulo 2 se describen ampliamente estas herramientas. ⁽¹⁶⁾

⁽¹⁶⁾ Joseph O'Connor & John Seymour. 1995. *Introducción a la PNL*. Editorial Urano. Barcelona España.

CAPÍTULO 2

IMPORTANCIA DE LA PNL COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA NEGOCIACIÓN CON EFECTIVIDAD

La sigla PNL significa Programación Neuro Lingüística. Es una disciplina que surgió en los años 70, cuando dos investigadores, el matemático Richard Bandler y el lingüista John Grinder, comenzaron a estudiar las creencias, patrones de pensamiento y conductas que tenían en común las personas que se destacaban como comunicadores o líderes, en cuanto a su capacidad de transmitir un mensaje e influir en las personas⁽⁸⁾

La PNL es una disciplina que estudia la comunicación entre las personas, entendida como una forma de *influencia*. Pero va mucho más allá, al reconocer que el *efecto* del mensaje no depende sólo del mensaje en sí, sino de factores tales como los estados internos del emisor y del receptor esto incluye estado de ánimo, creencias, valores de cada persona y la manera en que cada uno asimila y procesa la información que recibe.

Su denominación resume los objetos básicos de su estudio:

- *Programación*: los estados internos, las creencias y valores de cada persona, cuál es su “modelo del mundo”, y los pasos que toma para intentar obtener determinados resultados. La PNL asume que en cierta medida, cada persona puede modificar su programación, no sin esfuerzo.
- *Neuro*: la forma en que cada persona procesa la información, al privilegiar algunos sentidos sobre otros, o ciertos tipos de información sobre otros; los filtros que aplica, cuál es su manera de “entender el mundo”, o dicho de otro modo, de traducir sus vivencias en procesos mentales.
- *Lingüística*: la forma en que la persona se expresa, las palabras que utiliza, el significado que tienen para él o ella, cómo influyen en otras personas y en el que las dice. En esto, la PNL reconoce que la comunicación verbal es apenas una pequeña parte de la comunicación.

2.1 LAS PRESUPOSICIONES FUNDAMENTALES DE LA PNL ⁽³⁰⁾

Estos supuestos establecen principios fundamentales que construyen el modelo de la Programación Neuro lingüística (PNL):

- El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene
- La resistencia se refiere a la inflexibilidad del comunicador
- Las personas ya tienen todos los recursos necesarios para cambiar
- Toda conducta tiene una intención positiva
- El mapa no es el territorio
- No existe fracaso, sólo resultados
- Las personas tienen dos niveles de comunicación: conciente e inconsciente

En principio, se deben trazar las ideas principales de la PLN: para saber cómo se va de la realidad presente al lugar a donde se quiere ir, estableciendo objetivos, comunicación, sintonía y cómo construir nuestras vías únicas de entender el mundo.

⁽⁸⁾ Chantal Selva. La PNL Aplicada a la Negociación. Editorial Granica –Serie Management.

⁽³⁰⁾ www.pnlnet.com, sección de artículos

2.2 FUNCIONAMIENTO DEL CEREBRO ⁽³¹⁾

Actualmente los aportes de investigaciones realizadas en el ámbito de la psicología y de otras disciplinas han despertado un interés por conocer el funcionamiento del cerebro y diseñar experiencias organizadas y sistemáticas que faciliten su abordaje con modelos de intervención.

Su entendimiento es básico para la aplicación de los diferentes métodos o sistemas que pueden mejorar y tener utilidad práctica.

Se parte de la base de que el cerebro de los individuos tiene sus propias peculiaridades, no hay dos que sean exactamente iguales.

Cerebro Reptil

Es el cerebro primario. En él se ubica la inteligencia básica, se poseen los comportamientos y conductas que se adquieren en la niñez y se repiten en la vida adulta. El uso de este cerebro proporciona la formación de hábitos mediante una acción repetida varias veces, hasta que se organiza y se estructura en "rutinas".

Cerebro Neo-Cortex

Este cerebro construye el pasado, el presente y el futuro de manera secuencial. Es un proceso que ocurre internamente y que permite fomentar y consolidar las capacidades de análisis.

La parte frontal del cerebro se divide en dos mitades o hemisferios. La información pasa entre ellos por el tejido conector, el cuerpo calloso. Estos hemisferios realizan tareas distintas pero complementarias.

El hemisferio izquierdo es conocido como el hemisferio dominante y es quien procesa el lenguaje; procesa la información de manera analítica y racional, se especializa en reconocer las partes que constituyen un conjunto, es lineal y secuencial. Pasa de un punto a otro de manera gradual, paso a paso. Procesa información verbal, codifica y decodifica el habla. Separa las partes que constituyen un todo. Es como una computadora (que tiene su propio lenguaje).

El hemisferio derecho o no dominante, trata la información de forma más general e intuitiva combina partes para crear un todo, se dedica a la síntesis. Busca y construye relaciones entre partes separadas. Procesa simultáneamente en paralelo, es especialmente eficiente en el proceso visual y espacial (imágenes). Se especializa en relaciones no lineales, pareciera que es la fuente de la percepción creativa. Las palabras o figuras por sí solas no dicen nada, y si se juntan, se obtiene una comunicación más clara.

Cerebro límbico

Procesa las emociones y los sentimientos. Constituye el sentir, las manifestaciones de las emociones humanas, de los afectos. En él se registra la sexualidad como fenómeno mental.

Generalmente las personas que adquieren las herramientas y habilidades de la PNL son individuos con características de líderes y un líder necesita utilizar buenas herramientas de comunicación, influencia y persuasión y sobre todo, necesita lograr que sus seguidores noten en ellos ese "algo" que distingue a los líderes. La PNL proporciona las herramientas para lograrlo.

⁽³¹⁾ <http://www.nlpinfo.com/>

2.3. HERRAMIENTAS DE LA PNL PARA MEJORAR LA COMUNICACION

La comunicación es un ciclo que se realiza entre al menos dos personas, está compuesta por un mensaje y si las palabras son el contenido de éste, las posturas, gestos, expresión y tono de voz son el contexto en el que el mensaje está enmarcado, y juntos dan sentido a la comunicación.

Calibrar ⁽³⁰⁾

Al hablar de comunicación, en PNL se habla de procesos sistémicos. La comunicación se produce cuando hay "feed-back", es decir, cuando hay retroalimentación: el comunicador recibe un mensaje de que el receptor ha recibido la información de forma correcta. Uno de los postulados de la PNL dice que el sentido de la comunicación es la respuesta (la retroalimentación) que se obtiene, sea ésta verbal o no verbal.

La sincronización es la base de la comunicación para la PNL. Sincronizar significa adoptar los gestos y las actitudes de la persona con la que estamos hablando, con el fin de crear un mimetismo. Que lleve a un clima de confianza. La sincronización puede ser verbal o no verbal, directa o cruzada, reflejada o desfasada en el tiempo (la reformulación es, por ejemplo, una forma de sincronización). Para conseguir una buena sincronización, se observa la posición del cuerpo, los movimientos y los gestos. También se puede sincronizar a través de la voz, del tono, del ritmo, el volumen. Y también reflejar las pausas y los silencios. Sincronizar la respiración, es muy útil, por ejemplo, en terapia.

La sincronización permite crear un clima de confianza, pero, al mismo tiempo, permite crear las bases para "guiar" a la otra persona hacia posiciones distintas a la suya. Una vez que se ha producido la sincronización, se pueden ir cambiando los parámetros, de tal forma, que será el otro quien siga. Una vez sincronizada la persona, se cambian los parámetros para hacerlo salir de su estado hacia un estado más abierto o positivo. Para poder realizar la sincronización, es imprescindible calibrar previamente a nuestro interlocutor. A cada comportamiento externo le corresponde un estado interno que está asociado a él. La calibración consiste en observar a nuestro interlocutor y recoger información externa sobre su fisiología.

La calibración consiste en observar los macro comportamientos, como los gestos, la posición del cuerpo, la voz (tono, volumen, ritmo...), la respiración (ritmo, profundidad...) y en fijarse en micro comportamientos, como pequeños movimientos de los músculos (maxilar inferior, entrecejo, apertura de los ojos...), movimientos de la boca (cerrada o abierta), de la nariz, en la coloración de la piel, etc.

Estas informaciones permitirán conocer mejor al otro y, en su caso, ayudarle en su proceso de cambio. Cuando alguien recuerda una experiencia que le infunde miedo, por ejemplo, pequeños cambios fisiológicos se producen en alguna parte de su cuerpo. Estos cambios, por pequeños que sean, estarán siempre ahí. La calibración está basada exclusivamente en lo sensorial.

Pero es diferente para cada persona. Por eso se debe tener cuidado en no imaginar o especular respecto al significado que esos cambios fisiológicos pueden significar, ya que son exclusivos de cada persona.

⁽³⁰⁾ www.pnlnet.com, sección de artículos

La calibración, junto con el rapport y la flexibilidad, son elementos principales que se utilizan en PNL para pasar del estado presente al estado deseado e introducir cambios.

Sintonía ⁽¹⁶⁾

La gente de éxito crea sintonía, y la sintonía crea credibilidad. Para crear sintonía hay que unirse a la otra persona igualando su lenguaje corporal de forma sensible y respetuosa. Esta crea un puente entre uno mismo y el modelo del mundo de los demás.

La igualdad de tono en la voz es otra de las formas por las que se puede mejorar la sintonía.

Compartir y dirigir

Compartir es establecer un puente mediante la sintonía y el respeto.

Para compartir y dirigir de forma efectiva, se debe prestar atención a la otra persona y ser lo bastante flexible en la conducta propia como para responder a lo que se ve y oye.

Objetivos

Al saber lo que se quiere (objetivo) éste deberá estar bien elaborado según los criterios siguientes:

Primero será enunciado de forma positiva

Pensar que lo que se quiere hacer activamente está bajo nuestro control

Imaginar el objetivo de la manera más específica posible

Pensar en lo que se verá, sentirá y escuchará

Saber si se tienen los recursos y opciones adecuadas para alcanzar el objetivo

¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado para lograrlo ó será necesario fraccionarlo?

Los procesos internos ⁽²⁴⁾

La PNL ha identificado algunos “procesos mentales” básicos. Si se logra identificar cómo procesamos internamente lo que se percibe, y cómo esto afecta nuestras acciones, se podrá ser más flexible ante distintas situaciones. Este es un primer paso de auto conocimiento. Si además, se tiene la capacidad de identificar cómo piensa la gente que está alrededor y obrar en consecuencia, seremos capaces de lograr una mejor comunicación con ellos.

En todo esto hay una especie de “regla no escrita”: lo que hacemos es resultado directo de lo que pensamos. O dicho de otro modo, “la primera creación es mental”, es decir, antes de hacer algo, primero se crea en la mente. Los pensamientos se filtran en todo lo que hacemos y comunican a los demás lo que queremos, creemos y somos, con más fuerza de lo se puede imaginar.

⁽¹⁶⁾ O'Connor Joseph & Seymour Jonh. Introducción a la PNL. Editorial Urano, octava edición.

⁽²⁴⁾ Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

Canales sensoriales ⁽⁸⁾

Los sentidos son bombardeados cada segundo con un cúmulo de información.

Consciente o inconscientemente seleccionamos una parte de esos estímulos, e interpretamos conforme a un criterio personal, influidos entre otras cosas por las creencias, valores y experiencias pasadas.

El primer paso para comprender cómo pensamos es reconocer cuál es el *canal sensorial* que privilegiamos por sobre el resto. Lo sorprendente de esto es que no sólo moldea cómo *percibimos* una vivencia, sino cómo *representamos una idea, imaginamos una situación, o revivimos un suceso pasado*. En otras palabras, se tiene el *mismo* canal sensorial preferido para los *sucesos reales*, que para los *imaginados o recordados*.

Este es un indicio de algo que se verá más adelante: el inconsciente no distingue entre *sucesos reales* o *imaginados*.

Las investigaciones señalan que la mayor parte de las personas privilegian uno de estos tres canales:

- Visual: Pensar con imágenes. Las ideas, los recuerdos y la imaginación se representan con imágenes mentales.
- Auditivo: Pensar con sonidos. Se recuerdan o imaginan voces, sonidos, ruidos.
- Cinestésico: Pensar con sentimientos internos o sensaciones físicas –tacto, gusto y olfato

Esto no quiere decir que la persona utilice *exclusivamente* su canal preferido, sino que utiliza un canal en mayor medida que los otros.

No es exageración decir que el canal sensorial preferido es uno de los factores clave de la forma de pensar, y por lo tanto, de obrar. Veremos cómo se manifiesta esto en el lenguaje:

- “No lo veo nada claro”
- “Esto me suena bien”
- “Este asunto me huele mal”

A la hora de actuar ante un problema, ¿no suena lógico pensar que una persona *visual* buscará una solución que se *vea* bien? ¿Una persona *auditiva* buscará una solución que se *oiga* bien? ¿Y una *cinestésica*, una solución que se *sienta* bien?

Más aún, las investigaciones han mostrado que respuestas corporales en apariencia tan involuntarias como los movimientos oculares están estrechamente relacionadas con el canal sensorial que la persona está utilizando en un momento determinado. No sólo eso, los movimientos oculares también indican si la persona está *recordando* (pasado) o *imaginando* (futuro) estas sensaciones.

⁽⁸⁾ Chantal Selva. La PNL Aplicada a la Negociación. Editorial Granica –Serie Management

En la tabla siguiente se resume a lo que se le denomina “acceso visual”.

Accesos Visuales

Indicaciones aportadas por el movimiento de los ojos, desde el punto de vista del observador:

Arriba y a la izquierda Imágenes imaginadas <i>Visual</i>	Arriba y a la derecha Imágenes recordadas <i>Visual</i>
Centrados Imágenes recordadas o imaginadas <i>Visual</i>	A media altura, a la izquierda o a la derecha Sonidos recordados o imaginados <i>Auditivo</i>
Abajo y a la izquierda Sensaciones o emociones recordadas o imaginadas <i>Cinestésico</i>	Abajo y a la derecha Sonidos: diálogo interior <i>Auditivo</i>

O'Connor Joseph & Seymour Jonh. *Introducción a la PNL*. Editorial Urano, octava edición.

Al avanzar en estos conceptos, se pone de manifiesto otro de los postulados de la PNL: “el cuerpo y la mente son uno sólo”.

Matices sensoriales

Dentro de cada canal sensorial existen distintas características o *matices*, a las que cada persona puede dar más o menos importancia. Esto se manifestará en la manera que percibe, recuerda o imagina una vivencia.

Aclaremos que en este contexto el término *visualización* debe interpretarse en sentido amplio. Esto se refiere a la capacidad de recordar o imaginar en la mente, las sensaciones y sus matices más relevantes para cada persona, sean visuales, auditivas o cinestésicas.

¿De qué sirve esto? Las personas que logran visualizarse (u oírse, o sentirse) en la situación que quieren lograr tienen más posibilidades de éxito. Como se ha mencionado, “la primera creación es mental”. La capacidad de reflexionar sobre estas cuestiones y experimentar reviviendo una determinada situación exaltando algunas percepciones y cambiando otras, debería permitir identificar qué características son importantes para cada persona.

Más aún, experimentar variando algunas características de un recuerdo y notar sus efectos puede ayudar a hacer la mente más flexible. Las personas que pueden manejar sus emociones y experiencias decidiendo a qué le van a prestar atención en una determinada situación, disponen de una gama mucho más amplia de opciones.

Después de mucha práctica, se pueden aplicar estos conceptos para influir en la naturaleza de los recuerdos, cambiarlos y almacenarlos de manera que se sienta lo que se desea sentir. Siempre que se cambia la forma de pensar con respecto a algo, se está “reprogramando” de esta manera.

La PNL no ha hecho más que investigar *cómo* se hace, y ponerlo de manifiesto. Esta potente herramienta permite que elijamos el estado que deseamos, y no al revés. “Cada persona es lo que piensa que es”.

Procesos mentales

¿Qué es lo que ocurre dentro de la mente una vez percibido el mundo a través del canal sensorial preferido, y prestando atención a los matices que se consideren más relevantes?

Aquí comienza otra etapa en el procesamiento de la información. La PNL denomina a esta etapa los “filtros”, o técnicamente, los *metaprogramas*. Es decir, procesos mediante los cuales se *selecciona* alguna información pero se ignora otra, y luego, se *interpreta* la información seleccionada.

A continuación se señalan los principales “filtros” descubiertos por la PNL. Ellos son patrones mentales generales, presentes en todas las personas. Varían con el tiempo, y según el contexto. Son parte de los factores que hacen a cada persona un ser único.

Los filtros mencionados en el siguiente párrafo se denominan *metaprogramas de tratamiento de información* porque tienen que ver con aquello a lo que la persona presta más interés en una situación.

Actividad/Persona/Objeto/Lugar/Tiempo

- Trate de recordar uno de los acontecimientos más importantes en su vida.
- Rememore la vivencia y trate de determinar cuál de los siguientes elementos tiene más fuerza en el recuerdo:
 - Actividad: lo que hizo usted y cada una de las personas presentes
 - Persona: las personas presentes y sus sentimientos hacia ellas
 - Objeto: los objetos, por ejemplo si fue un cumpleaños, recuerda la comida, los regalos que le hicieron, la decoración del lugar
 - Lugar: la localización del lugar, dónde se situaron cada una de las personas durante el acontecimiento
 - Tiempo: la hora y la fecha del acontecimiento

Chantal Selva. *La PNL Aplicada a la Negociación*. Editorial Granica -Serie Management

Este filtro se refiere a *aquello que es más importante para la persona*, en la mayoría de los casos. Si se logra identificar en uno mismo, nos daremos cuenta de que está relacionado con las creencias y la “forma de ver el mundo”. Si se logra identificar en otras personas, esto permitirá asomarse a sus objetivos y creencias.

Los siguientes filtros se denominan *metaprogramas de comportamiento* porque identifican las distintas maneras en que las personas hacen frente a las situaciones.

Asociado/Disociado

- Piense en un recuerdo reciente. ¿Se recuerda –se “ve”, “oye”, o “siente”- *dentro de usted mismo* ó se ve, oye o siente *desde fuera, como si fuera un tercero* que presenciara la vivencia?

Chantal Selva. *La PNL Aplicada a la Negociación*. Editorial Granica –Serie Management

La experiencia de estar en el cuerpo se conoce como experiencia *asociada* y la de estar fuera, *disociada*.

Las personas con el patrón “asociado” por lo general son más emocionales. A las que piensan en modo “disociado” se les suele calificar como “frías” o “distantes”.

En realidad, no hay un patrón mejor que otro, depende de la situación. Para manejar situaciones de estrés a veces convendrá pensar en modo “disociado” a fin de distanciarse de las emociones y ser más objetivo.

Acercamiento/Distanciamiento (Buscar/Evitar)

El modo Acercamiento (Buscar) significa pensar en lo que se quiere obtener.

El patrón Distanciamiento (Evitar) significa que se piensa predominantemente en lo que no se quiere.

Las investigaciones muestran que en general las personas que piensan con un patrón de Acercamiento (Buscar) tienen más posibilidades de lograr lo que se proponen. Por ejemplo, si se piensa “no debo preocuparme”, se está programando ese sentimiento, con lo cual posiblemente terminará preocupándose. Por el contrario, si se piensa “debo sentirme confiado” hay más posibilidades de terminar sintiéndose así.

Similitud/Desigualdad

- Ante una situación nueva, ¿usted se concentra en las *similitudes* con una situación conocida?, ¿o por el contrario, pone el acento en las *diferencias* con lo que usted conoce?

Chantal Selva. *La PNL Aplicada a la Negociación*. Editorial Granica –Serie Management

Este patrón mental se utiliza también para clasificar o almacenar recuerdos, centrándose en la similitud o diferencia con algo conocido.

En algunos casos determinadas profesiones orientan a las personas a pensar de una manera más que de otra. Por ejemplo, un contador está más predispuesto a encontrar diferencias en las cuentas que similitudes, lo mismo que un programador a encontrar errores en su código.

Nuevamente, el mejor patrón de pensamiento depende de la situación. A veces, para presentar a la gente un cambio, es necesario mostrarles la similitud con lo que actualmente hacen. En otras situaciones, es necesario concentrarse en encontrar “lo que no encaja”.

Expansión/Concretización

La habilidad de poder ver “la imagen completa”, el “todo” a nivel macro habla de un patrón de pensamiento expansivo.

Por el contrario, el hecho de concentrarse en los detalles corresponde a la forma de pensar concretizada.

Estos enfoques son causa frecuente de desacuerdo entre personas. El “expansivo” no avanza más allá de los grandes lineamientos, y el “concreto” se pierde en los detalles. Para lograr lo que se quiere, hay que encontrar el equilibrio justo entre ambos patrones... el cual, por supuesto, depende de la situación.

Pasado/Presente/Futuro

Una vez más, no hay alguno de estos patrones que sea mejor que otro. Lo que hay que tener en cuenta es que influyen enormemente en la comunicación entre las personas.

¿Será fácil o difícil que dos personas, una centrada en el pasado y otra centrada en el futuro, discutan un problema? ¿Y si esas personas fueran usted y su jefe, realizando su evaluación de desempeño? ¿O decidiendo cómo encarar un nuevo proyecto?

Externo / Interno

Las personas con un marco de referencia *externo* confían en fuentes externas para calificar la naturaleza de sus logros. Estas fuentes externas pueden ser terceras personas o “medidas objetivas de éxito”, como indicadores o estadísticas.

Las personas con un marco de referencia interno utilizan sus sentimientos, voces e imágenes internas como evidencia de su éxito. Si se utiliza un marco de referencia externo, la satisfacción dependerá más de la gente que está alrededor y de las circunstancias, o mejor dicho, de la percepción de las circunstancias. Si se utiliza un marco de referencia interno, se logrará ser más independiente de los factores externos.

Los directivos más brillantes tienden a manejarse con pautas internas, características de un estilo independiente. No es que no les preocupe lo que sucede a su alrededor, pero su satisfacción no depende de las circunstancias externas.

¿Adónde se apunta con todo esto? Sin duda, estar sensibilizados con la manera en que piensan otras personas podrá ayudar a construir “puentes de comunicación”.

Aquí asoma otro postulado de la PNL, a las personas les gustan las personas que piensan como ellos. Pero, armonizar con la forma de pensar de nuestro interlocutor no significa que uno cambie.

No se tiene que adoptar la forma de pensar de la otra persona, simplemente comunicarse en sus términos. Se descubrirá que no se trata de manipulación o imitación, por el contrario, se enriquecerá con las experiencias del otro, y se aprenderá la diferencia.

El mensaje ⁽¹⁶⁾

Otro elemento crucial de la comunicación entre las personas es: el mensaje. Las personas se percatan a partir de su propia experiencia, que si bien es importante lo que se dice, es mucho más importante la manera en que se dice. El contenido es importante, sin duda, pero la forma lo es mucho más aún.

Las investigaciones de la PNL descubrieron que los comunicadores sobresalientes generan un clima de confianza y entendimiento con sus oyentes, al hablarles en su “mismo idioma”. ¿Qué queremos decir con esto? Que al dirigirse a una audiencia numerosa, utilizan un lenguaje rico que acapara todos los canales sensoriales, y cuando se dirigen a una persona en particular, utilizan los términos que más se adaptan al canal sensorial preferido de su interlocutor. Pero hay algo más importante: los comunicadores y líderes sobresalientes utilizan en gran medida el *lenguaje corporal* para compenetrarse con su audiencia y crear un clima de entendimiento y confianza.

⁽¹⁶⁾ O'Connor Joseph & Seymour Jonh. Introducción a la PNL. Editorial Urano, octava edición.

De hecho, las investigaciones muestran que sólo una pequeña proporción de la comunicación se realiza a través del lenguaje verbal: sólo el 7%. Del resto, un 38% está relacionado con el tono y el ritmo de lo que se dice, y el restante 55% por el lenguaje corporal: los movimientos, gestos, y expresiones. Se comenzará analizando el aspecto verbal del mensaje.

El lenguaje o comunicación verbal

El lenguaje es la herramienta natural que se tiene para comunicarse. Más allá de *informar o transmitir una idea*, la mayor parte de las veces se hace con el objetivo de *influir* en otras personas, ya sea en sus ideas o en su comportamiento. Como tal, el lenguaje es un elemento clave para lograr lo que se desea.

La PNL enseña que el lenguaje narra la historia de nuestra vida y comunica al mundo (de una manera sutil) nuestra manera de pensar, deseos y convicciones.

Más aún, el lenguaje no sólo influye sobre los demás; la forma en que expresamos influye sobre nosotros mismos, acrecentando o disminuyendo las posibilidades de elección, reforzando la imagen que tenemos de nosotros mismos o construyendo una nueva.

La forma en que se utiliza el lenguaje es la clave para influir en nosotros mismos y en los demás. El lenguaje es una fuente de poder. Cada frase que se dice tiene un significado profundo, más allá de las palabras empleadas. El lingüista Noam Chomsky distinguía entre dos niveles lingüísticos:

- Estructura superficial: lo que se le dice a otra persona o a uno mismo.
- Estructura profunda: el significado más profundo de lo que se dice, que contiene información que no se conoce o expresa a nivel consciente.

En general, la gente utiliza un lenguaje vago e impreciso que es la raíz de muchos de los problemas en el mundo del trabajo, y en la vida.

La PNL identifica tres patrones básicos que conducen a la imprecisión en el lenguaje, y son fuente de problemas.

Corresponden a procesos mentales presentes en todas las personas, que se manifiestan en su forma de expresarse. Al identificarlos y analizarlos se mostrará que esconden oportunidades de mejora, tanto en la relación con otras personas como en la propia capacidad de alcanzar los objetivos personales.

Para liberarse de estas “trampas del lenguaje” (*metamodelos*), es necesario usar preguntas clarificadoras o de puntualización. Ante cada patrón de imprecisión en el lenguaje, existen preguntas clave que aclaran la mente y el mensaje que se intenta transmitir. En el proceso, ayudan a identificar las propias restricciones y a quitar las barreras que impiden cambiar. Sin embargo, se debe ser cuidadoso; su uso indiscriminado puede ser percibido como intimidante y agresivo.

Es fundamental crear un clima de entendimiento y confianza y saber mantenerlo, percibiendo cuándo es adecuado preguntar y cuándo no.

A continuación se analizarán las principales categorías de trampas del lenguaje y sus variantes. Comenzar a aplicarlas en uno mismo, cada vez que se reconozca la oportunidad; servirá para luego, lentamente, ensayarlas con otras personas.

Omisión

Cada vez que no se defina claramente el significado de algo que se dice, se está omitiendo información clave, quizás con la esperanza de que el interlocutor interprete correctamente lo que

se quiere decir. Esto es muy peligroso, ya que conduce tanto a malos entendidos como a la inacción. A continuación se muestran algunas clasificaciones dentro de esta categoría:

Sujetos imprecisos

<i>Ante la frase...</i>	<i>Se debería preguntar...</i>
La gente no te deja tomar decisiones	¿Qué gente exactamente?
Los clientes te hacen la vida imposible	¿Quiénes son esos clientes?
No estoy de acuerdo	¿Con qué o con quién?
Ellos no te fijan claramente los objetivos	¿Quiénes son ellos?

Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

Esto significa que el hablante está convencido de que no tiene influencia sobre lo que sucede alrededor.

Acciones imprecisas

<i>Ante la frase...</i>	<i>Se debería preguntar...</i>
Necesita mejorar su manejo del tiempo	¿Cómo exactamente? ¿Cuál es el plan? ¿Qué acciones debemos tomar?
Tiene que capitalizar su experiencia como vendedor	¿Cómo exactamente?
Debería concentrarse en desarrollar su habilidad gerencial	¿Qué acciones debe tomar?

Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

¿Le son conocidas estas frases? ¿En alguna ocasión las ha utilizado? Quizás se hayan escuchado en alguna evaluación de desempeño. Lo que falta aquí es el cómo, la manera en que se van a llevar a cabo los cambios.

Sin definir claramente la manera en que se debe llegar al objetivo, seguramente conducirá a la inacción, o bien al logro de objetivos distintos de los que tenía en mente el hablante.

Comparaciones

Cuando las comparaciones no indican una medida de referencia, pierden todo el sentido. Ante los siguientes ejemplos, se proponen las siguientes preguntas:

<i>Ante la frase...</i>	<i>Se debería preguntar...</i>
Mejor producto del mercado	¿Mejor comparado con que otro producto, o qué características lo hacen mejor?
Mejor gestión de la comunicación	¿Mejor en qué, exactamente?

Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

Abstracciones

Los términos abstractos son inmóviles, no dan a entender acción, sino por el contrario, dan la idea de algo estático. Por lo general, se deriva de transformar un verbo—que denota acción— en un sustantivo —un nombre, una cosa, un concepto—. Este proceso se denomina “nominalización”; al hacerlo, la acción desaparece.

<i>Ante la frase...</i>	<i>Se debería preguntar...</i>
Tenemos un problema de comunicación	¿Cuál es para usted la forma correcta de comunicarse?

Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

Opiniones por hechos

En este caso se omite señalar que lo que se dice se trata de una opinión. Queda expresado entonces como si fuera un hecho, una verdad incontrovertible.

<i>Ante la frase...</i>	<i>Faltaría agregar ...</i>
Ésta es la forma correcta de hacer el trabajo	“Pienso que...”
La inconsistencia no es buena para nadie	“Creo que...”

Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

Esta forma de expresarse es característica de la gente que cree que su manera de pensar es la única correcta. De esta manera, no sólo entra en conflicto con personas que piensan distinto, sino que también se cierra a considerar otros puntos de vista que le podrían resultar beneficiosos.

Puede resultar útil a la persona preguntarse “¿según quién?”, para descubrir que esta opinión, convertida en verdad, no le pertenece a él o ella, sino a otras personas que tuvieron mucha influencia en su vida: padres, maestros, figuras de autoridad.

Generalización

La generalización ocurre cuando a partir de una vivencia específica se construye una verdad aplicable en todos los contextos. Esto es útil en muchos casos (si no se generaliza, se tendría que incluir una gran cantidad de detalles cada vez que se comunican las personas), pero también provoca malentendidos y pone freno a los pensamientos y a las posibilidades de elección.

Afirmaciones universales

Las afirmaciones universales son el claro ejemplo de una experiencia particular, que el hablante ha generalizado para aplicarla como verdad a todas las circunstancias. Contienen palabras tales como “nadie”, “todo el mundo”, “nunca”, “siempre”, “nada”.

Ante la frase...	Se debería preguntar...
Siempre me resfrío en invierno	¿Siempre?
Nadie me dice lo que pasa	¿Nadie?
Ella nunca me escucha	¿Cómo lo sabes? ¿Estás seguro que nunca te ha escuchado?

Sue Knight. *La PNL en el trabajo*. Editorial Sirio

Frenos y limitadores

“No puedo”. Con esta sencilla respuesta, se anula la capacidad de actuar. En algunos casos, esta frase es legítima, por ejemplo cuando se le pide a la persona que haga algo que va contra sus principios y valores.

Pero esta respuesta indica que el hablante ha levantado barreras internas que le impiden actuar, o simplemente ni siquiera se ha imaginado cómo llevar a cabo lo que se le solicita.

En estos casos es útil preguntar:

- ¿Qué te lo impide?
- ¿Qué pasaría si lo hicieras?

Cuando se imagina una posibilidad, se abre una puerta hacia su realización. “La primera creación es mental”. Las preguntas juegan un papel crucial porque una vez hechas, la mente no puede evadir la búsqueda de una respuesta.

Controladores

- “Tengo que terminar este trabajo”
- “Debo ordenar mi escritorio”

Para la mayoría de la gente, las frases que incluyen palabras del tipo “debería”, “tengo que” y “debo” vienen acompañadas de tensión. Denotan una sensación de obligación, y dan la idea que el hablante no quiere hacer lo que dice.

Esto sugiere que los objetivos realmente no pertenecen al hablante, sino a otra persona: su jefe, padres o maestros. Estas manifestaciones carecen de poder, y en realidad deterioran el poder personal de quien las dice, ya que reconoce que está obligado a hacer cosas que no quiere, y que no forman parte de sus objetivos.

Distorsiones

Este patrón surge cuando se establecen asociaciones erróneas entre componentes de alguna vivencia que se haya tenido, y son utilizados como regla.

Acusación

El hablante acusa de su mala fortuna a su entorno. La persona ha delegado la responsabilidad de su estado y sentimientos en otras personas. En otras palabras, ha permitido que el entorno decida lo que él ha de sentir. De esa manera, renuncia a su poder, coloca el problema fuera de su “círculo de influencia”.

Ante la frase...	Se debería preguntar...
“Me pones nervioso”	¿Cómo lo hago? ¿De qué manera?
“Esta empresa me quita las ganas”	¿Cómo te quita las ganas tu empresa?

Sue Knight. *La PNL en el trabajo*. Editorial Sirio

Cuando la persona reconoce que el problema es que esta nerviosa o no tiene ganas, indirectamente reconoce que es algo que está bajo su jurisdicción, y con ello recupera su poder para hacer algo al respecto.

Interpretación

Interpretar significa relacionar dos aseveraciones para que sean sinónimos; esto implica suponer una relación entre ambas. En muchos casos esta relación es errónea y conduce a malentendidos.

Esta figura aparece en muchas oportunidades en el diálogo interno, alimentando inseguridades y la imagen negativa de una persona.

Ante la frase...	Se debería preguntar...
Mi jefe me habla con voz tensa – obviamente está enojado conmigo	¿Por qué tengo que suponer que si me habla con voz tensa está enojado conmigo?
No está sonriendo – no le caigo bien	¿Aún si le cayera bien, por qué tiene que sonreír?
Mi jefe abrió la puerta de un tirón – debe venir a señalarme algo que hice mal	¿Por qué si abre la puerta de un tirón debo suponer que viene a retarme porque hice algo mal? ¿Hice algo mal?

Sue Knight. *La PNL en el trabajo*. Editorial Sirio

Las interpretaciones aparecen también en esos casos que se cree “leer la mente”:

- “Sé por que hiciste eso”
- “Sólo dijiste eso para hacerme enojar”
- “Veo que estás molesto”

En estos casos, a partir de una conducta observada en otra persona, se cree saber lo que piensa o siente, y se le hace saber. Pero la realidad puede ser muy distinta.

El lenguaje, en los diálogos con los demás y con uno mismos, da poder e influencia, o los quita. La habilidad de poner en entredicho, las pautas lingüísticas que se han analizado, permitirán cambiar la forma de pensar y retomar el control. Para manejar las trampas del lenguaje es necesario utilizar preguntas de puntualización. Estas pueden ser percibidas como amenazadoras y agresivas, si no se realizan en un marco de entendimiento y simpatía.

La metáfora: puerta al inconsciente

El ser humano siempre ha utilizado metáforas, las metáforas aparecen todos los días, en la forma de hablar y pensar, e influyen en la manera en que se viven las conversaciones y las situaciones, constituyen el puente con el propio inconsciente y el de otras personas.

La potencia de la metáfora reside en que cada vez que se utiliza, el inconsciente arroja una imagen o un pensamiento. En la mente inconsciente residen esperanzas y miedos profundos. Cuanto más se aprenda a escuchar las propias metáforas y las de los demás, mayor acceso se tendrá a este poderoso recurso interno, y se comprenderán los procesos mentales.

Comunicar con metáforas

La PNL demuestra que las personas expresivas e influyentes utilizan metáforas muy a menudo. Con ellas cautivan y mantienen la atención de su público. Sin embargo, mal utilizadas, pueden tener un efecto perturbador.

El efecto de éstas, cuando se relacionan con el objeto de la conversación, suele ser muy potente, y por lo general se recuerdan más que las argumentaciones racionales.

Lo interesante acerca de las metáforas es que presentan una especie de rompecabezas para el inconsciente. El inconsciente responde al reto y encuentra una explicación única, que encaja con las necesidades y la experiencia de cada persona. Por eso existe la costumbre de no explicar el sentido de una metáfora, ya que perdería su valor.

El cuerpo: comunicación no verbal

Las personas perciben inconscientemente el lenguaje corporal. El mensaje que transmiten la postura, las expresiones, los movimientos corporales, la respiración, el tono y ritmo de la voz, es mucho más significativo que el que transmite las palabras en sí mismas. Cuando existe incongruencia entre lo que se cree y lo que se dice, el lenguaje corporal pone en evidencia inmediatamente a las personas. Por el contrario, una palabra desafortunada puede quedar atrapada en la “red de seguridad” de la comunicación no verbal, si el interlocutor percibe confianza y sinceridad en el lenguaje corporal.

Rapport

La PNL descubrió que los comunicadores y líderes sobresalientes tienen la habilidad de relacionarse con los demás generando un clima de confianza y entendimiento. Esta habilidad, que implica comunicarse con la otra persona, conectarse con sus creencias y sentimientos, también se conoce como *rapport*.

Con el tiempo, los investigadores de la PNL se dieron cuenta de que el *rapport* es un factor decisivo para influir en otras personas y lograr cambios.

El lenguaje corporal es la llave que abre la puerta para acceder a niveles de entendimiento más sutiles y profundos.

Cuando dos personas están compenetradas, adoptan un lenguaje corporal similar, en forma inconsciente. Todo sucede de manera natural, las personas se sienten a gusto, la conversación es fluida y los momentos de silencio son cómodos. El proceso se asemeja a una danza: uno se mueve y el otro lo sigue, y viceversa. Es imposible diferenciar quién marca el ritmo y quien lo sigue, los papeles se intercambian todo el tiempo; las personas se amoldan el uno al otro.

Nuevamente asoma aquí el postulado de la PNL: la mente y el cuerpo son parte del mismo sistema. Lo que ocurre en una parte afecta a las otras.

Si el *rapport* no se establece de manera natural, se puede utilizar este postulado para facilitar la conexión. Lo que se verá a continuación se denomina *técnica del espejo*, y busca sintonizar con otra persona a través del lenguaje corporal.

Sincronización de la postura

- Se Observa cuidadosamente al interlocutor. ¿Cuál es la postura que adopta? ¿Está rígido o suelto? ¿Erguido o encorvado? ¿De brazos cruzados o extendidos?
- Con discreción y sin ser demasiado evidente, se adopta la misma postura. Si el interlocutor cambia de postura, se aguardará unos instantes y se modificar de la misma manera la propia.

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

Sincronización de los gestos

- Como el interlocutor seguramente tendrá gestos y movimientos que le pertenecen y lo caracterizan. Se observa la forma en que mueve la cabeza, las piernas, las manos. ¿Refuerza lo que dice con gestos? ¿Con movimientos de sus manos?. A través del lenguaje corporal, asoma su personalidad.
- Una vez comprendidos esos gestos, se tratará de reproducirlos, sin exagerar, y cuidando de utilizarlos en las mismas circunstancias que el interlocutor.

Nuevamente, se notará que esto mejora la comunicación.

Sincronización de la voz

Se presta atención a las características de la voz del interlocutor. ¿Es grave o aguda? ¿Habla alto o bajo? ¿Con fuerza o delicadeza? ¿El ritmo es lento o rápido? ¿Pausado o continuo? ¿Invita a la reflexión o a la acción?

- Una vez consciente de esos detalles, se imitan sutilmente esas características cuando
- Se hable. No se trata de imitar la voz en sí, sino más bien el tono, el ritmo, la fuerza, los matices que la hacen única.

Se podrá pensar que esta técnica es simple mímica, que no es algo natural. No es así. Hay que prestar atención a las personas que conversan compenetradas: naturalmente sincronizan su postura, sus gestos, su voz.

Más aún, el hecho de que la sincronización acompaña a un estado de confianza y entendimiento, esto permite comprobar la calidad de la relación.

Mientras se esté en una conversación, hay que cambiar la postura o mover las extremidades.

Poner atención al interlocutor. Si el interlocutor le sigue, se estará comprobando la conexión. Si no hay respuesta... se desconfiará de lo que él o ella este diciendo... no hay entendimiento y confianza genuinos.

En las primeras épocas de la PNL, la técnica del espejo tuvo gran importancia. Luego las investigaciones revelaron que se trata sólo de un primer paso. Los mejores comunicadores y líderes sincronizan no sólo el lenguaje corporal, sino también los valores, el estilo, el estado y los sentimientos de la otra persona. Cuando logran esto, pueden tomar la iniciativa e influir.

La filosofía de las artes marciales resume este proceso: “amoldarse, sintonizar, conducir”.

El éxito está en fluir con el movimiento y utilizar la energía de la otra persona para influir: situarla donde queramos. En el proceso, no se perderá de vista la individualidad y los objetivos propios.

El secreto del rapport está en escuchar con todo el cuerpo. Se fija la atención en la postura, los gestos y la voz, si se logra escuchar con todo el cuerpo, es decir, concentrarse en la otra persona como un todo y no en los propios procesos mentales, se tendrá acceso a sus pensamientos y sentimientos.

En resumen, el rapport es esencial para comunicar e influenciar. Sin lograrlo, es imposible inducir a otras personas al cambio. De hecho, muchas decisiones en el mundo del trabajo y negociaciones se toman en base al nivel de compenetración que existe entre las partes y no en base a calificaciones técnicas.

Cómo negociar utilizando PNL ⁽⁸⁾

En la vida diaria, se está expuesto a enfrentar desafíos que requieren de un trabajo en equipo, y una adecuada comunicación para que sean manejados con éxito. Cuando se tiene que buscar en otras personas, sobre las cuales seguramente no se tiene autoridad formal, apoyo o ayuda para realizar una tarea, se tiene que negociar.

Negociar es, en su definición más amplia, un proceso por el cual dos partes se ponen de acuerdo para satisfacer sus mutuos intereses. La negociación es esencialmente un proceso de comunicación, y como tal, la PNL provee herramientas para negociar eficazmente. A continuación se presenta un esquema de cómo llevar adelante una negociación y lograr una comunicación eficaz.

Aclarar los objetivos

Antes de comenzar, se debe tener en claro un objetivo: ¿qué es exactamente lo que se quiere lograr? Trabajar con las siguientes preguntas ayudará a definir el objetivo:

¿Qué es lo que se quiere?

Formular el objetivo con verbos precisos, fechas, cifras. Hay que hacerlo en términos positivos, porque de esa manera se condiciona para el éxito. Y en la definición se utilizará “yo”, porque el objetivo depende de uno mismo.

¿Cuál será el beneficio?

Imaginar claramente todos los beneficios derivados de alcanzar el objetivo: personales, profesionales, económicos, psicológicos.

¿Cómo se sabrá que se ha alcanzado el objetivo?

Se Imaginará cómo se sentirá habiendo alcanzado el objetivo. ¿Qué es lo que se ve, oye y siente?

¿Cuáles son los inconvenientes que puede tener el objetivo, una vez alcanzado, para si mismo y para los demás?

⁽⁸⁾ Chantal Selva. La PNL Aplicada a la Negociación. Editorial Granica –Serie Managemen

Enfrentar las consecuencias negativas que puede tener el objetivo una vez alcanzado.

¿El objetivo toma en cuenta los diferentes intereses de las personas implicadas?

¿Cuáles son los obstáculos para alcanzar el objetivo?

Considerar con claridad los obstáculos que pueden aparecer durante la negociación.

Se deben imaginar soluciones positivas para superarlos.

¿Cuáles son los recursos que se necesitan?

¿Tiempo, información, dinero, confianza en sí mismo? Se debe pensar cómo se obtendrá.

¿Cómo va a alcanzar el objetivo deseado?

Se identificarán las acciones que se van a tomar, jerarquizar y organizarlas. Idear un plan para llevar adelante la negociación.

Crear un clima de confianza y entendimiento

Una vez que comienza la negociación, debe focalizarse en crear *rapport* con el interlocutor. Utilizando la *técnica del espejo* mencionada anteriormente para sincronizar el lenguaje corporal: postura, gestos, tono y ritmo de la voz. Prestar atención al lenguaje sensorial del interlocutor. ¿Es visual, auditivo, cinestésico? Estar atento a su mirada. ¿Qué dice? ¿Recuerda o imagina? ¿Lo hace en términos visuales, auditivos o cinestésicos? ¿Cómo procesa la información? ¿Cuáles son los elementos que más le interesan de una situación? ¿Cuáles son sus patrones de pensamiento? Esto último será útil, cuando se deba averiguar sus objetivos y realizar propuestas.

Todo esto hace que el interlocutor se sienta reconocido en su individualidad, respetado en su forma de pensar. Si se es auténtico en las intenciones, se generará un clima de confianza y seguridad que permitirá llevar a buen punto la negociación.

Captar los objetivos de la otra parte

Se debe tener en claro los objetivos del interlocutor, de la misma manera que se clarificaron los propios antes de empezar. Esto incluye:

- El criterio subyacente al estado deseado: ¿Qué es importante para esta situación?
- El estado deseado, en términos precisos, específicos y positivos.
- El beneficio que se espera lograr
- Los inconvenientes para él mismo y para otras personas, una vez logrado el objetivo.
- Los obstáculos para alcanzarlo.
- Los criterios de evaluación: ¿cómo se sabrá que se ha alcanzado el objetivo?

Para identificar estos elementos se debe *escuchar con todo el cuerpo*, manteniendo un estado de compenetración profunda. Se debe tener presente los siguientes “pilares” de la escucha receptiva:

- El silencio: dejar hablar a la otra persona. Si se ha generado un clima de confianza, la otra persona brindará una buena cantidad de información. No interrumpir, salvo para hacerle saber que se le comprende, pedir aclaración sobre alguna cuestión, el buen negociador escucha más de lo que habla.
- Las preguntas abiertas: favorecen la expresión de la otra persona y predisponen a la flexibilidad y a la búsqueda de soluciones creativas. Evitar las preguntas que pueden responderse sólo con sí o no, y aquellas que sugieren u orientan las respuestas.
- La reformulación: repetir lo que el interlocutor dice, utilizando el lenguaje sensorial de la otra parte verificará una total comprensión y lo animará a continuar con confianza, no hacer comentarios, no suprimir ni agregar nada.

Utilizar las preguntas clave vistas anteriormente para clarificar las cuestiones y obtener información de calidad, basada únicamente en hechos. Con esto se aclarará la mente y la del interlocutor. Ser juicioso al preguntar, recordando que pueden ser percibidas como agresivas.

- Los estímulos: reconocer los aspectos positivos de las propuestas de la otra persona, aunque no se esté de acuerdo con ellas. Mostrarse de acuerdo con la forma, aunque no lo esté con el fondo. De esta manera se mantendrá el clima de apertura.
- El resumen: a medida que la negociación avance, se resumirán periódicamente los puntos sobre los que se ha llegado a un acuerdo, aquellos en los que no se está de acuerdo, y aquellos que aún quedan por negociar.

Construir un marco común

Cuando se tengan claros los objetivos de la otra parte, armonizarlos con los propios buscando un objetivo común intermedio. Cuando se habla de objetivos, se habla de *intereses*. No hay que centrarse en las *posiciones* de las partes sino en las razones que llevan a esas posiciones.

- Preguntar a la otra parte qué estado quiere lograr y reformular hasta que la otra persona esté de acuerdo.
- Preguntar qué beneficio va a brindar el hecho de llegar al objetivo. Verificar si es compatible con el propio.
- Ajustar el objetivo propio y los de la otra parte, buscando un objetivo común, que ambas partes acepten cuando sea expresado: “lo que ambos deseamos es...”

Cuando se logre se estará en condiciones de discutir las propuestas, los *medios* de alcanzar ese objetivo común.

Proponer, reformular y acordar

¿Cómo hacer una propuesta para avanzar en la negociación? Algunos consejos:

- Una propuesta se hace en primera persona: “yo le propongo”, “yo quiero”.

El estilo debe ser directo: hay que ir a lo esencial. La otra persona no debe *adivinar* sus intenciones: esto puede dar lugar a malos entendidos.

- Debe estar formulada en *presente*, no en condicional –“quisiera”, “podría”-, y con un verbo de acción. De esta manera se señala que no se tiene el rechazo; es una opción legítima de la otra persona.
- Debe presentarse en términos positivos. Evitar las palabras negativas: el decir “no tenga dudas”... da lugar a que *surjan dudas*.
- Debe tomarse en cuenta el objetivo común: satisfacer al mismo tiempo intereses propios y del interlocutor.
- Las *razones* (no más de tres) que justifican la propuesta deben enunciarse antes de la propuesta misma. La otra persona contra argumentará nuestras afirmaciones en la secuencia en que se hayan emitido. Si se enuncia la propuesta antes que las razones, se discutirá sobre la primera sin escuchar las últimas.
- La sincronización del lenguaje corporal debe mantenerse en todo momento. Puede ser útil comprobar si no se rompió el clima de confianza: hacer un movimiento sutil, o un cambio de postura, y ver si la otra persona lo imita inconscientemente. Si no lo hace, se dedicará a recuperarla, de lo contrario no se podrá avanzar.
- Más aún, se debe sincronizar a niveles más profundos: sintonizar el ritmo y el tono de voz, la respiración, las pausas. La propuesta debe hacerse en el lenguaje sensorial de la otra

persona; se debe tener en cuenta cómo se procesa la información: ¿qué es lo que más le interesa en una situación?

Hablar el mismo idioma.

¿Qué hacer frente a una objeción? Una técnica de tres pasos:

- Resaltar los aspectos positivos reconociendo su validez. Valorizar al individuo y a la *forma* de la objeción, no necesariamente a su *contenido*. Son útiles frases como “Lo entiendo...”, “Es verdad, desde su punto de vista...”
- Dar vuelta a la objeción, contra argumentando, aportando un argumento específico y tranquilizador. Las objeciones por lo general indican que la otra persona quiere aclarar el punto. Responder a esa necesidad. Evitando la palabra “pero”.
- Utilizar una *pregunta de puntualización* para entender la inquietud de la otra persona, o si se está seguro que se comprendió la objeción, presentar un nuevo punto de vista que haga a la otra persona ver el aspecto positivo de la situación.

No temer a las objeciones. Recordando que las objeciones son *trampolines*. Son naturales en el proceso de una negociación. Utilizarlas para explorar la mayor cantidad de alternativas posibles hasta encontrar la más adecuada, que llevará al acuerdo.

¿Cómo influyen los estados internos y creencias en lo que se hace?

Hasta ahora se han analizado dos elementos del proceso de comunicación, tal como lo estudia la PNL: los *procesos internos* y el *mensaje*. Pero se ha dejado para el final el tercer elemento, que tiene una influencia decisiva sobre los otros dos: el *estado interno*.

El estado interno comprende el *estado emocional* de la persona y sus creencias, es decir las afirmaciones personales sobre si mismo, los otros y la manera de ver el mundo, que se ha construido a partir de la educación y las experiencias de vida.

En seguida se analizarán los *estados emocionales* y las *creencias*, y la manera en que influyen en nuestras acciones. Una particularidad interesante de ambos es que se *auto-refuerzan*, tanto los que tienen efectos positivos como aquellos que tienen efectos negativos. La PNL enseña técnicas para quebrar el círculo vicioso que generan los estados emocionales y creencias *negativas*.

Estados emocionales

Las emociones afectan a la capacidad de percibir, pensar y hacer las cosas. La mayoría de la gente, ante una emoción negativa, como el miedo, la tristeza desencadena un diálogo interno negativo que limita su capacidad de acción. El resultado de la acción suele no ser satisfactorio y el círculo se refuerza.

Por el contrario, las emociones positivas como la confianza, seguridad, favorecen los procesos mentales, y permiten actuar con todos los medios con que se cuenta.

La PNL entiende los estados emocionales como *recursos*.

Anclas ⁽¹⁶⁾

Los estados emocionales tienen una influencia poderosa y penetrante en el pensamiento y comportamiento. Después de inducir y calibrar esos estados se pueden utilizar para tener más recursos en el presente; por lo que se pueden hacer accesibles en todo momento.

La mente enlaza experiencias de forma natural, esa es la forma en que se le da significado a las cosas que hacemos. A veces esas asociaciones pueden ser muy agradables o desagradables.

Un estímulo que está asociado a y trae un estado psicológico se llama, en PNL, ancla. Las anclas normalmente, son externas.

Un ancla es cualquier cosa que da acceso a un estado emocional y se crean de dos maneras, una por repetición, por ejemplo; si se ven imágenes repetidas en que el color rojo se asocia con el peligro, se terminará enlazándolos. Y la otra forma es cuando el ancla puede establecerse en una sola ocasión si la emoción es fuerte.

Las anclas deben:

Estar sincronizadas con el estado cuando está alcanzando el climax, deben ser únicas y distintivas, ser fáciles de repetir con exactitud y estar ligadas a un estado que está revivido clara y completamente.

Anclaje de un recurso positivo

La PNL indica una serie de pasos para “anclar” un estado emocional positivo, utilizando la visualización:

- Se identifica el estado emocional que se necesita o se quiere sentir. Por ejemplo, sensación de confianza en sí mismo.
- Se debe realizar una profunda respiración abdominal para relajarse
- Recordar un suceso en el que se haya experimentado la sensación que se busca. Cuanto más reciente, mejor.
- Reviva paso a paso la situación, con todos los detalles que se consideran significativos. Tratar de hacerlo de manera *asociada*, es decir, sintiéndose *dentro* de uno mismo, y no viéndose desde lejos. Rememorar la escena con todos los sentidos: vista, oído, tacto. ¿Cómo se sintió? Concéntrese en las sensaciones hasta llegar al momento en que sintió lo que ahora está buscando. Amplificar todo lo posible esta sensación.
- Cuando se ha sentido lo que se buscaba, “asócielo” a un gesto. Por ejemplo, cerrar un puño. Esta será el ancla, el “disparador” del estado-recurso que se necesita.

Repetir la asociación a este gesto al menos tres veces.

- Ahora hacer una prueba. Verificar si activando el “ancla”, se accede al recurso deseado. Si no se logra a la primera, no desanimarse. Practicar varias veces.
- Por último, hacer un “puente con el futuro”. Visualizar la situación en el futuro próximo en la cual se necesitará el recurso. Observarse a uno mismo, “desde fuera”, es decir, en modo *disociado*, activando el recurso con el gesto elegido. Repetir.
- Realizado este proceso, se habrá fijado el “ancla” del recurso positivo en la mente. Recurrir a él en el momento en que se necesite. No dejar de practicar la visualización precedente. Cuando se haya utilizado varias veces en la realidad, la experiencia se *auto-reforzará*.

Todo esto puede parecer poco creíble, pero la verdad es que surgió a partir de observar a gente, que refuerza sus estados de ánimo positivos cada vez que logra algo. ¿Qué es lo que hacen los jugadores de fútbol cada vez que anotan un gol? Cada uno tiene su “sello”: algunos extienden los brazos con los puños cerrados, otros se arrodillan y gritan, otros corren y saltan... estos son ejemplos válidos de “anclas” de éxito.

Las “anclas” acompañan al ser humano desde siempre. ¿Cuáles son las propias? Aclaremos que no se tienen porqué limitar a gestos. Pueden ser todo tipo de estímulos: un contacto físico, un olor, una palabra, una expresión, un sonido, una melodía, una imagen, un objeto.

Por último, se mencionara que así como se ha aprendido a favorecer un estado emocional positivo, existen técnicas para neutralizar un estado emocional negativo.

Todas se basan en el poder de la visualización e implican recordar una vivencia, modificar o acentuar los sentimientos asociados con esa vivencia, y proyectarla hacia el futuro, imaginando una situación futura en la que se logre lo que se quiere. La mente inconsciente no distingue entre *imaginado* o *real*. Con un poco de esfuerzo, es posible modificar el estado de ánimo.

Creencias

Las creencias son puntos de vista que todos mantenemos acerca de nosotros mismos, de los demás y del mundo que nos rodea. Se desarrollan en base a la educación y experiencias de la vida. Determinan las decisiones que se toman y cómo debe ser el comportamiento en cada situación. Los padres, profesores y las personas que hayan influido en cada uno son el origen de muchas de nuestras creencias.

Dentro de las creencias, existen algunas positivas, que potencian cualidades, y otras negativas, que limitan. ¿Por qué ocurre esto? Porque en general, las creencias se *auto-refuerzan*: conllevan a actuar de modos tales que la creencia termina cumpliéndose y reforzándose a sí misma.

La PNL ha identificado creencias compartidas por las personas que sobresalen como líderes y comunicadores. Las cuales se analizaran a continuación. Al leerlas, se pueden comparar contra las propias creencias. Con esto no se está diciendo que se deberían adoptar. Pero el solo hecho de pensar “qué pasaría si fueran ciertas” se puede ampliar la capacidad de elección, y hasta quizás se descubra que algunas creencias actuales son un factor limitante para el logro de los propios objetivos.

Cada persona es única

Sostener esta creencia es reconocer que cada persona lleva consigo su propio “mapa del mundo”, creado a partir de su propia experiencia. Equivale a reconocer que cada persona percibe el territorio en una manera exclusiva y personal. Pero “el mapa no es el territorio”. Aceptar esto supone respetar las diferencias de opinión. No aceptarlo implica sostener que nuestro punto de vista es el único válido; esto llevaría a tratar de convencer a todo el mundo de nuestro punto de vista, lo cual llevaría seguramente a la frustración y a la irritación.

Cada persona decide lo mejor dentro de sus oportunidades del momento

- Recuerde alguna discusión en el trabajo, en la que alguien se negaba a ver las cosas desde su punto de vista. ¿Qué sintió en ese momento? ¿Enojo, rabia, frustración? ¿Qué sentiría si por un momento, creyera que esa persona determinó que lo mejor que podía hacer en ese momento era justamente lo que hizo?

Sue Knight. [La PNL en el trabajo](#). Editorial Sirio

¿Cree usted que si la persona hubiera imaginado un mejor modo de hacer las cosas, no lo hubiera empleado?

Puede que no lo crea. Pero hay que tratar de suponerlo por un momento.

Note como el foco de los sentimientos pasa del desprecio, la frustración y la culpa a la curiosidad, el entendimiento y el interés, especialmente en ayudar a otros a ver nuevas opciones, justo lo que se está haciendo en este momento.

Ahora aplicar el mismo concepto a uno mismo. ¿Se arrepiente de alguna decisión que tomó? No vale la pena vivir arrepentido. Considere cuidadosamente si no era lo mejor que se le ocurrió en ese momento. Si luego vislumbró otras posibilidades, la decisión ya estaba tomada. Quizás esté a tiempo de modificarla. Pero no ocupe su mente con arrepentimiento (sólo ocupa el lugar reservado a nuevas posibilidades).

El fracaso no existe, sólo se trata de información útil

Este concepto es compartido por todo aquel que persevera en lograr sus objetivos a pesar de las dificultades. La culpa y la resignación sólo llevan a la inacción. Aceptar el fracaso como un aprendizaje, y volver a intentarlo con renovados bríos (pero con cuidado de no volver a cometer viejos errores) es lo que hace que las personas que se fijan objetivos altos los puedan lograr. Hay que tratar de asimilar esta creencia por un momento y sentir cómo influye en la percepción de las siguientes situaciones:

- Aceptar las críticas y comentarios de otras personas
- Confianza a la hora de hacer un comentario o crítica
- Confianza a la hora de presentar las propias ideas
- Disposición a correr riesgos para alcanzar objetivos

El significado de la comunicación radica en su efecto

El concepto detrás de esta creencia es que lo importante en la comunicación no es la intención de quien emite el mensaje, sino el efecto en el emisor. Este efecto en el emisor está relacionado con sus canales sensoriales y sus procesos mentales, además de la forma y contenido del mensaje, por supuesto.

No se pueden cambiar los canales sensoriales o los procesos mentales de la otra persona, pero sí cambiar la forma del mensaje para que sea percibido con la intención que se le quiera dar. Si no se obtiene la respuesta que se quiere, como uno es parte del sistema, algo de lo que se hace está permitiendo e incluso propiciando la respuesta que se recibe.

Pero a la vez que esta forma de pensar carga de responsabilidad por los resultados, confiere un enorme poder. Si alguien no le comprende, podrá hacer algo al respecto. El problema no está en las otras personas. La clave está en desarrollar flexibilidad para encontrar la manera de obtener de los demás las respuestas que se quiere

La persona con más posibilidades de triunfar es aquella que muestra una forma de pensar flexible

Se puede sacar mucho provecho mostrando flexibilidad en la forma de pensar y de comportarse. No se deje llevar por su primera idea. Hay que abrir las puertas a otras posibilidades. Si no funcionan, hay que seguir probando, hasta encontrar la adecuada. No hay una única respuesta ante una situación. Se puede elegir. Pero si nunca se ensaya otras respuestas, la práctica reforzará la creencia de que "hay una sola manera". Para volverse flexible, lo esencial es la práctica.

Aplicación ⁽²³⁾

La PNL sostiene que el éxito personal reside en lograr la congruencia entre lo que se es, se cree y se hace. Para lograr esta *congruencia personal* es necesario trabajar en los distintos niveles que componen nuestra personalidad e influyen sobre las propias vivencias.

A continuación presentamos dos modelos para el cambio, el primero propuesto por Virginia Satir en su libro "Contacto íntimo" y el segundo "los niveles lógicos del cambio" creado por Robert Dilts, uno de los entrenadores de PNL más reconocidos a nivel mundial, basado en el trabajo del antropólogo Gregory Bateson.

Virginia Satir define que *cambiar* consiste, en primer lugar, en aceptar con franqueza los sentimientos, esto es esencial para establecer contacto, y a esa condición de ser franco se le denomina coherencia.

La coherencia se refiere también a arriesgarse. Una definición sencilla de arriesgarse consiste en hacer algo que nunca antes se ha hecho, o hacer lo mismo de una manera diferente.

Se enfocó el tema de realizar un cambio, considerando cuatro aspectos:

- ¿Cómo me siento conmigo mismo? (Autoestima)
- ¿Cómo hago que los demás me entiendan? (Comunicación)
- ¿Qué hago con mis sentimientos?

¿Me pertenecen o los atribuyo a otras personas?

¿Actúo como si sintiera algo que no siento o como si mis sentimientos fueran lo que no son?

- ¿Cómo reacciono al hacer cosas nuevas y diferentes? (Arriesgarse)

"Cualquier cambio influye en las demás partes. Esto significa que puede empezarse por cualquiera"

Si se hace un cambio en las reglas, se influirá en la autoestima, en la comunicación y en el arriesgarse.

Puede comenzarse en cualquier parte, y algo va a cambiar. Cada cambio afecta las demás partes.

Cuando las personas no se sienten coherentes, sus relaciones se vuelven una serie de juegos de poder y de operaciones de ganar o perder, lo que les da muy poca oportunidad de tener buenas relaciones recíprocas.

Los niveles lógicos del cambio ⁽²¹⁾

El modelo sostiene que existe una jerarquía de niveles para que se puedan introducir cambios en nuestras vidas.

Si se realiza un cambio en un nivel inferior, quizás se afecten los niveles superiores, pero no en forma significativa.

Sin embargo, si se realizan cambios en los niveles superiores, se afectaran profundamente todos los niveles que están por debajo de éste.

La jerarquía de niveles es la siguiente, ordenada de los niveles superiores hacia los inferiores:

- Propósito
- Identidad
- Creencias y valores
- Aptitudes
- Conducta
- Entorno

A continuación se analizarán en detalle cada uno de los niveles introduciéndose *preguntas de reflexión* para cada nivel.

Propósito

Se refiere a comprender el sistema más amplio del que se forma parte, y de cómo se aporta valor a él.

- ¿Cuál es el sistema del que usted forma parte o en el que le gustaría influir? ¿Cómo le gustaría influir y aportar valor al mismo?

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

Identidad

Comprenden las afirmaciones y el cómo se piensa acerca de nosotros mismos y cuál es nuestra *misión o cometido* en la vida.

- ¿Cómo se describiría a usted mismo, utilizando una frase que comience “soy...”?
¿Cuál es su cometido, su propósito en su trabajo y en su vida?

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

Creencias y valores

Son ideas que se sostienen con respecto a nosotros mismos, a los demás y a las situaciones en general. Son puntos de vista que poseen una carga emocional, y están basados en experiencias personales, aunque se extrapolen como verdades universales.

Los valores constituyen los criterios personales en los que las personas se basan para tomar una decisión. Son cualidades importantes para la manera de ver la vida y de vivirla.

- ¿Cuáles son las ideas que usted sostiene como válidas acerca de usted mismo, de los demás, de su familia, del trabajo, de la vida? Piense en las decisiones que toma a diario. ¿Cuáles son los factores –los valores- que lo llevan a decidir así? No piense en lo que la sabiduría popular define como “bueno”, sino en lo que usted realmente sostiene, aquello en base a lo que actúa.

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

Aptitudes

Comprenden las habilidades y competencias que cada persona posee, son “recursos internos”.

- ¿Cuáles son sus auténticas habilidades? Puede que algunas se manifiesten en el trabajo y otras fuera de él. Haga un análisis personal y luego pregunte a otras personas. Quizás se sorprenda. La mayoría de las veces no somos capaces de juzgarnos adecuadamente a nosotros mismos.

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

Conducta

Lo que decimos y hacemos, cómo nos manifestamos ante el mundo externo. Puede pensarse en la conducta como “la punta del iceberg”, es la parte observable de nuestra personalidad; los niveles superiores –propósito, identidad, creencias y valores, aptitudes- no se manifiestan, pero dan forma y sustentan a la parte observable.

- ¿Cuál es su conducta diaria? Igual que en el caso anterior, haga un análisis personal y luego contrástelo con las opiniones de sus amigos o familiares.

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

Entorno

Todo aquello que está fuera de nosotros, y por lo tanto fuera de control directo: el lugar de trabajo, la economía, compañeros de trabajo, amigos, familia, clientes, etc.

- ¿Dónde y cuándo actúa usted? ¿Con quiénes, en qué ámbitos? ¿Cuáles son las influencias externas que actúan sobre usted y su vida, sobre las que usted no tiene control directo?

Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

¿Cuál es la utilidad de todo esto? El modelo señala que para lograr un cambio verdadero se debe actuar sobre los niveles superiores. Los efectos que se logran son cada vez menores a medida que se desciende de nivel. Por ejemplo, sería muy poco eficaz que las personas trataran de cambiar su conducta sin antes reconsiderar sus creencias y valores.

Justamente éste es el secreto de la PNL: no se basa en aprender técnicas, sino actuar sobre los niveles superiores, como aptitudes, creencias e identidad. La filosofía de la PNL es que *toda persona posee los recursos internos necesarios para alcanzar lo que quiere*. Apunta a desarrollar la habilidad para utilizar esos recursos internos. Ser *proactivo* es concentrarse en los niveles superiores del cambio y aprovechar los recursos internos. Ser *reactivo* es quedarse en los niveles inferiores, dejar que el *entorno* decida, sin poder cambiar la propia *conducta*, porque no se reflexiona sobre el resto del iceberg, lo que está debajo de la superficie.

⁽²¹⁾ Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano

CAPITULO 3

EL CONFLICTO Y SUS FASES

Todos vivimos en el mismo mundo, y como hacemos modelos distintos de él, entramos en conflicto. De estos modelos se obtiene la gran pluralidad de valores humanos, políticos, religiosos, intereses y motivaciones.

Las partes más importantes de un mapa son las creencias y los valores que dan sentido a la vida.

3.1 CONFLICTO Y CONGRUENCIA ⁽¹⁶⁾

Los valores definen lo que es importante; el conflicto comienza cuando se insiste en que lo que es importante para unos debe ser importante para otros.

La congruencia interna da poder personal. Se es congruente cuando todas las conductas verbales y no verbales apoyan un objetivo; es decir, cuando las creencias, valores e intereses actúan conjuntamente y dan la energía necesaria para alcanzar metas.

Señal de incongruencia

Si durante una actividad se tiene una sensación en una parte del cuerpo, una imagen en particular o un sonido que haga saber que no se está plenamente convencido de lo que se está haciendo, esta será una señal de incongruencia. Ser capaz de detectar la incongruencia en el interior, evitará cometer muchos errores.

Al vender, un vendedor que no detecte la incongruencia en el comprador y luche contra ella, será difícil que haga una venta, y si la hace, generará remordimiento en el comprador y, por lo tanto, no habrá más negocios entre ellos.

Valores y criterios

Los valores dan forma a lo que es importante para cada persona y están apoyados en las creencias. Se adquieren, al igual que las creencias, de la experiencia, del contacto con la familia y amigos. Los valores se relacionan con la identidad y actuar en contra de los valores hace a las personas incongruentes.

La PLN emplea la palabra criterios para describir aquellos valores que son importantes en un contexto en particular. Los criterios son menos generales y de menor amplitud, son las razones por las que se hace algo y de lo que se obtiene por ello. Por regla general, son nominalizaciones como éxito, aprendizaje, salud, etc.

3.2 NATURALEZA DEL CONFLICTO ⁽¹⁰⁾

La palabra latina conflictos es un compuesto del verbo *fligere*, *flictum*, donde derivan *affigere*, *affictum* e *infigere*, *infectum*, *affligir*, *infigir*. Que significa chocar.

⁽¹⁰⁾ Curle, A. Conflictividad y pacificación. Herder, Barcelona 1997.

⁽¹⁶⁾ O'Connor Joseph & Seymour Jonh. Introducción a la PNL. Editorial Urano, octava edición.

Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque. Los diccionarios lo definen como: “Lo más recio de un combate”. “Punto en el que aparece incierto el resultado de la pelea” (Real Academia), “Choque, combate”, “Lucha, antagonismo” (Larousse).

Los conflictos entre seres humanos, interpersonales y sociales, tienen en ambos casos una interacción y una tensión.

Una de las formas comunes de experimentar el conflicto es el STRESS. El cual proviene de la palabra en inglés Stress, que combina dos elementos:

- Presión (comprimir, estrechar con fuerza)
- Tensión (estirar, jalar)

Estos vocablos fueron pensados para definir realidades del orden físico, y sólo por una metáfora se habla ahora de presiones, tensiones y conflictos de la psique. Un conflicto conlleva a las siguientes situaciones:

- Es un fenómeno social
 - ☒ Manifestación creativa
 - ☒ Manifestación destructiva
- La interacción entre las partes provoca que el conflicto se:
 - ☒ Alimente
 - ☒ Escale
 - ☒ Se establezca (por tiempo indefinido)
- Racionalidad
 - ☒ Individuos (organizaciones) persiguen su interés personal y buscan aumentar su ventaja relativa
- Individualismo Metodológico
 - ☒ En todo conflicto, la unidad básica a considerar es el ser humano como individuo
- Naturaleza adaptativa de la humanidad
 - ☒ Los individuos son falibles , pero poseen la capacidad de aprender y modificar su comportamiento a partir de sus experiencias
- Necesidad de límites políticos
 - ☒ Son necesarios algunos sistemas políticos de orden para mantener las condiciones necesarias para la organización social (razón y justicia)
- Valores democráticos de igualdad y libertad (paradoja):
 - ☒ Que no existan limitaciones para las acciones
 - ☒ Que no existan privilegios o inmunidades
- El Conflicto tiene una realidad objetiva; Sin embargo, la resolución de conflicto es inherentemente subjetiva.
- Cambios en las partes enfrentadas en relación a :
 - ☒ Objetivos
 - ☒ Preferencias
 - ☒ Evaluaciones

3.3 AREAS FRECUENTES DEL CONFLICTO

En la naturaleza y en la cultura ningún aspecto se sustrae al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tienen mucho de conflicto.

Si se consideran los campos potenciales del conflicto, éstos ayudarán a concienciar la importancia del fenómeno y ubicarlo para poder manejarlo en el momento oportuno.

Los conflictos se encuentran:

En el orden físico, biológico, psicológico, intrapersonal, interpersonal y social organizacional.

3.4 TIPOS DE CONFLICTOS ⁽⁹⁾

El tema se traslapa parcialmente con el tema anterior. Pero da un paso adelante en el análisis del conflicto.

- Deben en primer lugar distinguirse:
 - ✍ Los conflictos entre eventos deseables (conflicto de “atracción-atracción”)
 - ✍ Entre eventos desagradables (conflicto de “evitación-evitación”)
 - ✍ Entre un evento deseable y otro desagradable (“atracción-evitación”)
- Conflictos de intereses, opiniones, ideologías, valores, deseos y caracteres. La experiencia diaria corrobora que cada uno de estos rubros es susceptible a divergencias y choques.
- Conflictos conscientes y conflictos inconscientes: Cuando el sujeto se dé o no cuenta de su existencia y funcionamiento.
- Conflictos institucionalizados y no institucionalizados:
 - ✍ Polémicas entre partidos políticos, religiones, sindicatos y patrones de una empresa.
 - ✍ Las marchas que se dan invadiendo vías públicas.
- Conflictos psicológicos, legales y armados
 - ✍ Un remordimiento o cargo de conciencia
 - ✍ Huelgas o litigios
 - ✍ Guerra o revoluciones
- Conflictos de ruptura básica y conflictos de medios: Los primeros son de fondo y los segundos de forma.
 - ✍ En el primero caso existen desacuerdos en los fines y objetivos.
 - ✍ En el segundo hay acuerdo en los fines y objetivos, pero divergencias en los caminos y estrategias para alcanzarlos.

⁽⁹⁾ Cornelius, Helena/ Faire, Shoshana.1995 Tu ganas, yo gano. Como resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones. Madrid España.

- Conflictos positivos y negativos
 - ☞ Los primeros llevan a experiencias de desarrollo y logro (deporte organizado, concursos de cualquier clase).
 - ☞ Los segundos llevan a pérdidas materiales, situaciones de angustia, divisiones y enemistades.
- Conflictos horizontales y verticales
 - ☞ Los primeros se dan entre personas del mismo nivel social
 - ☞ Los segundos entre personas de diferentes niveles jerárquicos
 - ☞ Los primeros se resuelven personalmente
- Conflictos primarios y secundarios
 - ☞ Los primeros se resuelven personalmente
 - ☞ Los segundos se resuelven por medio de otra persona.

10. Conflictos vividos directamente y conflictos inducidos.

En los segundos sería una guerra inducida por los altos niveles jerárquicos, sin base democrática. Sucederá que muchos hombres se van enfrentar con otros hombres etiquetados como “enemigos”, no saben quiénes son, sin embargo, tienen el compromiso de agredirlos y de destruirlos.

- Conflictos reales y simbólicos.
 - ☞ Los primeros representan cosas reales, cuyo valor se capta en forma directa.
 - ☞ Los segundos manejan símbolos.

Generalmente un conflicto, en su fase avanzada, se presenta de forma difusa, poco racional y se concentra más bien en los impactos negativos, tales como afectaciones emocionales e interpersonales y la impotencia. De modo paulatino se diluyen las causas que lo originaron. Un primer paso para entenderlo y manejarlo es la diferenciación entre los tipos de conflictos más comunes.

Muchos de los conflictos cotidianos se deben a más de una causa.

3.5 ORIGEN O GÉNESIS DEL CONFLICTO ⁽¹⁰⁾

El conflicto es una planta que se da en todos los terrenos y nace de múltiples raíces, por ejemplo:

- La subjetividad de la percepción. Las personas captan de diferentes maneras el mismo objeto o situación.
- La información incompleta ¿Por qué sobre una misma persona o suceso, oímos formular juicios contradictorios? Un motivo es que los opinantes sólo han tenido acceso a una parte de los hechos, y no se dan cuenta de los otros.
- Las fallas naturales de la comunicación interpersonal, todo acto de comunicación utiliza un código e impone al receptor la tarea de descifrar el mensaje. Y casi nadie escapa de las ambigüedades semánticas. Los lenguajes sólo son reflejos vagos, no copias exactas de la realidad. Pero siempre se tiende a olvidar esto.

⁽¹⁰⁾ Curle, A. Conflictividad y pacificación. Herder, Barcelona 1997.

- La desproporción entre las necesidades de la persona y los satisfactores disponibles: Sucede que muchos bienes materiales son escasos, y se crea una demanda mayor que la oferta.
- Las diferencias de caracteres: Una persona es lenta y la otra rápida, una idealista y la otra pragmática, una ordenada y la otra desordenada, una tolerante y otra intransigente.
- Las presiones que causan frustración: Por ejemplo, la inseguridad que produce miedo y las alternativas forzadas de valores incompatibles entre sí.
- La pretensión de igualar a los demás a uno mismo: Las persona no han aprendido a aceptar a los demás sin juzgarlos, a dejarlos ser simplemente, y se crean problemas ellas mismas con este rechazo de la realidad, además de crearlos en aquellos a quienes se empeñan en cambiar.

3.6 DESARROLLO DINÁMICO DEL CONFLICTO ⁽²⁰⁾ ⁽⁹⁾

Todo conflicto tiene su desarrollo dinámico, en el cuál es posible diferenciar tres fases:

Fase 1. Pre - conflicto (Incomodidad/ tensión)

En su inicio un conflicto se desarrolla con lentitud y poca intensidad. Aunque esta fase presenta numerosas opciones para manejar el conflicto de manera constructiva, muchas veces no se actúa a tiempo por que son difíciles y difusas la detección y la interpretación de los primeros indicios o por que se desea evitar los sentimientos negativos. Secuencia de sucesos antes de hostilidades.

Fase 2. Conflicto (Escalada)

La segunda fase se presenta con más celeridad y la intensidad del conflicto aumenta drásticamente. En este punto todos los involucrados se dan cuenta de que existe un conflicto y no pueden ignorarlo. Es una fase crucial, donde se decide la solución del conflicto o el avance directo hacia su crisis total (fase 3). Otra posibilidad es la búsqueda de alguien neutral y confiable, seleccionado por las partes, para facilitar así el manejo del conflicto. Estallamiento y sucesos propios del conflicto.

Fase 3. Pos - conflicto (Crisis abierta / publica)

En esta fase el conflicto es incontrolable, la crisis es total y los involucrados ya no pueden o ya no quieren buscar soluciones. El único apoyo capaz de manejar el conflicto es un especialista en mediación o negociación. Intentos de terminar hostilidades y Resolución del conflicto.

⁽²⁰⁾ R. Fisher, W. Ury.1992. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación en Harvard. México: Compañía editorial, S.A de C.V. 166 Págs.

⁽⁹⁾ Cornelius, Helena/ Faire, Shoshana.1995 Tu ganas, yo gano. Como resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones. Madrid España.

Fases de los conflictos

<i>Fase</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Percepción</i>	<i>Actitud</i>	<i>Cooperación</i>	<i>Sentimiento</i>
Fase 1	Ausencia de honestidad, franqueza y sinceridad en la comunicación. Las discusiones se disgregan en detalles. Retención de información. Tendencia a interpretación la información de manera personal / emocional y a crear supuestos.	Se percibe diferencia de valores, intereses y opiniones. Se enfoca más a los aspectos divergentes que a los convergentes.	Aumenta la desconfianza. Disminuye la disposición a aconsejar y apoyar al otro. Impaciencia.	Disminuye la disposición a compartir tareas con el otro. Cada uno prefiere hacer las cosas a su manera. Es difícil llegar a acuerdos mutuos. Imposición de propuestas. Estrategias competitivas.	Confusión. Intuición alerta. Tensión, preocupación.
Fase 2	La comunicación se complica: agresividad, falta de sinceridad, mentiras, secretos, acusaciones.	Percepciones parciales y distorsionadas. La imaginación reemplaza a la observación cuidadosa. Gestos de conciliación son interpretadas como malas intenciones.	Culpabilidad y aprovechamiento del otro. Exageración de las diferencias de opiniones y valores.	El contacto entre las partes se reduce al mínimo. Cada parte busca sus propias alianzas. Surgen intrigas.	Desaparece la voluntad y la disposición para buscar soluciones que favorezcan a ambas partes. Resignación
Fase 3	La poca comunicación confirma los prejuicios. Amenazas. Al final las partes ya no se comunican	Enemistades. La situación no tiene salida	Descalificación e insulto público al otro. Ganas de destruir	Violencia. Se consideran medidas extremas (p.e. denuncias)	Agresividad. Venganza

Cornelius, Helena/ Faire, Shoshana. 1995 Tu ganas, yo gano. Como resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones. Madrid España.

3.7 LA AGRESIVIDAD, EXPRESIÓN TÍPICA DEL CONFLICTO ⁽¹⁰⁾(1)

Destacando aquí el proceso psíquico que comúnmente experimentan las personas en caso de conflicto: El conflicto es tensión, la tensión es el inicio de un proceso al que le sigue la frustración y desemboca en agresividad.



La agresividad es la hija mayor de la frustración, tan bien conocida que cualquiera aportaría ejemplos de repertorio personal. Por que la civilización moderna hierve en tensiones, por la prisa y el exceso de “compromisos”, la tiranía de reloj, los hacinamientos, los embotellamientos, las presiones económicas y las necesidades creadas artificialmente por la propaganda comercial, etc., no son más que piezas del inmenso y complejo edificio de la frustración.

Otro principio psicológico es: “agresión genera agresión”, entonces se desencadena un proceso análogo al de la bola de nieve.

El asunto se complica porque una gran cantidad de agresividad queda reprimida de modo que se cambia el conflicto interpersonal en intrapersonal, y sigue sin solución el primero.

La agresividad es uno de los grandes problemas de la sociedad moderna, problema actual, universal, trascendental e inquietante. Su manejo adecuado o inadecuado significa armonía, progreso y felicidad, o bien, destrucción y caos.

La agresión se ha convertido en tópico de las investigaciones de *etólogos*, psicólogos y antropólogos que analizan sus formas elementales, como aparecen en los animales y bebés, y la van siguiendo hasta llegar a sus manifestaciones en el adulto sofisticado de la sociedad moderna.

Sin profundizar en un examen científico, se responde a la pregunta ¿Qué es la agresión? La palabra *agressio*, de *ad greda* marchar hacia un punto determinado pertenece a la misma familia que progreso, ingreso, regreso, etc. Encierra la idea de moverse con cierta energía, dirigiéndose a un objetivo. En español se interpreta como un movimiento hostil y de pelea.

3.8 EFECTOS Y REPERCUSIONES DEL CONFLICTO ⁽⁴⁾

Una realidad dinámica como el conflicto, no queda confinada en un rincón de la personalidad: Se mueve, ramifica, crece, trasciende e invade otras áreas de la vida.

Los principales reflejos psicológicos y sociales del conflicto, van subordinados al manejo adecuado o inadecuado, y en términos generales, hay conflicto funcional positivo o disfuncional negativo.

- Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión, es una fuente potencial de violencia.
- En cuanto origina frustración, resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quién lo provoca o se percibe como fuente del mismo.

⁽¹⁰⁾ Curle, A. Conflictividad y pacificación. Herder, Barcelona 1997.

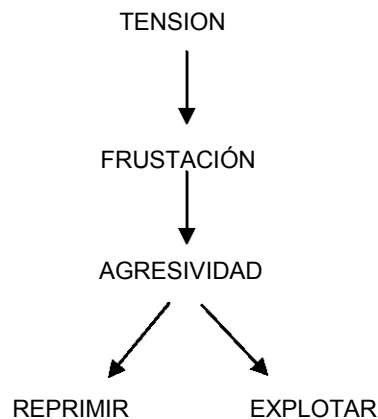
- El motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que desencadenan reacciones psicosomáticas como cefaleas y trastornos digestivos.
- Es impulso a la actividad. En un grupo cualquiera la divergencia de opiniones estimula a todos a expresarse y a defender sus posiciones y realizarlas.
- También origina lo contrario: Si ante el conflicto, por ejemplo, laborar, el individuo llega a sentirse impotente, baja el rendimiento y la persona queda bloqueada e inhibida.
- Produce el cambio social en su doble forma de evolución y revolución, es decir, cambio gradual o brusco.
- Ayudar a crear y consolidar en el ser humano el principio de la realidad. Se sabe que el niño pequeño es egocéntrico, no admite contradicciones, ni limitaciones y quisiera que el medio le respondiera en todo. De ahí el fenómeno del capricho. Pero al cabo de múltiples choques contra la realidad aprende poco a poco a reconocer límites, necesidades y derechos ajenos.
- El conflicto aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo y conduce al establecimiento de normas de grupo e institución.
- Cuando el conflicto es intergrupar, une al grupo y ayuda a definir sus fronteras. Se da el caso de que un gobernante maquiavélico inventa un conflicto con el exterior con el fin de lograr unión entre los ciudadanos.
- Por otra parte, el conflicto interno también resulta en la formación de subgrupos y bloques antagónicos.
- Otras repercusiones: Los conflictos tienden a proliferar, a formar cadenas o mesas. Los conflictos entre grupos tienden a institucionalizarse, los simbólicos se vuelven duros, tensos e intransigentes, por eso las guerras de religión han sido las más fuertes.

3.9 MANEJOS INADECUADOS DEL CONFLICTO ⁽¹⁾

Muchas personas sufre a causa de los conflictos, los grupos de trabajo ven disminuida su fuerza y eficacia y muchas horas y jornadas son infelices por algún conflicto.

Algunas fallas del conflicto son frecuentes, y por lo tanto, es preciso mencionarlas:

- Rebelarse y pretender eliminarlos por completo, olvidando que el conflicto es uno de los ingredientes de la vida.
- Darle salida extremista: Por una parte, la represión que lo cubre sin resolverlo, y lo condena a transformarse en depresión. Por la parte contraria, tomar el camino de la explosión que ofende, destruye y crea nuevas agresiones.



- Error vital de convertir los conflictos de cosas en conflictos de personas
- Los mecanismos de defensa más comunes: negación, racionalización, desplazamiento y formación reactiva tampoco resuelve los conflictos, sin que los cubre y los disfraza.
- La poca capacidad de negociar, que se traduce en posturas extremas de “todo o nada”, en lugar de buscar un punto que beneficie a las dos partes.
- La mala costumbre de “etiquetar” al otro, ya se trate de un individuo, grupo o institución, negando la flexibilidad y tendencia al cambio propio de la vida.
- El monólogo disfrazado de diálogo, cuando la persona se escucha más a sí misma que al interlocutor (diálogo de sordos).
- La ilusión de resolver los conflictos sin previa identificación y con información incompleta o inexacta.
- La confusión de la discusión con la polémica: Discutir es sacudir para aclarar, polemizar es luchar para ver quién gana.
- La tendencia morbosa a dramatizar las situaciones conflictivas y verlas con lente de aumento, a ver tragedias donde no las hay. Esto aviva los ánimos, hace perder la serenidad para juzgar y coloca a las personas en manos de sus emociones caóticas.
- Así mismo, que desemboque la propia emotividad, hasta que se pierde la objetividad.
- La actitud egoísta de “yo todo”, olvidando el respeto a la persona y a los puntos de vista de los otros.

Estos puntos, la mayor parte de las veces aparecen combinados y mal fusionados. Se requiere de un análisis para identificarlos.

Resolución de Conflicto

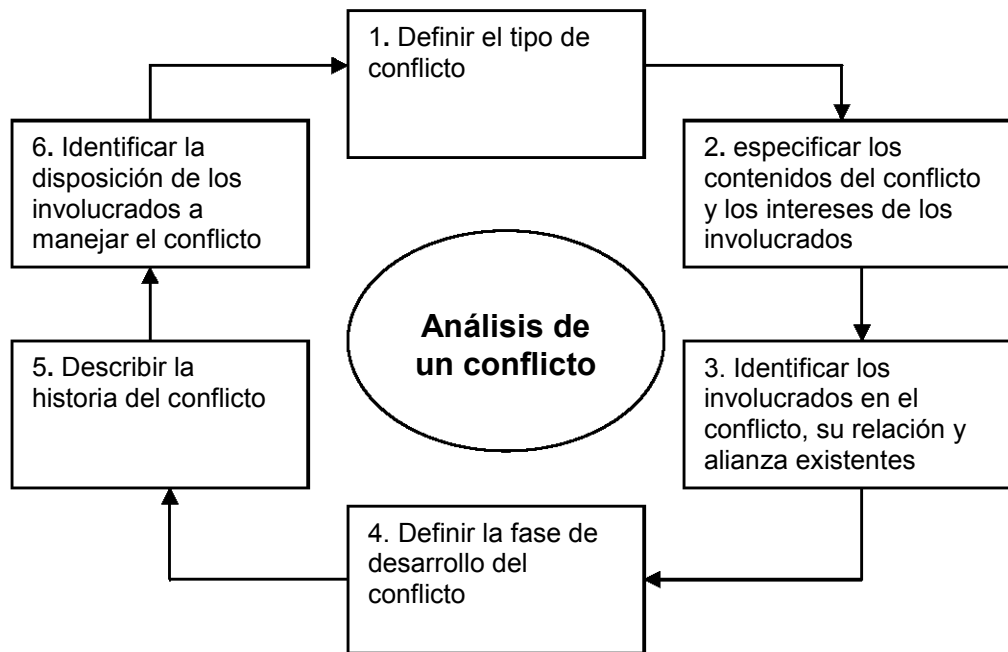
- Estudiar la dinámica de los conflictos
- Establecer procedimientos para que las distintas partes del conflicto puedan encontrarse y aprender técnicas que les permitan resolver sus problemas de manera pacífica. Busca reducir violencia y hostilidad. Ver los conflictos como problemas a ser resueltos
- Explorar soluciones integrales para que las partes involucradas puedan “ganar”
- Es posible entrenar a personas como mediadores (diplomáticos)
- No se pretende eliminar el conflicto, sino “manejarlo”

(4) Bonino S. 1984. La frustración en la dinámica del desarrollo. Barcelona: Editorial Herder.

(1) Ancona, L. 1984. La agresividad. En enciclopedia Temática de Psicología. Barcelona: Editorial. Herder.

3.10 DIAGNOSTICO DE UN CONFLICTO ⁽⁹⁾ ⁽²⁰⁾

La elaboración de un tipo de diagnóstico del conflicto es el primer paso para su manejo. Se trata de una síntesis de factores que influyen en el conflicto. Es como un inventario de las perspectivas, interpretaciones y opiniones de los involucrados. El siguiente cuadro muestra elementos para el diagnóstico, cada elemento, a su vez, contiene algunas preguntas clave para recolectar información de manera estructurada, con la que se elaborará un documento que constituirá la base de la negociación.

*Paso 1. Definir el tipo de conflicto*

Para la definición del tipo de conflicto se pueden utilizar las categorías descritas y aplicar las preguntas respectivas.

Paso 2. Especificar los contenidos del conflicto y los intereses de los involucrados.

- ¿Cuales son, según los involucrados, los puntos conflictivos? ¿En qué consiste el conflicto?
- ¿Qué les molesta, en qué consiste su crítica, cuales son sus quejas?
- ¿Cuales son los puntos similares y los opuestos en la interpretación de los involucrados?
- ¿Cómo se sienten los involucrados ante el conflicto, hasta qué punto impacta en lo emocional?
- ¿Cómo definen los involucrados sus intereses en cuanto al conflicto?
- ¿Cuál es el punto crucial que impide una solución?

Paso 3. Identificar los involucrados en el conflicto, su relación y alianzas existentes.

- ¿Quién forma parte del conflicto, son personas particulares o grupos?
- ¿Cómo definen los involucrados su relación? ¿Cuáles son sus expectativas respecto a la otra parte?
- ¿Cuál es su posición formal, en caso de pertenecer a un organigrama? ¿Una parte está subordinada a la otra? ¿Una parte depende, en el trabajo, de la otra?

¿Existen alianzas? ¿Existen terceras personas o grupos con intereses en el conflicto o quieren aprovechar el mismo?

Paso 4. Definir la fase de desarrollo del conflicto

Para la definición de la fase actual del conflicto, se sugiere consultar la tabla I. Además de especificar la situación actual según la comunicación, la percepción, la actitud, la cooperación y los sentimientos.

Paso 5. Describir la historia del conflicto.

- ¿Qué situación inicial la provocó?
- ¿Cuales acontecimientos críticos la intensificaron / acelerando la dinámica del conflicto?
- ¿Cuáles estereotipos de comportamiento se repiten con frecuencia durante el conflicto?
- ¿Cuáles fueron, hasta ahora, las estrategias perseguidas por los involucrados?

Paso 6. Identificar la disposición de los involucrados a manejar el conflicto

- ¿Cuáles medidas se han tomado para hallar soluciones?
- ¿Cuáles intereses podrían tener los involucrados en continuar el conflicto?
- ¿Qué pueden perder los involucrados si llegan a un acuerdo con la otra parte?
- ¿Cómo es la disposición de los involucrados a solucionar el conflicto en cuanto a tiempo, medios, compromisos, etc.?
- ¿Cuál es el interés de los involucrados en resolverlo?

⁽⁹⁾ Cornelius, Helena/ Faire, Shoshana.1995 Tu ganas, yo gano. Como resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones. Madrid España.

⁽²⁰⁾ R. Fisher, W. Ury.1992. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación en Harvard. México: Compañía editorial, S.A de C.V. 166 Págs.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA PARA NEGOCIAR INTELIGENTEMENTE UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA

La meta de la propuesta para negociar utilizando herramientas de Programación Neuro Lingüística es alcanzar, a partir de la síntesis, una “perspectiva común” del Conflicto.

La negociación inteligente busca una re-percepción de las partes involucradas y transformar el conflicto de ser una contienda a ganar a un problema por resolver.

Un conflicto “suma cero” (yo gano-tu pierdes), deberá ser reformulado aun juego de “suma positiva” (yo gano-tu ganas), debido a que:

- Cuando las partes en conflicto son obligadas a aceptar una solución se dice que el conflicto se “asienta”.
- Los conflictos no deben suprimirse por “trucos”, y no deben de ser “asentados” a partir de normas y prácticas pasadas que ya no son percibidas como relevantes o justas. Los conflictos deben resolverse con la satisfacción de las partes involucradas, con el mayor alcance posible y desarrollar soluciones integrales.
- Las partes en conflicto no existen de manera aislada, de ahí que su resolución deberá ser compatible con los intereses de la mayoría (bien común).

4.1 TÉCNICAS CONVENCIONALES ⁽²⁰⁾

Existen conflictos que aún en la actualidad son manejados con las siguientes técnicas:

- Basadas en métodos coercitivos
- Soluciones basadas en compromisos
- Soluciones impuestas por autoridades
- Tratan conflictos como “contendias” a ser “ganadas”

Cuando los problemas son manejados convencionalmente:

- La confianza se erosiona
 - ☒ Las personas se convierten desde el principio en mentirosas: “Lo que se dice que se necesita no es en realidad lo que se necesita”
 - Se socava la precisión de la información (de ambas partes):
 - ☒ Se retiene información en lugar de compartirla
 - ☒ Se intenta devaluar y socavar la información de la otra parte
- Supuestos con visión convencional:
- Situación de Ganar/Perder - Situación de “Suma Cero”:
 - ☒ Su ganancia es mi pérdida
 - ☒ El tamaño del pastel es fijo, (Diagrama 2).

⁽²⁰⁾ R. Fisher, W. Ury. 1992. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación en Harvard. México: Compañía editorial, S.A de C.V.

- La Negociación es una prueba de “Ganas”, esta propuesta aplica quizá para:
 - ☒ Organizaciones en países desarrollados
 - ☒ Extraños
 - ☒ Gente que se espera no volver a ver nunca

4.2 METODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Exógenos

- La justicia. Representa la intervención del poder del estado, las partes encuentran la solución a través del litigio en tribunales.
- La mediación. Un tercero imparcial asiste o facilita la negociación de las partes, alcanzando un acuerdo al que les hubiera sido difícil arribar sin esa asistencia.
El Papel del mediador (facilitador) es:
 - ☒ Establecer las condiciones de la negociación
 - * Des - escalación
 - * Evitar escalación
 - ☒ Ampliar el rango de opciones de cooperación
 - ☒ Presentar el conflicto como un problema para ser resuelto y no una contienda a ganar
- El arbitraje: Cuando un tercero facilita el proceso, representa a alguna institución que tiene autoridad para exigir el cumplimiento del acuerdo a alcanzar.

Endógenos

- La Confrontación: Es la forma primaria de la resolución de conflictos, se resuelve por la ley del mas fuerte, siempre generan un ganador y un perdedor.
- La negociación: Es el proceso por el cual dos o más partes se disponen a dialogar, influenciándose en forma reciproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado y se requiere que:
 - ☒ Existan por lo menos 2 partes involucradas.
 - ☒ Las partes tengan diferencias percibidas de intereses.
 - ☒ Las partes estén dispuestas a interactuar recíprocamente.

4.3 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Enfrentar: Es razonable enfrentar cuando se percibe que se tiene poder suficiente para imponer la propia voluntad. Enfrentar puede dañar la relación de las partes.

Contener: Es aconsejable cuando se esta sondeando a los actores e intereses en juego, es una estrategia de minimización porque cada parte se queda con lo básico de sus intereses y se neutralizan.

Aceptar: Es positivo cuando no se cede lo vital y logra generar confianza para obtener cosas mas importantes a futuro. Tampoco es aconsejable cuando no hay certeza de que se pueda ganar a futuro, en mayor medida de lo que se da.

Acordar: Es el acuerdo de partes iguales, las partes renuncian a algo de sus expectativas. Transar significa partir las diferencias, intercambiar concesiones.

La **negociación** es considerada el método más adecuado para llegar a una resolución de conflictos, por tal motivo, se propone adoptar los criterios de la escuela de negociación de Harvard, que en la actualidad tiene validez por su interés de innovar cada vez mejores métodos de negociación y mediación

4.4 ESCUELAS DE NEGOCIACIÓN

- El grupo de Londres (1965). Esta escuela adoptó la técnica denominada “Técnica de Comunicación Controlada”, la cual se basó en:
 - El establecimiento de diferentes normas de comportamiento (desistir de los roles de representantes de combatientes).
 - Técnicas de Análisis del conflicto (darles a los participantes los papeles de analistas del conflicto y representantes cooperativos).

Esta técnica está basada en la *transferencia* de los intereses de los participantes en la política pública de solución del conflicto.

- El grupo de Yale (1968). La investigación desarrollada en la universidad de Yale se convirtió en el primer abordaje sistemático de la persuasión. Según este enfoque, para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta, tiene que cambiar previamente los pensamientos o creencias del receptor del mensaje. Así, el proceso de persuasión es concebido como un conjunto de etapas, en las cuales hay una serie de elementos claves. La eficacia de un mensaje persuasivo depende fundamentalmente del efecto que produzcan en el receptor cuatro elementos claves: la fuente, el contenido del mensaje, el canal comunicativo y el contexto. Los efectos de estos cuatro elementos se ven modulados por ciertas características de los receptores, como su grado de susceptibilidad ante la persuasión. Los efectos psicológicos que los mensajes pueden producir en el receptor son cuatro: atención, comprensión, aceptación y retención.⁽⁸⁾

Se basa en el *aprendizaje* y en la búsqueda de *cambios* de posición entre las partes.

- El grupo de Harvard (1972). El proyecto de negociación de Harvard es un proyecto de investigación en la Universidad de Harvard que investiga los problemas de negociación y desarrolla métodos mejorados de negociación y mediación. Las actividades del proyecto incluyen:

Desarrollos teóricos. El proyecto ha desarrollado ideas tales como el proceso de mediación de un contexto utilizado por los EUA en las negociaciones de paz de Medio Oriente en Campo David en 1978, y el método de negociación de principios. Los anfitriones del proyecto y miembros del proyecto participan en las reuniones del seminario de Negociación, un consorcio informado por catedráticos de Harvard estudian la teoría de la negociación.⁽⁸⁾

- Es un intento integrador que busca *cambios* en las partes (aprendizaje) y luego la *transferencia* (intercambio) entre las partes para llegar a planteamientos novedosos que solucionen el conflicto.

(32)

www.liderazgoymercadeo.com

4.5 MODELO PROPUESTO PARA NEGOCIAR INTELIGENTEMENTE, UTILIZANDO HERRAMIENTAS DE PROGRAMACIÓN NEURO LINGÜÍSTICA

La propuesta para negociar inteligentemente que a continuación se propone, está basada en los pasos siguientes:

- Definir el conflicto
- Evaluar aspectos como el origen, el tipo, los participantes o involucrados en el conflicto
- Obtener información importante para negociar y tener posibles opciones de solución del conflicto.
- Se pretenderá influir en la otra parte de tal forma que la respuesta obtenida enriquecerá la información que ya se posee y se crearan nuevas soluciones.
- Evaluar las nuevas opciones y determinar la resolución del conflicto.
- En caso de no ser suficientes o adecuadas las opciones se hará una redefinición del conflicto, recopilando nueva información y volviendo al punto 3.

El Problema debe verse como:

- ☒ Oportunidad para observar la dinámica real de los conflictos
- ☒ Oportunidad de aprendizaje para las partes en disputa

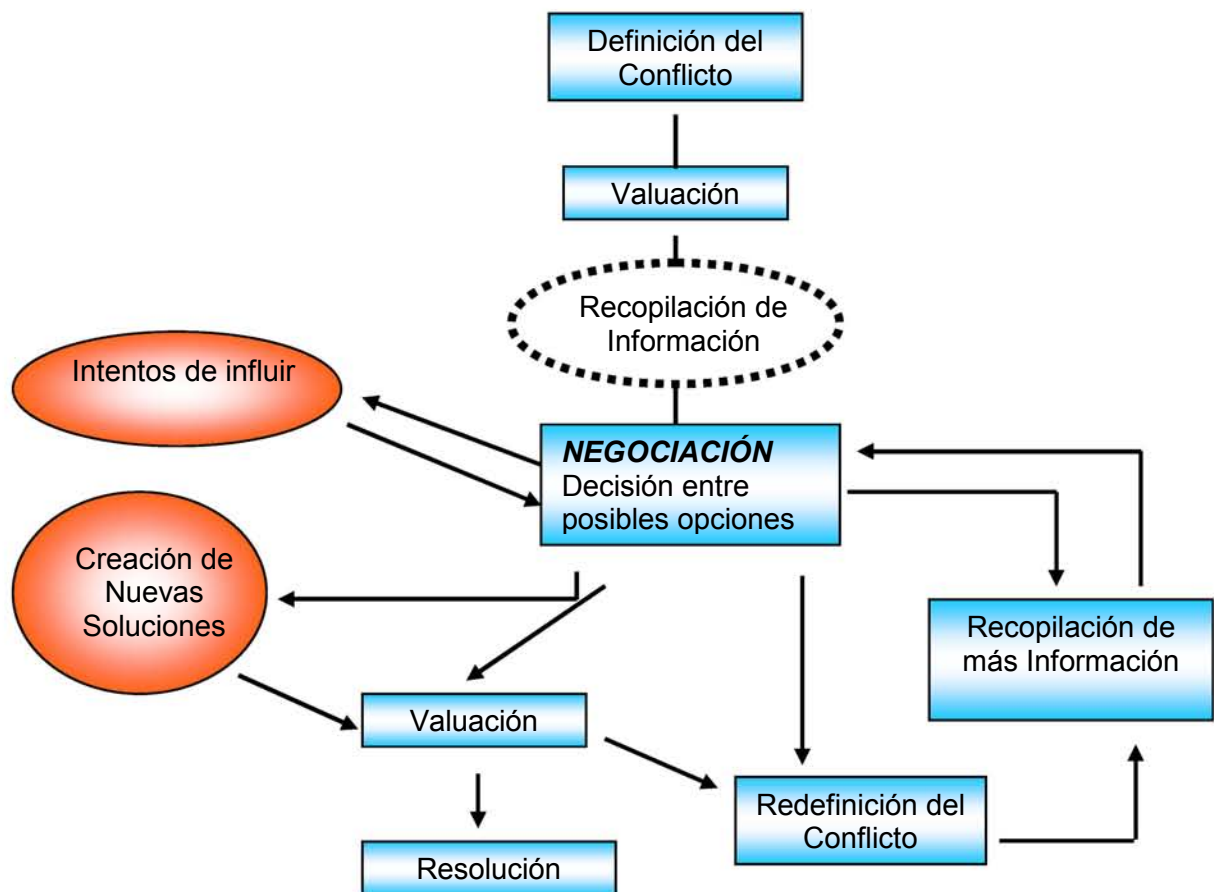


Diagrama 1. Modelo de resolución de conflictos

4.6 LOS PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN EFICAZ (Ver Anexo I. El ABCD de la negociación)

- A. *Prepararse*
- B. *Agregar valor*
- C. *Distribuir valor*
- D. *Seguimiento*

A. *Prepararse*

- *Definir el equipo de trabajo.* Aunque se ha aclarado que para que haya una negociación, deben existir dos partes en conflicto, esto no implica que sean dos personas las que tengan el conflicto; esto se observa en situaciones como: Conflictos entre sindicatos y directivos de empresas; de tal manera que en estos casos sólo los representantes o líderes, serán los que tengan que estar en la mesa de negociación; es por eso, que es importante definir, quienes participaran para apoyar y participar en la toma de decisiones.

Determinar la Mejor Alternativa para Acuerdos Negociados (MAAN).

- El Método MAAN ⁽¹⁸⁾




El método MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) es un método útil para hacer el análisis de la propia situación antes de adoptar un buen acuerdo conjunto. Es un plan alternativo de qué se haría en el caso de que la negociación fracasara. El poder de la negociación aumenta en la medida en que se desarrolle una Mejor Alternativa de un Acuerdo Negociado. La ventaja de la MAAN es estimular la flexibilidad en forma suficiente como para permitir la búsqueda de soluciones creativas.

Los elementos de la MAAN son:

Alternativas o soluciones particulares posibles

Las partes en conflicto pueden buscar y encontrar soluciones particulares por esfuerzo propio, sin ponerse de acuerdo. En este caso, la intermediación de conflictos sale sobrando con la consecuencia de que se pueden producir situaciones de postergación de las soluciones concertadas, llevando consigo consecuencias imprevisibles.

Durante la preparación, se determina la MAAN, teniendo las siguientes consideraciones para elaborarlo:

-  Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo
-  Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas
-  Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas

⁽¹⁸⁾ OPS/MINSAP, HSS/SILOS-32: La Administración Estratégica. Lineamientos para su Desarrollo: Los Contenidos Educativos, Washington DC, 1994

Tener un MAAN razonable, da más resortes para actuar y una mayor sensación de seguridad

- *Mejorar la Mejor Alternativa para Acuerdos Negociados*, el conocer perfectamente el MAAN lo hace susceptible de cambios, que servirán para mejorar el resultado de la negociación y creará en la otra parte la visión de fortaleza del MAAN que se posee.
- *Conocer los intereses*. Se deberá centrar la atención en los intereses e intenciones más que en conductas. Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además a un negociador también le interesa su relación con la otra parte.

La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las futuras relaciones y negociaciones. ⁽²⁰⁾

Por lo tanto, se analizarán los intereses propios y los de la otra parte, se comunicarán los intereses de manera explícita, se escuchará para descubrir las preocupaciones y necesidades de la otra parte y se detectarán las diferencias para negociarlas.

¿Cómo descubrir los propios intereses?

Preguntar:

¿Cuales son las cosas que se necesitan para llegar a un acuerdo?

¿Por qué son importantes?

¿Hay algo más que realmente causa preocupación?

¿Se estará moviendo hacia la dirección correcta si...?

- *Prepararse para sugerir opciones de beneficio mutuo*. Una solución mutuamente satisfactoria se basará en un ajuste de intereses, en un modelo ganador/ganador. La mejor forma de prepararse será conocer desde el origen del conflicto hasta el poseer una MAAN bien elaborada.

B. *Agregar valor*

Al crear valor los negociadores afectan la cantidad y calidad de valor disponible a negociar

- *Explorar los intereses de ambos lados*. Se tiene la inclinación a suponer que porque las posiciones de la otra parte se oponen a las propias, sus intereses también se oponen. Sin embargo, en muchas negociaciones, un análisis detallado de los intereses subyacentes mostrará la existencia de más intereses comunes y compatibles, que de intereses opuestos.

¿Cómo se identifican los intereses?

Los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez, inconsistentes.

⁽²⁰⁾ R. Fisher, W. Ury. 1992. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación en Harvard. México: Compañía editorial, S.A de C.V.

Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro (empatía). Analizar cada una de las posiciones que se asume y preguntar: ¿por qué?

¿Por qué no? Pensando sobre la opción del otro

Una de las maneras más útiles de descubrir los intereses es identificar primero la decisión básica que la otra parte probablemente cree que se le está pidiendo, y después preguntarse por qué no se ha tomado. ¿Cuáles son los intereses que impiden hacerlo?

Puede suceder que no se sepan cuáles son los intereses de ambas partes y que una parte, o ambas se estén concentrando en las ofensas pasadas en lugar de pensar en las preocupaciones futuras. O que ni siquiera se estén escuchando el uno al otro.

- *Suspender la crítica:* Es fácil concentrarse en las deficiencias o los argumentos de la otra parte y considerar que están mal y en ocasiones se emiten desaprobaciones en forma verbal y/o no verbal, las cuales son percibidas y provocan que la negociación se asiente o se deteriore la relación personal.
- *Inventar sin comprometerse.* Las opciones o gama total de posibilidades con las que las partes pudieran llegar a posibles acuerdos sin negociar previamente, no compromete a ninguna de las partes a cumplirlas; si no que más bien, serán las bases para llegar a un acuerdo final. Estos compromisos, con instancias superiores, a veces entran en contradicción con lo que las otras partes logran en el mismo sentido.
- *Generar opciones que “aumenten el tamaño del pastel”*

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones:

- ☒ Juicios prematuros
- ☒ La búsqueda de una sola respuesta
- ☒ El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo
- ☒ La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”

Para poder superar estas limitaciones es necesario entenderlas.

Para inventar opciones creativas se necesita:

- ☒ Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas
- ☒ Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta
- ☒ Buscar beneficios mutuos
- ☒ Inventar maneras de facilitarle al otro su decisión

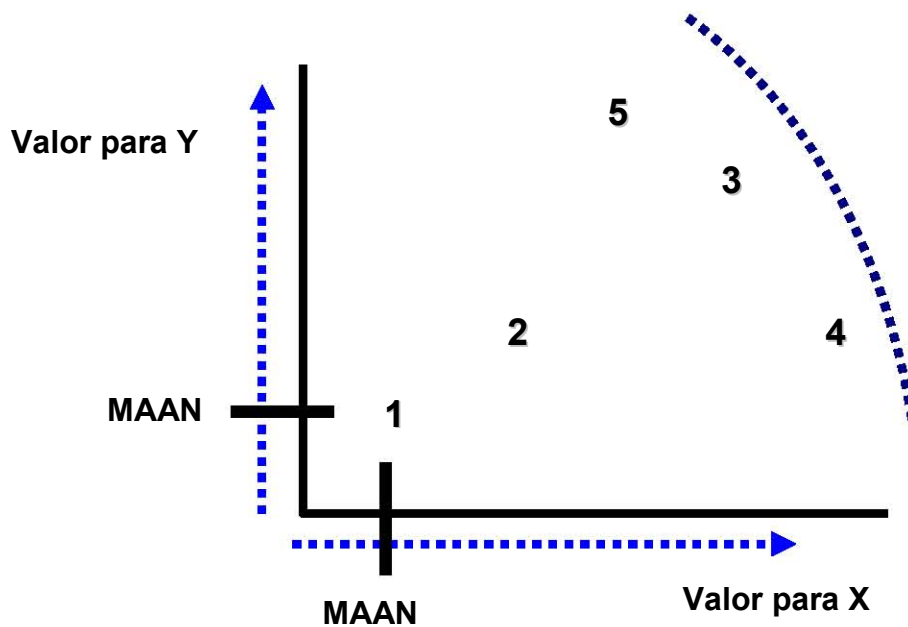


Figura 2. Inventar opciones de Ganancia Mutua

En la figura 2, se representa la situación en la que las partes en conflicto ejes (X, Y); contarán con sólo una MAAN ambas partes, el “tamaño del pastel” sería fijo y difícilmente se llegaría a un acuerdo; en cambio, al tener un mayor numero de opciones de MAAN, el tamaño del pastel crecerá directamente proporcional a estas, llegando más fácilmente a un acuerdo.

- Visión Convencional
 - ☞ No decir nada que no hayas tratado previamente con la “segunda mesa”
- Ganancia Mutua
 - ☞ Preguntar “¿Qué tal si...?”
 - ☞ Declarar un periodo de invención de soluciones (lluvia de ideas), en la cual nada de lo que se diga será resolutorio
 - ☞ Considerar opciones múltiples
 - ☞ Enfocarse en resultados futuros, no en problemas pasados
 - ☞ De ser necesario, permitir la intervención de un mediador neutral para intercambiar ideas
 - ☞ Al final circular un documento único

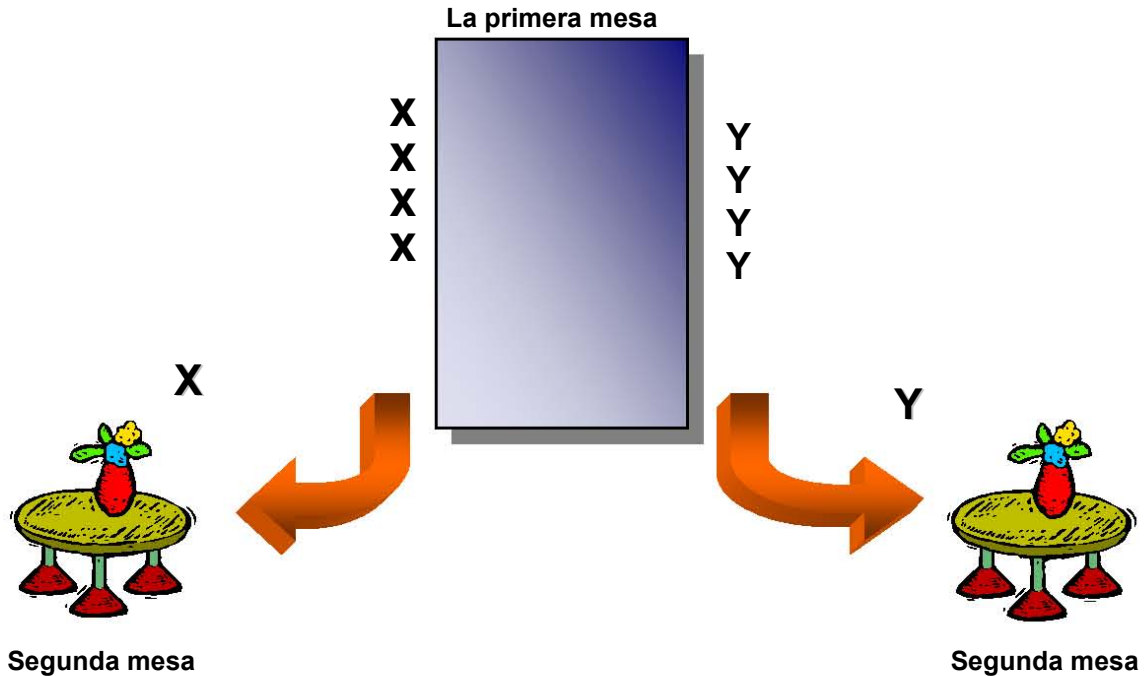
La segunda mesa de negociación

Figura 3. Modelo de la segunda mesa de negociación. ⁽²⁾

El modelo de la segunda mesa de negociación propone, que previamente se analizará el poder de una buena MAAN, en donde cada una de las partes antes de llegar a la primera mesa de negociación, discutirá con su equipo las posibles alternativas con que cuenten, lo cual dará un conocimiento claro de lo que se quiere negociar, brindando los beneficios del poder de la negociación, siguientes:

- ☒ Poder del conocimiento del conflicto a resolver
- ☒ Poder de las habilidades de negociar y de toma de decisiones
- ☒ El poder de una buena amistad
- ☒ El poder de desarrollar una “solución elegante”, esto es, poder manejar situaciones que hayan surgido, y que no estaban contempladas en la MAAN. Esto da prestigio a los negociadores.

⁽²⁾ Asociación Nacional de la Industria Química, 2004. Taller de Manejo de Crisis.

- *Permitir la intervención de personas “neutrales para mejorar la comunicación.”*⁽¹²⁾
Durante la negociación se debe dominar técnicas de comunicación, escucha y observación, ya que todo el proceso está basado en la continua transmisión de ideas validadas a través de argumentos.

El mediador no debe confiar plenamente ni subestimar a las partes en conflicto, pues, a veces demuestran cierta debilidad o inferioridad como medida de precaución.

Debe tratar de crear un clima de no confrontación respetando las posturas de las partes en conflicto. Debe esforzarse por ampliar su capacidad de situarse siempre en el lugar del otro (empatía), logrando comprender mejor las distintas posiciones enfrentadas y proponer soluciones creativas e interesantes.

El intermediador de conflictos debe tener paciencia y no mostrar nunca la impresión de querer terminar el proceso cuanto antes. Hay que argumentar con firmeza, pero nunca con imposición, es importante tratar de persuadir mediante la razón y la emoción.

C. *Distribuir valor mediante*⁽¹⁶⁾

- *Construcción de confianza.* Durante la negociación:
 - ☒ Se establece sintonía
 - ☒ Se es claro con los propios objetivos y las evidencias a favor.
 - ☒ Se enmarca la negociación como una búsqueda común de una solución.
 - ☒ Se aclaran los objetivos más importantes, ajustándolos, si es necesario y cambiar de nivel para lograr objetivos comunes.
 - ☒ Dividir el objetivo para identificar las áreas de mayor y menor acuerdo, empezando con las áreas más sencillas para llegar al acuerdo empleando técnicas de disparo de problemas:

Negociación que se sale de cauce...	<i>Impugnación de pertinencia</i>
Objetivos en conflicto	<i>Ascender y descender hasta un objetivo común</i>
Incertidumbre...	<i>Recapitulación</i>
Falta de información...	<i>Como si y metamodelo</i>
Punto muerto...	<i>¿Qué debería suceder?</i>

⁽¹⁶⁾ O'Connor Joseph & Seymour Jonh. *Introducción a la PNL*. Editorial Urano, octava edición.

⁽¹²⁾ Fernando Dasí y Martínez. 1999. *Técnicas de negociación*, ESIC, Madrid.

- *Insistir en criterios objetivos* (estándares) lo que permite escoger entre las siguientes opciones posibles:
 - ☒ Mantener la creatividad
 - ☒ No tomar las discusiones en forma personal

Preguntas para llegar a estándares (desarmar el conflicto)

- ¿Cómo se llegó a eso?
- ¿Cual es la teoría científica que lo sustenta?
- ¿Qué es lo que hace que eso sea justo?
- ¿Cómo lo han manejado (o lo están manejando) otras personas?

Separar los problemas de las personas ⁽²⁰⁾

Se sabe que es difícil enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que tomen las cosas como ofensas personales; por lo que se debe:

- Actuar de la misma manera en que se desearía que los demás actuaran
 - ☒ Visión metafórica (negociación jiu-jitsu). Si la otra parte anuncia que asumirá una posición firme, se puede sentir la tentación de criticarla y rechazarla. Si ellos critican una propuesta, se puede sentir la tentación de defenderla. Si ellos atacan, se puede sentir la tentación de contraatacar.
- El saber que no se aceptará ninguna propuesta que no satisfaga los intereses, será una proyección.
- Saber que se trata con problemas de personas, será tratar con:
 - ☒ Percepciones
 - ☒ Emociones
 - ☒ Comunicación

Percepción ⁽²⁰⁾

La comprensión sobre como piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que ayudará a solucionar problemas. La manera de pensar es el problema.

El conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas. La verdad es simplemente un argumento más para tratar las diferencias. Los temores, aunque infundados, son temores reales y hay que tenerlos en cuenta. Las esperanzas, aunque infundadas, pueden causar una guerra. Los hechos, aunque se verifiquen, pueden no contribuir en nada a la solución del problema.

Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución.

⁽²⁰⁾ R. Fisher, W. Ury.1992. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación en Harvard. México: Compañía editorial, S.A de C.V.

Emoción

En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución a un problema común. Con frecuencia inician una negociación sabiendo de ante mano que los riesgos son grandes y sintiéndose amenazadas. Las emociones de una parte generarán emociones en la otra. El temor puede producir ira, y la ira, temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente.

Procurar que las emociones se hagan explícitas y reconocerlas como legítimas

Discutir con la otra parte sobre las propias emociones. No perjudica decir, “nuestra gente siente que nos han tratado mal y están muy agitados. Tememos que aunque se logre un acuerdo, no se respetará”. Hacer explícitas las emociones y las de otros, no solamente resalta la seriedad del problema, sino también hará que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas.

Con frecuencia una buena manera de manejar la ira, la frustración y los otros sentimientos negativos de las personas, es ayudarles a que se desahoguen. Pueden obtener un gran alivio psicológico mediante el sencillo procedimiento de expresar sus quejas.

Por lo tanto, en lugar de interrumpir discursos polémicos o de abandonar la reunión, tal vez se decida permitir que expresen sus quejas. Quizás la mejor estrategia mientras la otra parte se desahoga es escuchar en silencio, sin responder a sus ataques, y pedir al que tiene la palabra que continúe hasta terminar.

Comunicación

Sin comunicación no hay negociación. Ésta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil ni aún entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes.

En la comunicación se dan tres grandes problemas: **primero**, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro de una manera que pueda ser comprendido; **segundo**, aunque se le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no escuche; observar con qué frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que se dice; **tercero**, lo que se dice puede ser malinterpretado por el otro.

Fase de Conclusiones y Acuerdos. ⁽¹²⁾

En esta fase conclusiva, se debe ser lo más flexible posible, pensando que a veces se pueden encontrar soluciones bajo otros enfoques, que a la larga pueden conducir a objetivos mejores de los previstos.

Se debe comprometer cumplir todos y cada uno de los acuerdos establecidos entre las partes en conflicto. Esto debe hacerse de manera escrita y con la participación de todos los que participen.

En lo posible, se debe proponer mecanismos concretos que faciliten y, de alguna manera, garanticen el cumplimiento de los acuerdos establecidos. En este sentido, se debe dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de ejecución inmediata.

⁽¹²⁾ Fernando Dasí y Martínez. 1999. *Técnicas de negociación*, ESIC, Madrid.

Se debe tratar de concluir todos los procesos de negociación hasta que ambas partes se encuentren satisfechas al haber cubierto, en gran medida, los objetivos previstos. De esta manera se dejará la oportunidad abierta para negociaciones futuras.

Es importante que si existió la participación de un intermediador de conflictos, reflexione después de cada proceso con el ánimo de aprender nuevas habilidades, que serán fruto de sus propias experiencias, tanto positivas como negativas, vividas en el transcurso de las negociaciones.

Al cerrar la negociación:

- ☒ Hacer un marco de recapitulación:
- ☒ Comprobar los acuerdos y la congruencia
- ☒ Proyectar los acuerdos a futuro
- ☒ Escribir el acuerdo, de tal forma que todos los participantes, tengan una copia firmada.

- *Evaluación de Resultados*

Procurar resultados que sean:

- ☒ Justos
- ☒ Eficientes
- ☒ Sabios
- ☒ Estables

Se dice que el resultado de la negociación fue un éxito cuando:

- ☒ Las partes relevantes del conflicto se involucraron en el proceso
- ☒ Las partes involucradas mejoraron sus relaciones
- ☒ Prevén resoluciones basadas en conocimiento científico, técnico y comunitario
- ☒ No se dejaron ganancias conjuntas sin atender
- ☒ Nadie se sintió timado (incluida la opinión pública)
- ☒ Se establecieron procesos para resolver futuros conflictos

- *Razones para no prepararse:*

Tiempo insuficiente u otras prioridades

- ☒ De la organización
- ☒ De los individuos

No es glamoroso (es aburrido)

Es difícil:

- ☒ Recopilar información relevante
- ☒ Pensar de manera creativa
- ☒ Hay conflictos internos (dentro de la organización)
- ☒ “Pensé que X estaba de nuestro lado”
- ☒ Concepción errónea sobre lo que es una negociación

D. Seguimiento a acuerdos

Se debe realizar el seguimiento de la ejecución de los puntos del acuerdo alcanzado, empezando por:

- Aceptar monitorear los acuerdos
- Facilitar el vivir con los acuerdos adquiridos
- Adaptar los incentivos y controles organizacionales con los acuerdos
- Seguir trabajando para mejorar las relaciones con los otros
- Aceptar la intervención de personas neutrales para resolver desacuerdos

Una vez alcanzado el acuerdo, es necesario analizar todo el proceso y para eso se deben hacer la siguiente serie de preguntas:

¿Qué objetivos se cubrieron?

¿Qué beneficios se alcanzaron para ambas partes?

¿Cómo se manejaron las objeciones?

¿Cómo se respondió a los argumentos del adversario?

¿Qué información se obtuvo durante la negociación?

¿Qué se deberá tener en cuenta para próximas negociaciones?

¿Qué se haría de forma diferente si se tuviera que repetir la negociación?

RECOMENDACIONES

Se ha visto que el conflicto, por sí mismo, forma parte de cualquier sociedad, ya que es una manifestación de la pluralidad de subjetividades que la conforman. Sin embargo, gran parte de la atención que se le ha dado se ha centrado en como evitarlo, no en prevenirlo y en hallar por lo tanto los métodos pacíficos de manejo que permitan encauzarlo.

Para esto, resulta vital apartarse de la idea de resolución de conflictos y orientarse hacia el manejo del mismo. Es importante decir que el proceso por medio del cual las partes llegan a un acuerdo tiene un impacto significativo en la calidad del mismo y que se debe prestar atención a todos los aspectos del proceso de negociación con el objeto de llegar a acuerdos duraderos.

Por tal motivo, es importante hacer un diseño de manejo de conflictos que contemple etapas consecutivas: análisis del conflicto y diseño del proceso de negociación.

En primer lugar, resulta necesario analizar los conflictos en su propio mérito, llegando a una comprensión descriptiva de sus problemáticas, sus fundamentos, sus protagonistas, sus dinámicas, su historia, sus orígenes y sus fases (diagnóstico).

Pero el análisis de conflictos no se debe detener una vez iniciada las negociaciones, sino que tiene un rol clave en el proceso post-conflicto (análisis de resultados y perdurabilidad de los acuerdos) para fortalecer una dinámica cíclica de prevención de nuevos conflictos.

Una vez identificada la naturaleza de los conflictos se deben diseñar correctos y efectivos procesos de negociación, considerando los factores específicos a tener en cuenta a la hora de crear el procedimiento más adecuado para un conflicto en particular: elección del lugar de reuniones, los participantes, la elaboración de la agenda, la estructura, reglas básicas para las conversaciones y otras materias similares. Además, es necesario diseñar instrumentos específicos para el desbloqueo de puntos muertos y técnicas de negociación y facilitación.

La mayoría de los conflictos sigue teniendo como protagonistas a los actores tradicionales, ya sean partidos políticos, sindicatos, profesores, médicos y empresarios.

Se recomienda por lo tanto, que al existir un conflicto, la mejor técnica de manejarlo y resolverlo es indudablemente mediante una negociación y que los buenos negociadores además de contar con ciertas características comunes, como son: el estilo ético de vida, buena comunicación, inteligencia intuitiva, competencia y conocimiento de su materia; deben reforzar esas habilidades mediante conocimientos sobre psicología del comportamiento, tales como Análisis Transaccional y Programación Neuro Lingüística.

Y finalmente considerar que ante todo, los involucrados en manejar los conflictos son seres humanos y que el trato que se merecen debe ser digno, tratándolos como una unidad bio-psico-social.

Anexo I

Cuestionario para establecer el perfil de un negociador

<i>Preguntas</i>	<i>Si</i>	<i>Regular</i>	<i>No</i>
1. Se encuentra cómodo cuando tiene que realizar algún tipo de negociación.			
2. Deja para última hora la preparación de la negociación.			
3. Se preocupa con tiempo suficiente en buscar la máxima información de las partes en conflicto.			
4. Una vez transcurrida la negociación, reflexiona y saca experiencias.			
5. Si puede prefiere mandar a otro en su lugar para negociar.			
6. Siempre que debe realizar un proceso de negociación tiene claros los objetivos que persigue.			
7. Cree que es mejor terminar cuanto antes el proceso, aunque con ello deba ceder más de lo que tenía previsto.			
8. Tiene preparada una serie de argumentos en caso de que durante el proceso surjan objeciones por parte de las partes en conflicto.			
9. Es de la opinión que en una negociación usted tiene que llevarse la mejor parte.			
10. Normalmente ve a la parte oponente como a un enemigo que hay que batir a toda costa.			
11. Cree que la negociación es un conjunto de técnicas para manipular y sacar sólo provecho el que mejor las domina.			
12. Rehuye la mirada del interlocutor cuando está frente a él durante el proceso de comunicación.			
13. Le cansan las explicaciones con mucho detalle, prefiere que fueran cortas y concisas.			
14. Le molesta adaptarse al lenguaje del otro.			
15. Es considerado por las personas de su entorno como persona con poca paciencia para escuchar.			
16. Le es difícil, ante situaciones tensas, mantenerse con calma y no elevar el tono de voz			

17. Prefiere hablar más que escuchar.			
18. Si cree que en una negociación tiene las de perder, vacila en comenzarla.			
19. Si tiene que negociar, se preocupa en facilitar los medios y un ambiente adecuado, para que el otro se sienta cómodo.			
20. Es consciente de que por lo general siempre hay que ceder parte de sus objetivos en beneficio del otro, para poder llegar a un consenso.			
21. Tiene miedo a las críticas que le pudieran hacer las personas de su entorno profesional o social si fracasara en la negociación.			
22. Cree que el ser un buen negociador es un don con el que se nace y no se puede aprender o es muy difícil de conseguir.			
23. Cuando en las negociaciones en las que participa tiene un éxito superior al esperado, se enorgullece y lo comenta continuamente.			
Dé a las preguntas con la numeración siguiente el valor de puntos en función de las respuestas.			
Puntuación	Si	Regular	No
Preguntas números : 7, 10, 11, 16, 22	0 puntos	0 puntos	2 puntos
Preguntas números : 2, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 23	0 puntos	1 punto	2 puntos
Preguntas números : 1, 3, 6, 20	2 puntos	1 punto	0 puntos
Preguntas números : 4, 8	2 puntos	0 puntos	0 puntos
Suma total de puntos			
Valoración	Perfil del negociador		
Entre 0 y 15 puntos	No le atrae mucho esta disciplina.		
Entre 16 y 36 puntos	Le resulta agradable negociar y su habilidad es más o menos aceptable.		
Entre 37 y 46 puntos	Le gusta y tiene habilidades de negociación.		

Fuente: Elaboración propia en base a Dasí y Martínez, TECNICAS DE NEGOCIACION, ESIC, Madrid, 1999.

Anexo II

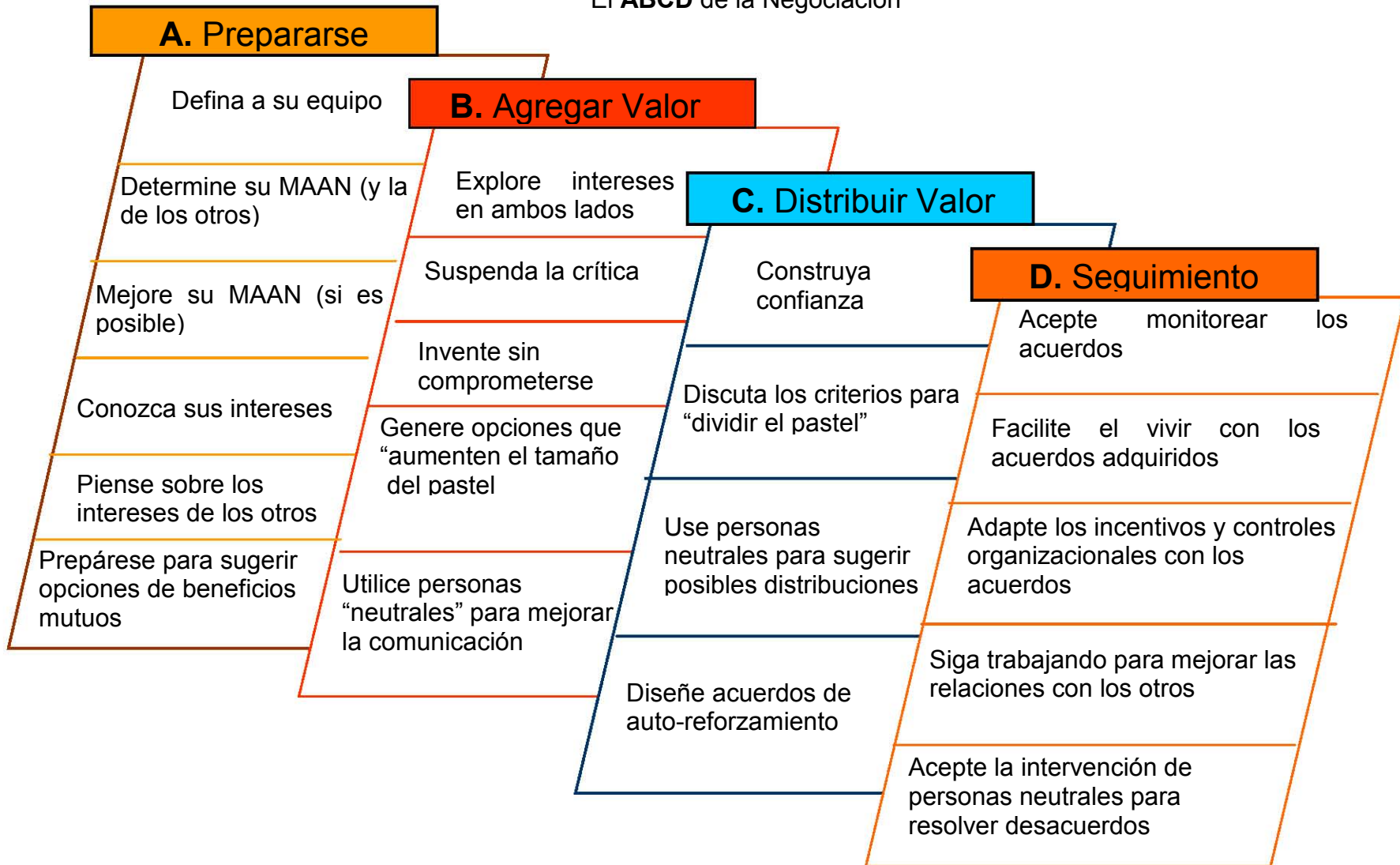
Resumen de preguntas metodológicas para el establecimiento de la estrategia de negociación

Cuestionamiento	Metas
1. ¿Qué objetivos pretendo en la entrevista?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos adaptados a las necesidades institucionales. • Objetivos complementarios a la oferta de las partes. • Objetivos dentro de los límites de negociación.
2. ¿Con quiénes voy a negociar y qué conozco de ellos?	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo el suficiente conocimiento de ellos como personas. • Me conocen lo suficiente como para confiar en mí.
3. ¿Hasta dónde están facultados para cerrar acuerdos?	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen la suficiente autoridad para cerrar tratos. • Son las personas adecuadas para aceptar las propuestas. • Pueden aceptar distintas alternativas de solución y tomar decisiones.
4. ¿Quiénes pueden estar detrás de ellos?	<ul style="list-style-type: none"> • Los que tienen detrás les confieren determinado poder de decisión. • Ellos conocen a quién tengo yo respaldándome.
5. ¿Ya hemos negociado anteriormente con ellos ? 6. ¿Qué necesidad pueden tener de la oferta que les propongo?	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados fueron satisfactorios. • Los resultados pueden ser mejorados. • Conozco sus necesidades y he adaptado correctamente mi oferta. • Tengo ventaja comparativa frente a las partes en conflicto, gracias a la información global que manejo. • Puedo mejorar mi oferta por el bien común.
7. ¿En cuanto a mi propuesta, podré cumplir todos los requisitos que sean aceptados?	<ul style="list-style-type: none"> • Tengo capacidad de cumplir lo que ofrezco. • Están preparados para cumplir su parte en el trato.
8. ¿Será adecuado el estilo de negociar que voy a emplear?	<ul style="list-style-type: none"> • Mis argumentos se adaptarán a la forma y estilo de las partes. • Mi argumentación está suficientemente demostrada.
9. ¿He elegido el momento idóneo para entablar la negociación?	<ul style="list-style-type: none"> • El momento y lugar escogidos para el proceso son los adecuados para las partes. • Voy a negociar en su terreno y el mío, dependiendo del momento y circunstancias.
10. ¿Estoy dispuesto a modificar mi oferta en beneficio del Proceso?	<ul style="list-style-type: none"> • He preparado todos los elementos para que las partes perciban que los objetivos que persigo son los que satisfacen las necesidades e intereses de todos. • He previsto alternativas compensatorias por si me presionan : MAAN

Dasí y Martínez. 1999. *Técnicas de negociación*, ESIC, Madrid.

Anexo III

El ABCD de la Negociación



GLOSARIO DE LA PNL

Acompañamiento somático (*Somatic Pacing*): Prestar atención a la experiencia del propio cuerpo.

Acompañar (también **Compartir**) (*Pacing*): Ganar y mantener sintonía con otra persona durante cierto período de tiempo, compartiendo con ella su comportamiento o actitud externa (postura, tono y ritmo de la voz, respiración, etc.) o sus creencias e ideas.

Agudeza sensorial (*Sensory Acuity*): Proceso por el que aprendemos a hacer distinciones más sutiles y más útiles respecto de la información sensorial que obtenemos del mundo. Capacidad aprendida de observar, escuchar y percibir cinestésicamente las menores pistas que ofrece otra persona. Es uno de los cuatro pilares de la PNL. Los otros son: *Flexibilidad, Objetivo y Sintonía*.

Ajuste de objetivos (*Dovetailing Outcomes*): Proceso de compaginar diferentes objetivos, buscando las mejores soluciones para ambas partes. Es la base de los acuerdos y las negociaciones. Parte de la tarea de un monitor consiste en "ajustar" los distintos objetivos de la formación.

Alineación (*Alignment*): Igualar o emparejar el comportamiento o la experiencia de otra persona, colocándose en su mismo ángulo de visión y/o pensamiento.

Ambigüedad fonética (*Phonological Ambiguity*): Dos palabras o grupos de palabras que al oído suenan iguales, pero que son diferentes. Esto es muy frecuente en inglés.

Ambigüedad en la puntuación (*Punctuation Ambiguity*): Ambigüedad creada uniendo dos proposiciones separadas en una sola persona.

Ambigüedad sintáctica (*Syntactic Ambiguity*): Frase ambigua, como cuando se dice: "El burro de Pedro". ¿Pedro es burro o tiene un burro?

Análogo (*Analogue*): Submodalidad que varía de modo cuantitativo o gradual dentro de ciertos límites, como un regulador de voltaje para la luz. Opuesto a *Digital*.

Ancla (*Anchor*): Un estímulo sensorial específico (visión, sonido, palabra, olor o sensación táctil) que evoca automáticamente un determinado recuerdo con su correspondiente estado corporal y mental. Las anclas pueden producirse de manera espontánea (el himno nacional o un semáforo en rojo), o ser colocadas deliberadamente. Los estímulos se pueden establecer mediante un gesto, un contacto o un sonido.

Anclar, anclaje (*Anchoring*): Proceso mediante el cual un estímulo o representación (externos o internos) se conectan a una respuesta y la desencadenan.

Ascender, descender (*Stepping up/down*): Cambiar la percepción ascendiendo o descendiendo respecto de un nivel lógico. **Stepping up, ascender**, significa subir a un nivel que incluye el nivel objeto de estudio; **Stepping down, descender**, significa bajar a un nivel inferior en busca de un ejemplo o fragmento más específico de lo que se está estudiando; por ese motivo, *descender* también se llama **fragmentación** (*Chunking*). También se puede llamar **cambio de nivel de percepción**.

Calibración (*Calibration*): Utilizar la agudeza sensorial (vista, oído, tacto) para conocer en forma muy precisa el estado interno de otra persona leyendo señales no orales (tono de voz, postura, ademanes, color de la piel, tensión muscular, etc.).

Campo unificado (*Unified Field*): Encuadre unificador de la PNL. Matriz tridimensional formada por tres parámetros: el sistema nervioso, la percepción y el tiempo.

Capacidad (*Capability*): Estrategia adecuada para realizar una tarea. Una habilidad o hábito; también, una manera habitual de pensar. Uno de los estados neurológicos.

Chequeo ecológico (*Ecological Check – up*): Método de control, de uso frecuente en PNL, utilizado para comprobar si el resultado de una terapia modificadora es compatible con el conjunto de situación vital de la persona.

Cinestésico (*Kinesthetic*): Relativo a las sensaciones táctiles, la tensión muscular, los sentimientos internos (como sensaciones recordadas, emociones) y el sentido del equilibrio.

Comillas (*Quotes*): Modelo lingüístico en el cual el mensaje de uno se expresa como si fuera de otra persona.

Comportamiento, conducta (*Behaviour*): Cualquier actividad que realizamos, incluyendo los procesos mentales. Es uno de los niveles neurológicos.

Congruencia, coherencia (*Congruente*): Estado del ser unificado, y completamente sincero, en el que todos los aspectos de la persona (creencias, valores, habilidades y acción; palabras, lenguaje, tono de la voz) trabajan juntos (están alineados) con un mismo objetivo.

Consciente (*Conscious*): Cualquier cosa de la que se tiene conciencia en el momento actual.

Creación/ imitación de modelos (*Modeling*): Crearse modelos imitando las habilidades de personalidades famosas en diferentes campos. Es la base del aprendizaje acelerado y de la PNL.

Creencias, convicciones (*Beliefs*): Generalizaciones que hacemos sobre nosotros mismos, los demás y el mundo, así como nuestros principios para desenvolvernos en él. Uno de los niveles neurológicos.

Criterio (*Criterion*): Lo que es importante para uno en un contexto particular. Sinónimo de **valor**.

Criterios bien formados (*Well-Formedness Criteria*): Manera de pensar y expresarse acerca de un objetivo que lo convierte en asequible y verificable. Constituyen la base de los ajustes de objetivos y de soluciones ganadoras.

Cuantificadores universales (*Universal Quantifiers*): Término lingüístico para palabras como “cualquiera”, “todos”, que no admiten excepciones; una de las categorías del metamodelo.

Descripción basada en lo sensorial (*Sensory – Based Description*): Descripción de una realidad mediante sus elementos sensoriales sin entrar a interpretar esos elementos. Es la diferencia existente entre decir “Ella tiene los labios estirados y las comisuras de la boca hacia arriba, dejando ver parcialmente los dientes, y decir: “Ella está feliz”, lo cual es una interpretación.

Descripción múltiple (*Multiple Description*): Proceso por el que se describe una misma cosa desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, contemplar un seminario desde el propio punto de vista, desde el de los alumnos y desde el de la organización.

Descripción triple (*Triple Description*): Proceso por el que percibimos la experiencia a través de las posiciones primera, segunda y tercera.

Desigualación (*Mismatching*): Adoptar patrones de conducta diferentes de los de otra persona, rompiendo la sintonía con la intención de dar una nueva dirección, interrumpir o terminar una reunión o una conversación.

Digital (*Digital*): Submodalidad que varía de forma cualitativa, como un interruptor de luz que puede estar en posición conectado (*on*) o desconectado (*off*). Véase **Análogo**.

Dirigir (*Leading*): Cambiar la propia conducta con la suficiente sintonía para que la otra persona (o grupo) también haga lo mismo.

Distorsión (*Distortion*): Proceso por el cual algo se representa inadecuadamente en una experiencia interna y en forma limitadora.

Ecología (*Ecology*): Guardar una relación de equilibrio con el entorno (*ecología externa*) o consigo mismo (*ecología interna*). Interés por el conjunto de relaciones entre un ser y su entorno. Equilibrio dinámico de los elementos en cualquier sistema. Cuando un cambio es ecológico se benefician de él la persona, familia y/o la organización en su totalidad.

Ecología interna: Conjunto de relaciones entre una persona y sus pensamientos, estrategias, conductas, capacidades, valores y creencias.

Eliminación (*Deletion*): Pérdida de parte de la experiencia al hablar o pensar.

Encuadrar o enmarcar (*Frame*): Establecer un contacto o manera de percibir algo, situándolo en un determinado marco o contexto.

Entorno (*Environment*): El lugar, el momento y las personas con las que uno está; uno de los niveles neurológicos.

Epistemología (*Epistemology*): Sistema de valores.

Equivalencia compleja (*Complex Equivalence*): Dos afirmaciones que se considera que significan lo mismo; por ejemplo: "No me está mirando, *por lo tanto* no escucha lo que estoy diciendo".

Equivalencia de criterios (*Criterial Equivalence*): Experiencias y reglas que emplean las personas para determinar cuándo se ha alcanzado determinado valor o criterio; acontecimientos que deben producirse para que se cumpla un criterio; reglas para su cumplimiento.

Estado, estado emocional, estado interno (*State, Emotional State, Internal State*): Cómo se siente uno, el humor. La suma de todos los pensamientos y sensaciones de una persona en un momento dado, que suele percibirse como una emoción dominante. El estado en que nos encontramos influye en nuestras capacidades y en la interpretación de la experiencia.

Estado asociado (*Associated State*): Vivir una escena desde la óptica de la propia persona. Véase **Estado disociado**.

Estado de plenitud de recursos (*Resourceful State*): Combinación de pensamientos, sensaciones y fisiología que hace cualquier tarea más fácil y agradable.

Estado disociado (*Disociate State*): Percibir la propia persona o una experiencia corporal desde la perspectiva de un espectador u oyente. Véase **Estado asociado**.

Estrategia (*Strategy*): Secuencia (programa) de pensamiento y conducta para obtener un objetivo determinado: Por ejemplo, responder (siempre) de forma relajada a una crítica. Cualquier conducta es una secuencia estratégica.

Estrategias generadoras de nuevo comportamiento (*New Behavior Generator Strategies*): Proceso mediante el cual la persona revisa una situación en la que no se comporta como le gustaría, y a continuación añade nuevos recursos a una situación. En este caso se puede (1) elegir un recurso al que se haya tenido acceso en el pasado; (2) fingir que se tiene el recurso, o (3) elegir a otra persona que tenga ese recurso y utilizarla como modelo.

Estructura profunda (*Deep Structure*): Impresiones del entorno tal como son, completas exactas y sin deformar.

Estructura superficial (*Surface Structure*): Expresiones verbales o escritas de un individuo donde las impresiones originales percibidas (estructura profunda) se hallan deformadas por los procesos mentales y psicológicos de eliminación, distorsión y generalización.

Exteriorización (*Uptime*): Estado en el que la atención y los sentimientos están vueltos hacia fuera.

Filtros perceptivos (*Perceptual Filters*): El mundo siempre es más rico que nuestra experiencia de él. Nuestros filtros perceptivos determinan qué percibimos y qué suprimimos.

Fisiológico (*Physiological*): Estado físico que corresponde y acompaña a un estado anímico- psíquico determinado. La fisiología se determina observando, por ejemplo, el ritmo respiratorio, la coloración de la cara, la postura corporal, el tono muscular, la forma de mirar, el tono y volumen de la voz, etc.

Flexibilidad (*Flexibility*): Disponer de muchas opciones de pensamiento y de conducta para alcanzar un resultado. Es uno de los cuatro pilares de la PNL.

Generalización (*Generalization*): Proceso mediante el cual una experiencia específica sirve para representar una clase entera de experiencias.

Identidad (*Identity*): La propia imagen o la idea de sí mismo. Lo que uno cree ser. La totalidad de lo que uno es. Uno de los niveles neurológicos.

Igualación, emparejamiento, correspondencia (*Matching*): Adoptar parte del comportamiento, habilidades, creencias, o valores de otra persona con la intención de aumentar la sintonía.

Igualación cruzada (*Cross over Matchin*): Igualación del lenguaje corporal de una persona con un movimiento distinto; por ejemplo, mover la mano al mismo ritmo en que habla la otra persona.

Impronta (*Imprint*): Acontecimiento pasado significativo a partir del cual uno se forma una creencia o un conjunto de creencias. Lo importante no es el contenido de lo que ocurrió, sino la impresión o creencia que uno se formó a partir de esa experiencia. Véase también **Reimpronta**.

Incongruencia (*Incongruity*): Estado en el que se tienen dudas o reservas, conscientes o inconscientes, en el que no se está totalmente entregado a un objetivo. Falta de sintonía con uno mismo; existencia de un conflicto interno, que tendrá su expresión en la conducta de la persona, o incluso en su fisiología (asimetría). Por ejemplo, hacer lo contrario de lo que se está diciendo, o hacer una afirmación positiva en un tono de voz dubitativo.

Inconsciente (*Unconscious*): Cualquier cosa de la que no somos conscientes en el momento presente.

Inducir (*Elicitación*): Técnicas de PNL para obtener información, sea por observación directa de signos no verbales, sea haciendo preguntas de acuerdo al metamodelo, evocando un estado mediante preguntas o de forma no verbal, utilizando la propia conducta.

Información útil (*Feedback*): Las respuestas que obtiene de sus acciones. Se necesita agudeza sensorial para percibir las, y flexibilidad para ajustar las acciones a fin de seguir encaminado hacia los objetivos. También puede decirse *interacción (mutua)* y **Realimentación**.

Intención (*Intention*): Propósito, objetivo deseado de una acción.

Interiorización (*Downtime*): Es un estado de trance ligero, centrar la atención en el interior, en los propios pensamientos y sentimientos.

Lenguaje (*Language*): Aunque es el menor canal de comunicación en las presentaciones (7%), sigue teniendo una importancia crítica. Se compone de declaraciones o preguntas que pueden ser muy específicas (metamodelo) o ingeniosamente vagas (modelo de Milton).

Lenguaje corporal (*Body Language*): La manera como nos comunicamos mediante nuestro cuerpo, sin palabras ni sonidos. Es el principal canal de comunicación con los demás. Incluye los gestos, las expresiones faciales, la apariencia (manera de vestir y acicalarse) la postura y las técnicas de acceso.

Línea del tiempo (*Timeline*): Manera en que nos representamos subjetivamente el tiempo, como si fuera una línea que va del pasado al futuro. Forma como almacenamos escenas, sonidos y sentimientos de nuestro pasado, presente y futuro.

Mapa de la realidad, modelo del mundo (*Map of Reality, Model of the World*): Representación única del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales.

Marco "como si" (*"As-if" Frame*): Suponiendo que algún hecho ha tenido lugar, y pensando entonces "como si" hubiese ocurrido, estimular la solución creativa de problemas dirigiéndose mentalmente más allá de los obstáculos aparentes hacia las soluciones deseadas.

Meta (*Meta*): Lo que existe en un nivel diferente al de otra cosa. Palabra griega que significa además, más allá de, después.

Metaconocimiento (*Metacognition*): Conocer cómo se conoce; tener una habilidad, y el suficiente conocimiento de ella para explicar cómo la pone uno en práctica.

Metáfora (*Metaphor*): Comunicación indirecta mediante un relato o figura de lenguaje que impliquen una comparación. En la PNL, la metáfora incluye símiles, parábolas y alegorías.

Metamensaje (*Metamessage*): Literalmente, un mensaje acerca de un mensaje "La ortografía es mullin portante" El metamensaje de esta frase no es el mismo que su mensaje. El comportamiento corporal transmite constantemente metamensajes junto con los mensajes orales.

Metamodelo o Modelo Meta (Meta-Model): Modelo que identifica pautas o patrones de lenguaje que oscurecen el sentido de una comunicación a través de los procesos de *distorsión, eliminación y generalización*, así como cuestiones específicas para clarificar e impugnar el lenguaje impreciso, a fin de volverlo a conectar con la experiencia sensible y la estructura profunda. Preguntas clave para aclarar y especificar el significado.

Metaprogramas (Meta-Programs): Procesos (filtros) habituales y sistemáticos que la persona utiliza inconscientemente para clasificar la información y dar sentido a su mundo. (Por ejemplo, estar motivado más por las recompensas que por alejarse de las consecuencias desagradables). Tomar conciencia de estas pautas puede hacer la formación (propia o ajena) más fácil y eficaz.

Modelo (Model): Descripción práctica de cómo funciona algo, con la intención de ser útil. Copia generalizada, eliminada o distorsionada.

Modelo de Milton (Milton Model): Lo contrario del metamodelo, que utiliza ingeniosamente patrones de lenguaje vagos para compartir la experiencia con otra persona y acceder a los recursos inconscientes.

Modelo del mundo, mapa de la realidad (Model of the World; Map of Reality): Representación única que hace del mundo cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales. Suma total de los principios personales de operación de un individuo.

Niveles lógicos o neurológicos (Logical/Neurological Levels): También llamados niveles lógicos de la experiencia: ambiente, comportamiento, capacidades, creencias e identidad.

Nominalización (Nominalization): Término lingüístico para el proceso de convertir un verbo en un sustantivo abstracto, y el sustantivo así formado.

Objetivo (Outcome): Objetivo o resultado específico, fundamentado en los sentidos, que se suma a los criterios bien formados. La percepción sabe lo que verá, oír y sentirá cuando lo alcance. Uno de los cuatro pilares de la PNL.

Operador modal de necesidad (Modal Operator of Necessity): Término lingüístico para lo que se considera obligatorio (“debe”, “hay que”, “no debería”, etc.).

Operador modal de posibilidad (Modal Operator of Possibility): Término lingüístico para palabras que denotan lo que se considera posible (“puede”, “no puede”, etc.).

Partes (Parts): Sub personalidades con intenciones, a veces conflictivas. Por ejemplo “Una parte de mi quiere adelgazar”.

Patrón de sustitución Swish Pattern): Procedimiento de PNL en el que se interconectan diversos pasos estratégicos manipulando las submodalidades. Traducido a veces por *modelo ¡chas!*

Pistas de acceso (también Claves, signos, señales de exploración) (Accessing Cues): Comportamientos inconscientes (respiración, posturas y gestos corporales, movimiento de los ojos), que indican qué modalidades sensoriales específicas están siendo utilizadas para pensar, o para el procesamiento interno de la información.

Pistas de acceso ocular (Eyes Accessing Cues): Movimientos de los ojos en determinadas direcciones que indican formas de pensar visual, auditiva o cenestésica.

Posición perceptiva (Perceptual Position): El punto de vista del que somos conscientes en todo momento. Puede ser el nuestro (primera posición), el de otro (segunda posición, o el de un observador objetivo e imparcial (tercera posición).

Posición de conversación Conversational Postulate): Forma hipnótica de lenguaje; una pregunta que se interpreta como una orden.

Predicados (Predicates): Palabras fundamentadas en los sentidos que indican la utilización de un determinado sistema representativo: “Tal como yo lo veo”, “Le pedí que...”, “Notaron que yo”.

Presuposiciones (*Pressupositions*): Ideas o afirmaciones que hay que dar por supuestas para que una comunicación, un comportamiento o una declaración tenga sentido.

Primera posición (*First Position*): Percepción del mundo sólo desde el propio punto de vista.

Realimentación (*Feedback*): Información visual, auditiva y cenestésica que vuelve a nosotros como respuesta a nuestro comportamiento.

La **realimentación positiva** anima a continuar con los mismos comportamientos, mientras que la **realimentación negativa** indica diferencia y anima al cambio de comportamiento.

Recapitulación (*Backtrack*): Revisar o resumir, utilizando las mismas palabras clave y el mismo tono de voz que se utilizaron originalmente. Evita que se distorsionen las ideas originales, y es útil para repasar los puntos clave.

Recursos (*Resources*): Cualquier medio que puede utilizarse para conseguir un objetivo. Se refiere especialmente al potencial, innato o adquirido, de una persona, a todas las capacidades, habilidades, aptitudes, conocimientos y experiencias que un individuo puede activar para lograr un propósito.

Reencuadre (*Reframing*): Cambiar el marco de referencia de una afirmación para darle otro sentido. En PNL, estrategia de modificación de la conducta que consiste esencialmente en reinterpretar una vivencia evaluada negativamente.

Reencuadre del contenido (*Content Reframing*): Tomar una afirmación y darle otro sentido, dirigiendo la atención a otra parte de su contenido, mediante la pregunta: ¿Qué otra cosa podría significar esto?

Reencuadre del contexto (*Context Reframing*): Cambiar el contexto de una afirmación para darle otro sentido, preguntando: ¿Dónde quedaría bien esta afirmación?

Reflejar (*Mirroring*): Imitar (*matching*) de modo muy preciso aspectos de la conducta de otra persona para sintonizar con ella. Proceso espontáneo de comunicación.

Reflejo cruzado (*Cross over Mirroring*): Corresponder a (o hacer juego con) el lenguaje corporal de una persona con un movimiento de otro tipo; por ejemplo, marcar el ritmo del lenguaje de otra persona con pequeños golpes del pie.

Reimpronta (*Re-imprinting*): Procedimiento de la PNL para tratar las experiencias pasadas que han marcado profundamente a una persona.

Representación (*Representation*): Una idea, codificación o almacenamiento en la mente de la información basada en los sentidos.

Representaciones internas (*Internal Representations*): Patrones de información que creamos y almacenamos en nuestra mente, combinados con imágenes, sonidos, sentimientos, olores y sabores. Todos nuestros sentimientos y sensaciones.

Segunda posición (*Second Position*): Percibir el mundo desde el punto de vista de otra persona. Sintonización y comunicación con su realidad. Una de las tres posiciones perceptivas.

Sinestesia (*Synesthesia*): Enlace automático de un sentido a otro.

Sintonía, sintonizar (*Rapport*): Proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza y comprensión mutuas entre dos personas. Es el fundamento de la influencia. Capacidad para generar respuestas de otra persona. Uno de los cuatro pilares de la PNL.

Sistema director o sistema guía (*Lead System*): Sistema representativo (sensorial) que encuentra información para enviarla a la conciencia.

Sistema preferido (*Preferred System*): Sistema representativo (sensorial) que utiliza de modo típico una persona la mayor parte de las veces, para pensar conscientemente y organizar su experiencia.

Sistema representativo (*Representational System*): Las imágenes, sonidos, palabras y sensaciones, tanto internas como externas, que utilizamos para “representar” y dar sentido al mundo. Equivale a sistema sensorial. Los cinco sistemas principales son: visual, auditivo, cenestésico, olfativo y gustativo.

Sistema vestibular (*vestibular System*): Sistema representativo relacionado con el sentido del equilibrio.

Situarse en el futuro (*Future Pace*): Representarse mentalmente nuevos conocimientos, habilidades o actitudes en un futuro imaginario para asegurarse que la conducta deseada tendrá lugar. También podría decirse transposición al futuro.

Solapar (*Overlap*): Utilizar un sistema representativo para acceder a otro; por ejemplo, imaginarse una escena y luego escuchar los sonidos en ella.

Submodalidades (*Submodality*): Distinciones dentro de cada sistema representativo (modalidad); cualidades de nuestras representaciones internas; las unidades estructurales más pequeñas de nuestros pensamientos y sensaciones. Así, en la modalidad visual, las submodalidades serían el brillo de la imagen, la claridad, el enfoque, el tamaño. Entre las submodalidades auditivas figuran el tono, el timbre, el volumen, el ritmo, la duración del sonido, etc.

Sustantivo inespecificados (*Unspecified Nouns*): Sustantivos que no especifican a quién o a qué se refiere.

Técnicas de acceso (*Accessing Cues*): La manera en que sintonizamos nuestro cuerpo mediante la respiración, la postura, los gestos, los movimientos de los ojos para pensar de determinada manera.

Tercera posición (*Third Position*): Percibir el mundo desde el punto de vista de un observador imparcial.

Trance (*Trance*): Estado alterado con un foco de atención dirigido al interior mediante pocos estímulos.

Valores (*Values*): Lo que es importante para uno. Son los que impulsan nuestros actos. Pueden tratarse de estados a los que aspiramos (valores hacia), o valores que deseamos evitar (valores alejarse de). Sinónimo de *Criterios*.

Variación requerida (*Requisite Variety*): Flexibilidad de pensamiento y conducta. El elemento de un sistema dotado de la mayor flexibilidad de comportamiento será el elemento que controle el sistema.

Verbos inespecificados (*Unspecified Verbs*): Verbos cuyo adverbio ha sido eliminado y que no dice cómo se realizó la acción. También verbos sin sujeto explícito (“vino”, “comieron”, “hay”).

Visualización (*Visualization*): Proceso de ver imágenes en nuestra mente.

BIBLIOGRAFÍA**Libros**

1. Ancona, L. 1984. La agresividad. En enciclopedia Temática de Psicología. Barcelona: Editorial. Herder.
2. Asociación Nacional de la Industria Química, 2004. Taller de Manejo de Crisis.
3. Berne, E. 1975. Análisis Transaccional en psicoterapia. Buenos Aires: Editorial Psique
4. Bonino S.1984 La frustración en la dinámica del desarrollo. Herder, Barcelona.
5. Buzan, T. 1996. El libro de los mapas mentales. España: Ediciones Urano
6. Carlos A. Sabino. 1994. Cómo hacer una Tesis y todo tipo de escritos. Caracas: Editorial Panapos.
7. Cfr. Institute for Democracy and Electoral Assistance; 2001. "Democracia y Conflictos profundamente arraigados: opciones para la negociación"; Colombia: Tercer Mundo Editores.
8. Chantal Selva. La PNL Aplicada a la Negociación. Editorial Granica –Serie Management.
9. Cornelius, Helena/ Faire, Shoshana. 1995. Tu ganas, yo gano. Como resolver conflictos creativamente... y disfrutar con las soluciones. Madrid España
10. Curle,A.1997. Conflictividad y pacificación. Herder, Barcelona.
11. Eduard De Bono. 1993. Conflictos: Cómo resolverlos de la mejor manera. Barcelona España: Editorial Plaza & Janes, 246 Págs.
12. Fernando de Manuel Dosí.1997. "Técnicas de Negociación". Un método práctico. México Editorial ESIC.
13. Forner Rosetta. 2004. PNL para todos. Editorial Cuarzo, México, D.F.
14. Garrido Rolando, Salinas Sergio; 2003. Manejo de conflictos y violencia en una cultura autoritaria en América Latina: conflictos, violencia y paz en el siglo XXI; Argentina: Editorial libros en red. (3)
15. James M., y Jongeward, D. 1975. Nacidos para triunfar: Análisis Transaccional con experimentos gestálticos Fondo Educativo Interamericano, México.
16. O'Connor, J. y Seymour, J. 2003. Introducción a la PNL. España: Ediciones Urano
17. Oller, J. 1998. Vivir es auto realizarse. Reflexiones y creaciones en Análisis Transaccional. Barcelona: Editorial Kairos Psicología.
18. OPS/MINSAP, HSS/SILOS-32: La Administración Estratégica. Lineamientos para su Desarrollo: Los Contenidos Educativos, Washington DC, 1994

19. R, Bandler. J. La Valle. 2003. Ingeniería de la Persuasión. Ventas y Negocios, Lenguaje y Comportamiento. México Editorial. Khaos.
20. R. Fisher, W. Ury.1992. Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder. Proyecto de investigación sobre negociación en Harvard. México: Compañía editorial, S.A de C.V.
21. Robert Dilts. 1998. Liderazgo creativo con PNL. España: Editorial Urano, 286Págs.
22. Rodríguez. E, Mauro. 1998. Serie: El arte de Negociar “Técnicas de Negociación”. México: Editorial McGRAW – HILL/ Interamericana de México
23. Satir Virginia.1996. En contacto íntimo. X Pert Press. México
24. Sue Knight. La PNL en el trabajo. Editorial Sirio

Web

25. <http://www.amden.com.mx>
26. <http://www.cisle.org.mx>
27. http://www.deeptrancenow.com/hipnosis_pnl.htm. Nuevas tácticas de negociar
28. http://www.arrakis.es/~ata/ata_at.htm
29. <http://www.magalian.com>. Análisis transaccional
30. <http://www.pnlnet.com>, sección de artículos
31. <http://www.nlpinfo.com>
32. <http://www.liderazgoymercadeo.com>