



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **Tesis**

**“Propuesta para utilizar herramientas de PNL en un modelo por competencias para la administración de los Recursos Humanos orientado a lograr colaboradores de Clase Mundial”**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración**

**Presenta: Mónica Gayle Perry Rioja**

**Tutor: I.B. Héctor López Hernández**

**México, D.F.**

**2009**



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.

A León Coronado con agradecimiento y admiración.

## Índice

Introducción .....	4
Capitulo I. Antecedentes de la Clase Mundial y Definición .....	5
Capitulo II: Empresas de Clase Mundial .....	9
Reconocimiento Malcolm Baldrige .....	10
Empresas de Clase Mundial en México. Modelo Nacional para la Calidad Total .....	11
Importancia del aprendizaje organizacional y personal .....	13
Valor de los empleados como integrantes de una organización .....	14
Capitulo III: El Esquema de formación por competencias .....	16
El concepto de competencia .....	17
La Doble contingencia organizacional, relación entre persona y sistema .....	17
El Modelo de Competencias .....	21
Competencias clave según “El Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes” de la OECD .....	23
Bases para la identificación de competencias clave .....	25
Clasificación general de competencias .....	34
Determinación de competencias .....	37
Capitulo IV: La Programación Neurolingüística (PNL) .....	36
Antecedentes .....	38
Fundamentos teóricos de la PNL .....	40
Presuposiciones de la PNL .....	43
Características de la PNL .....	45
Comunicación .....	47
Canales de Percepción .....	47
Sistemas representacionales .....	48
La persona visual .....	49
La persona auditiva .....	50
La persona kinestésica .....	50
PNL y el aprendizaje .....	51
Los metaprogramas .....	52
Bases y antecedentes de los metaprogramas .....	52
Patrones de metaprogramas .....	52

Los Niveles lógicos de transformación .....	55
Creencias .....	59
Creencias núcleo .....	61
Creencias limitadoras .....	62
Creencias potenciadoras .....	63
Influencia de las creencias en las organizaciones .....	63
Estrategias para la identificación y cambio de creencias .....	64
Creación de Modelos .....	64
Reencuadre .....	65
Modelo ¡Chas! o ¡Chasquido! .....	70
Capitulo V: Propuesta de Trabajo para el desarrollo de competencias orientado hacia la clase mundial utilizando técnicas de PNL .....	73
Metodología propuesta para el desarrollo de competencias orientado hacia la clase mundial.....	74
Plan de trabajo .....	74
1. Identificación y elaboración del perfil de Metaprograma.....	76
2. Identificación de creencias y clasificación como limitantes y potenciadoras.....	79
3. Sustitución de creencias limitantes por creencias potenciadoras en términos de metaprogramas .....	81
4. Planteamiento de objetivos.....	81
Capitulo VI. Aplicación práctica de la metodología propuesta .....	82
Caso ejemplo .....	83
Conclusiones y Recomendaciones	
Apéndice	
Noam Chomsky .....	100
Lev Vigotsky .....	104
John Grinder .....	106
Richard Bandler .....	107
Bibliografía .....	108

## **Introducción**

Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, hoy en día es necesario reconocer que los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos de cualquier empresa u organización. Por este motivo, la importancia de la Administración de los Recursos Humanos ha ido aumentando, pues cada vez más las empresas requieren de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente.

El presente trabajo pretende plantear una propuesta de formación en las organizaciones en el tema de la clase mundial con el principal objetivo de llevar a las empresas a alcanzar la clase mundial en el corto y mediano plazo, a través de la administración adecuada de los integrantes de dicha organización considerados para efectos de este trabajo como el factor clave en el éxito de las organizaciones y el logro de la Clase Mundial.

La propuesta se basa en el diseño de una estrategia metodológica utilizando herramientas de PNL (Programación Neurolingüística) para detección y desarrollo de competencias específicas orientadas hacia lograr la Clase Mundial. Esencialmente, se pretende estimular la adopción de una actitud positiva y proactiva, orientada a desarrollar el aprendizaje organizacional y personal con el objetivo de desarrollar las habilidades necesarias para vincular el desempeño personal con el desempeño organizacional necesario para que tanto la Empresa como sus integrantes alcancen la Clase Mundial, pues en estas existe la unificación de esfuerzos que apoyan las estrategias de la empresa para lograr objetivos comunes.

En el presente trabajo se propone una metodología que mediante herramientas de PNL sirva para identificar y desarrollar competencias orientadas a alcanzar la Clase Mundial tanto en la persona como en la organización.

## **Capitulo I. Antecedentes de la Clase Mundial y Definición**

## Antecedentes de la Clase Mundial y Definición

Richard Schonberger, un profesor que durante varios años se dedicó a estudiar la técnica de manufactura de las empresas Japonesas acuñó el término “Clase Mundial” cuando en 1982 publicó su libro titulado “Técnicas de manufactura Japonesas”.

Este libro se basa en los estudios realizados en la planta de motocicletas Kawasaki ubicada en Lincoln, Nebraska; este libro fue una de las mayores contribuciones de la época en lo que a manufactura se refiere.

En 1986, Schonberger escribió un nuevo libro llamado “Manufactura de Clase Mundial” en el que extiende y da un enfoque universal a los conceptos básicos de la clase mundial. La base de las ideas publicadas en el libro mencionado es el sistema de producción de Toyota (1).

El profesor Schonberger es un experto en la administración de la producción y la manufactura y en 1996 lanza al mercado otro libro con el nombre “Manufactura de Clase Mundial: la siguiente década”, el cual se enfoca en el éxito a largo plazo de una organización dedicada a la manufactura. En la opinión de Schonberger, la rotación de inventarios y la satisfacción del cliente son los únicos dos factores a considerar en la prosperidad futura de una compañía (2).

En el libro “Manufactura de Clase mundial: la siguiente década” menciona dieciséis principios en los que de acuerdo a su propuesta, todas las compañías deberían hacer énfasis.

Estos dieciséis principios pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Hacer equipo con los clientes; por ejemplo segmentarlos por familias de producto.
2. Competitividad
3. Continuidad, mejora inmediata para atender lo que los clientes realmente quieren.
4. Nombrar líderes involucrados en los cambios y en la planeación estratégica.
5. Tener los menos y mejores elementos y proveedores posibles.
6. Disminuir los tiempos y las distancias, arranque/cambio de turno.
7. Operar lo más cercano posible al nivel de uso o demanda del cliente, reducción de inventarios.
8. Entrenar continuamente al personal para sus nuevos roles.
9. Reconocer, Premiar y Remunerar.
10. Reducir las variaciones y errores.
11. Llevar un control y registro.
12. Controlar las causas raíz para reportarlas y eliminarlas internamente.
13. Alinear la medición del desempeño con las necesidades del cliente.
14. Mejorar la capacidad actual antes de adquirir nuevos equipos o iniciar unos procesos de automatización.

1. [http://www.strategosinc.com/world\\_class\\_manufacturing.htm](http://www.strategosinc.com/world_class_manufacturing.htm)

3. Schonberger, Richard J., “World Class manufacturing: the next decade”. 1996



15. Buscar siempre equipo flexible, movable y de bajo costo.
16. Promover, mercadear y vender cada una las mejoras.

De acuerdo a la información anterior, el término “Clase Mundial” surge en el ámbito de la manufactura; sin embargo, al día de hoy, se aplica a un sin número de compañías y en diversas áreas llamándolas “Empresas de Clase mundial”, pero ¿Qué significa ser una Empresa de Clase Mundial y qué implicaciones tiene?

Antes que nada revisemos algunas definiciones mundialmente aceptadas del término “Clase Mundial”:

El diccionario Colegiado de Webster define la Clase Mundial como “ser del más alto calibre en el mundo” (3)

Otra definición más elaborada es la del “American Heritage Dictionary of the english lenguaje” (4):

Clase Mundial –adjetivo- 1. Ubicado entre los mejores del mundo; de un Standard de excelencia internacional. 2. De gran importancia, envergadura o notoriedad.

*El adjetivo Clase Mundial se hizo común como resultado de su uso original para describir atletas capaces de desempeñarse en un nivel de competencia internacional...en años recientes su significado se ha extendido a “...de un estándar de excelencia internacional” y hasta se ha aplicado a una gran variedad de categorías.*

Las definiciones anteriores parecen simples y aplicables a cualquier actividad; sin embargo, al definir una Empresa de Clase Mundial y referirse a un estándar de excelencia, se llega al punto en que es necesario definir que características son necesarias para ser una empresa de este tipo y contra qué estándar se va a hacer la comparación.

Encontrar una definición precisa de lo que significa ser una empresa de clase mundial es difícil ya que depende del contexto industrial y económico en el que ésta se encuentre; pero a grandes rasgos podría decirse que excepcional y frecuentemente exceden las expectativas y también son aquellas que demuestran tener las mejores prácticas industriales.

4. Webster’s Dictionary, 1995

Si se acepta esto como características que definen las empresas de clase mundial, surge la pregunta “¿cómo cuantificar estos parámetros?”.

Existe un gran número de publicaciones, entre ellas libros y artículos, que enlistan varias o muchas de las características que una empresa debe cubrir para ser considerada como de Clase Mundial, a continuación se muestran algunas:

- Fabricar sobre pedido
- Alta eficiencia
- Lotes pequeños
- Familias de partes
- Hacerlo bien a la primera
- Manufactura por células
- Mantenimiento preventivo
- Conversión rápida
- Cero defectos
- Justo a tiempo (JIT – Just in time)
- Reducción de la variabilidad
- Alto nivel de involucramiento del empleado
- Equipos multifuncionales
- Empleados multi-habilidades
- Señalización visual
- Control estadístico de procesos

Esto puede parecer una colección de clichés, pero ¿qué distingue realmente este criterio como Clase Mundial? Y, ¿Cuántas compañías que se dicen de Clase Mundial validan el hecho dando cumplimiento a las características antes mencionadas?

## **CAPITULO II: Empresas de Clase Mundial**

## **Reconocimiento Malcolm Baldrige**

El reconocimiento “Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria” es el que más se ha aceptado como la validación más acertada de una empresa de clase mundial en los Estados Unidos de Norteamérica y en algunos países de Europa y Asia. Este criterio aplica a todo tipo de organizaciones por ser de naturaleza no prescriptiva y los valores centrales en los que se fundamenta son aplicables de manera universal.

De acuerdo con los criterios establecidos por Malcolm Baldrige, para mejorar el desempeño de cualquier organización, es necesario como primer paso identificar aquellas áreas que necesita mejorar.

Los valores principales bajo los cuales se aplica el criterio Baldrige y la evaluación son los siguientes:

- Calidad orientada al cliente
- Liderazgo
- Mejora y aprendizaje continuo
- Participación y desarrollo del empleado
- Rapidez de respuesta
- Diseño de Calidad y prevención
- Visión de futuro a largo plazo
- Administración por resultados
- Desarrollo de redes de colaboración mutua entre clientes y proveedores.
- Responsabilidad con la compañía y la sociedad
- Orientación a resultados

Aunque hasta ahora la única forma para muchas compañías de lograr la evaluación de ellas mismas frente al criterio Baldrige es aplicar oficialmente para dicho conocimiento.

El premio a la Calidad en los Estados Unidos de Norte América quedó establecido en la sesión de Mejoramiento Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige, ley pública 100-107 firmada por el presidente Reagan en agosto 20 de 1987. La finalidad del Premio es promover la conciencia de la calidad, reconocer logros de calidad de compañías estadounidenses y publicar estrategias exitosas de calidad. El proceso para obtener el reconocimiento requiere enviar el formato de aplicación que consta de cincuenta páginas aproximadamente, y posteriormente esperar a recibir la retroalimentación correspondiente, lo cual puede tomar varios meses dependiendo de qué tan bien se encuentre la organización o el puntaje que alcance de acuerdo al criterio Baldrige (6).

Es importante mencionar que para aplicar el reconocimiento Malcom Baldrige es necesario que las prácticas operacionales asociadas con sus funciones organizaciones sean examinables en los Estados Unidos de Norte América o sus territorios (7).

## **Empresas de Clase Mundial en México**

### **Modelo Nacional para la Calidad Total**

En el caso de México se cuenta con El Modelo Nacional para la Calidad Total que tiene como principal propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño para proyectarlas hacia la clase mundial.

Esto se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana los principios del Modelo para la Calidad Total, modificando o transformando su forma de ser y de hacer. La principal fuerza de esta transformación es la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales a través de la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El Modelo Nacional para la Calidad total refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de las organizaciones participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales; su diseño, actualización e integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total con amplia experiencia en su aplicación en organizaciones mexicanas, que representan a los sectores privado y académico incluyendo ramas productivas de servicio y manufactura.

El Modelo Nacional para la Calidad Total no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad.

Este Modelo consta de ocho criterios que a su vez se subdividen en los elementos fundamentales de todo sistema organizacional; su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la organización, y su estructura facilita su administración y mejora.

Es una guía que define a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua.

6. AAQM Education Center, inc. 8514 Eager Rd., Suite A, St. Louis, MO 63144-1496, USA. Phone (314) 968 5360

7. Baldrige National Quality Program 2006. [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

Es también una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad, al correlacionar tres dimensiones interdependientes (8):

**Sistemas:** El enfoque del Modelo Nacional para la Calidad Total está diseñado sobre sistemas y procesos, basado en conceptos y teorías sólidas de calidad, para buscar mejores formas de producir bienes o servicios.

**Implantación:** Aplicación de conceptos y teorías sólidas de calidad en sistemas y procesos, para crear y desarrollar una cultura organizacional de calidad.

**Resultados:** Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización (clientes, proveedores, accionistas, personal, comunidad inmediata, etc.).

Finalmente, el Modelo Nacional para la Calidad Total es un sistema de dirección que permite la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad de clase mundial, y para asegurar su permanencia y crecimiento sostenido.

El elemento clave del desarrollo organizacional, se encuentra en la aplicación sistemática del Modelo en todas sus áreas:

1. Para entender la organización como sistema
2. Para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para su desarrollo.
3. Para planear la creación de valor para los clientes y usuarios, y para el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia.
4. Para dar seguimiento a su desarrollo, evolución y aprendizaje.
5. Para asumir la calidad total como una forma de ser

De acuerdo a la información anterior, tanto el reconocimiento Malcolm Baldrige como el Premio Nacional a la Calidad están ampliamente enfocados a lograr la Calidad Total en una organización a través de varias estrategias, en ambos casos muy similares.

El premio Malcolm Baldrige es un criterio para alcanzar día a día la excelencia en el mercado a través de altos niveles en el desempeño, integridad y ética en las organizaciones.

El Modelo Nacional para la Calidad Total tiene como principal propósito impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial.

Como se ha visto, el enfoque de ambos criterios esta basado en diferentes estrategias orientadas hacia un alto desempeño en el mercado y hacia los clientes y/o consumidores de los bienes y/o servicios que proveen; sin embargo, el mayor peso de estas estrategias recae en factores externos como los clientes y consumidores que si bien son de gran importancia para la existencia y sustentabilidad de la organización además de ser quienes confirman el alto desempeño de la empresa, son el reflejo del funcionamiento interno de la organización, en este sentido para que el mercado perciba a una organización o empresa como de Clase Mundial y esto tenga un fundamento sólido, son los integrantes de la organización aquellos que deben alcanzar un desempeño de Clase Mundial en todas y cada una de las actividades que realizan.

### **Importancia del Aprendizaje Organizacional y Personal**

Alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional requiere una cultura de aprendizaje personal y organizacional.

El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua en las prácticas existentes así como un cambio significativo que lleve a lograr los objetivos y las metas. El aprendizaje necesariamente debe ser un modo de operar de la organización. Esto significa que el aprendizaje debe ser:

1. Componente básico del trabajo diario
2. Practicado por el personal y grupos de trabajo a todos los niveles organizacionales.
3. Usado para resolver los problemas desde la raíz.
4. Enfocado en la generación de conocimiento así como compartirlo en toda la organización.
5. Guiado por las oportunidades para efectuar cambios significativos.

Entre los resultados más destacables del aprendizaje organizacional se pueden mencionar:

1. Incrementar el valor agregado a los clientes a través de productos y servicios nuevos o mejores.
2. Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
3. Reducción de errores, defectos y desperdicios así como los costos asociados.
4. Mejorar la capacidad de respuesta y los ciclos de desempeño.
5. Incrementar la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos disponibles.
6. Incrementar el desempeño de la organización en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y servicios a la comunidad.

El éxito de los empleados depende cada vez más de contar con oportunidades para el aprendizaje personal y la práctica de nuevas habilidades. Las organizaciones deben invertir en el aprendizaje personal de sus empleados por medio de educación, entrenamientos así como otras oportunidades para continuar con su crecimiento y desarrollo personal y laboral; tales oportunidades

deben incluir la rotación de labores y un reconocimiento en el sistema de compensaciones ante la demostración de conocimiento y habilidades.

El aprendizaje personal de los empleados tiene varias ventajas:

1. Mayor satisfacción y versatilidad.
2. Aprendizaje organizacional cruzado.
3. Generación de conocimiento como capital de la empresa.
4. Ambiente propicio para la innovación.

Entonces el aprendizaje no solo esta dirigido a ofrecer mejores productos y servicios sino también para brindar a la empresa mejor capacidad de respuesta, adaptación, innovación y eficiencia lo cual proporcionará ventajas como sustentabilidad en el mercado y dará a los empleados la satisfacción y motivación suficientes para alcanzar la excelencia (7).

### **Valor de los Empleados como Integrantes de una Organización**

Las empresas son organizaciones de personas y dado este hecho, el desempeño de una empresa es el resultado de la suma del desempeño individual de cada uno de los integrantes, por tal motivo los integrantes de la organización son la clave fundamental para alcanzar el éxito como empresa; de la calidad y logros de los mismos depende la calidad y logros de la empresa, por lo tanto, la imagen de una empresa es el reflejo de sus empleados.

Un factor importante en el éxito de las organizaciones es la diversidad, conocimiento, habilidades, creatividad y motivación de sus integrantes.

El valorar a los integrantes de una organización implica estar comprometido con su satisfacción, desarrollo y bien estar. Estos tres puntos involucran más flexibilidad, prácticas de trabajo de alto desempeño adaptadas para empleados con diversos lugares de trabajo y diferentes necesidades personales.

Los mayores retos al momento de valorar a los empleados de una organización incluyen:

1. Demostrar el compromiso de los líderes en el logro del éxito de sus subordinados.
2. Proveer reconocimiento más allá de un sistema de compensaciones.
3. Ofrecer desarrollo y progreso junto con la organización.
4. Compartir el conocimiento para que los empleados puedan servir mejor a los clientes además de contribuir a lograr los objetivos estratégicos.
5. Crear un ambiente de motivación a la toma de riesgos e innovación.

Las organizaciones necesitan construir alianzas externas e internas para lograr sus objetivos (7).



Estas alianzas internas se refiere a lograr redes eficientes de trabajo y colaboración con todos sus integrantes, esto puede lograrse mediante la inclusión de políticas o estrategias específicamente dirigidas hacia lograr la excelencia en el desempeño de los empleados. Esto significa mucho más que ofrecer productos y servicios de Calidad, el significado es un concepto estratégico y está orientado a lograr:

1. La retención y lealtad del empleado.
2. Conocimiento, Desarrollo y Crecimiento.

El éxito interno y externo de una organización depende del desarrollo de objetivos de largo plazo creando las bases para inversión y respeto mutuo entre la organización y los empleados y entre la organización y los clientes.

En la actualidad la capacitación de personal ya no es un lujo y un innecesario y superfluo gasto de tiempo y dinero, hoy el aprendizaje de nuevas habilidades, conocimientos y actitudes son esenciales en todos los niveles jerárquicos de la organización para enfrentar con éxito las cambiantes exigencias del mercado actual.

Las empresas de clase mundial consideran con razón al capital humano como su principal ventaja competitiva.

Finalmente se resalta el hecho de que el aprendizaje y la capacitación son elementos fundamentales para el desarrollo de la capacidad de mejora continua.

### **CAPITULO III. El esquema de Formación por Competencias**

## **El concepto de competencia**

En la nueva economía de hoy, con escenarios altamente competidos y entornos sumamente cambiantes, las empresas tienen que ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios y no sucumbir en el intento. Esto implica introducir cambios en el modelo mismo de la administración del capital humano y enfocar el trabajo, la capacitación y la contratación de la gente de acuerdo con el esquema de competencias.

El enfoque de competencias es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

## **La doble contingencia organizacional, relación entre persona y sistema.**

La organización puede ser considerada como sistema en la toma de decisiones pues toda empresa u organización, en tanto es una estructuración de elementos organizados con alguna finalidad concreta, puede ser entendida como un sistema. El funcionamiento de dicho sistema está caracterizado por la toma de decisiones coordinadas en pro de cierta finalidad particular y siguiendo un fin común, por lo que se puede decir que toda organización es un sistema de toma de decisiones. Dado que las decisiones deben ser coordinadas, el proceso implica la comunicación de los miembros que la integran, así pues su existencia está condicionada a la presencia de individuos que puedan generar dicha comunicación de una forma efectiva y eficiente. De este modo, los individuos integran el soporte básico y el elemento fundamental y tangible de cualquier organización; sin embargo, no hay que perder de vista que finalmente es un sistema de toma de decisiones. Es importante mantener esto presente ya que el hecho de que una persona forme parte de la realidad física de una organización - interactuando con otras personas, usando herramientas y materiales u operando maquinaria y equipos dentro de ella - no garantiza que esté tomando decisiones adecuadas. Podrá ocupar un espacio sin que necesariamente esté cumpliendo en realidad una función ni formando parte del sistema organizacional.

Dado que toda organización se estructura en torno a un cierto propósito, las decisiones que la conforman deben poseer un sentido claro y específico de acuerdo a tal finalidad. Dicho sentido definirá criterios de validación que determinarán qué tipo de decisiones son aceptables y cuáles no, dentro del contexto organizacional.

Cada organización definirá su propio criterio de validación, traduciéndose en una declaración de visión, misión, valores, normas y procedimientos particulares para cada una de ellas.

El hecho de que una organización decida estructurarse en torno a ciertos criterios de validación específicos es una situación que podemos denominar "contingente", dado que perfectamente los criterios escogidos podrían haber sido otros cualquiera. No obstante, el efecto final será siempre

el mismo: las personas deberán ajustar sus decisiones y comportamientos de acuerdo a los criterios establecidos si desean formar parte de la organización.

Por otro lado, las personas poseen características que les son propias y que determinan su capacidad para actuar los comportamientos adecuados a los criterios de sentido de la organización. Esta también es una situación "contingente", ya que sus comportamientos también podrían ser otros. Lo relevante es que la organización deberá considerar esta "contingencia" a la hora de definir exigencias realistas, atraer y mantener a las personas y generar condiciones de ejecución, formación y desarrollo de los comportamientos adecuados para el cumplimiento de sus fines.

Debe haber sincronía entre los desempeños contingentes requeridos por la empresa y los desempeños conductuales reales de las personas. Si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas y la viabilidad de largo plazo.

La resolución de este problema de doble contingencia debe ser un proceso permanente si se requiere darle viabilidad a la organización a lo largo del tiempo.

La capacidad de adaptación de la organización en un entorno de complejidad creciente es hoy en día de vital importancia. De acuerdo a la lógica de la teoría de sistemas, toda organización participa y se relaciona con el entorno donde se encuentra inserta. Las características de esta relación con el entorno condicionan fuertemente la existencia del sistema mismo, por lo que debe existir una cierta correspondencia entre las características de entorno y el sistema para poder lograr su adaptación.

Esta exigencia hoy en día es cada vez mayor, por el surgimiento de fenómenos en el entorno difíciles de asimilar por una estructura tradicional. La globalización económica, la apertura de mercados, la incorporación masiva de tecnología, el surgimiento de nuevas formas de intercambio económico y la mayor permeabilidad de los límites culturales nacionales, hacen que la complejidad del medio vaya en un aumento progresivo. El resultado es que las organizaciones cuya estructura no permite la flexibilidad y que gestionan con criterios rígidos están condenadas a desaparecer en el corto, o en el mejor de los casos, en el mediano plazo. Cada día más, las alternativas son adaptarse o desaparecer (9) y son aquellas que mejor se adaptan a las nuevas demandas apegándose a normas de excelencia, las que pueden llegar a ser catalogadas como de Clase Mundial.

10. The Definition and Selection of Key competencies. 2005. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

### **La obtención de resultados como condicionante organizacional.**

En este ambiente cada vez más dinámico, cambiante y de alta competitividad, el foco de cualquier organización debe estar en la eficacia y eficiencia en la obtención de sus resultados, y sobre todo tomar conciencia que el resultado de una empresa se logra a través de la gente. Los resultados de una organización o empresa son la suma de los resultados individuales de cada uno de los integrantes, es por ello la necesidad de enfocarse hoy más que nunca en lograr una óptima administración de los recursos humanos con la finalidad de orientar su aprendizaje, desarrollo, crecimiento y desempeño de clase mundial.

### **Necesidad de un alineamiento estratégico entre el desempeño de las personas y las metas de la organización.**

El gran dinamismo actual aumenta la importancia de resolver adecuadamente el problema de la doble contingencia organizacional. Si ya es complejo conseguir un buen ajuste de los comportamientos de los trabajadores con los criterios de sentido establecidos por la organización, cuánto más complejo resulta ser este proceso de adaptación permanente bajo las condiciones de un mercado que obliga a examinar, ajustar y flexibilizar dinámicamente dicho criterio de sentido.

La mirada tradicional, que trata de resolver este problema por la vía de la clarificación de tareas, funciones y responsabilidades, hoy día se ha vuelto claramente insuficiente. Ya no basta con definir un conjunto de condiciones estáticas, susceptibles de ser administradas, que sirvan de nexo entre las metas estratégicas de la organización y el trabajo diario de los empleados. La fijación tayloriana de tareas y su asignación a cargos determinados está siendo progresivamente disfuncional.

Lo que se requiere en la actualidad es algún mecanismo que ligue directamente los comportamientos con las metas, de manera que exista un ajuste permanente de las decisiones de los trabajadores de acuerdo a las necesidades reales que la organización está teniendo. De tal manera, cada acción emprendida por un trabajador estará contribuyendo de manera directa al éxito del negocio. Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema sólo en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico (9)

### **El enfoque conductual como respuesta natural a estas necesidades**

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto dinámico que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, haciendo más complejo el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario dejar de lado los modelos estáticos tradicionales

10. The Definition and Selection of Key competencies. 2005. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con un enfoque en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito de cualquier organización o empresa.

El punto central del aporte del empleado ya no es solo "tareas y funciones" sino de responsabilidades, lo que implica atribuir un sentido organizacional al trabajo individual, hacer consciente la contribución personal a la organización, y agregar un elemento de flexibilidad funcional acorde con las responsabilidades.

En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Hoy día es insuficiente el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competido.

Por tal motivo, es insuficiente poner el énfasis en la obtención de resultados promedio en los desempeños de los individuos miembros de una organización. Es necesario enfocarse en los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Por otra parte, de poco sirve contar con personal de excelencia pero que no logre traducir su preparación en comportamientos concretos que beneficien a la organización. Esto es válido, aunque en el pasado haya conseguido demostrar dichos desempeños. La urgencia existe hoy, por lo que lo que verdaderamente importa es el aporte que, demostrablemente a través de sus conductas, el individuo realiza en el presente. En este sentido, la "antigüedad" no es garantía ni predice un desempeño alineado y competente en el futuro.

Incluso los sistemas de control que permiten demostrar la existencia de los comportamientos adecuados, deberían estar basados en las observaciones de conductas concretas más que en criterios generales de apreciación global. De lo contrario se correría el riesgo de caer en serios problemas de validez y confiabilidad. De hecho, las tradicionales evaluaciones de desempeño están masivamente desprestigiadas por su subjetividad. En otras palabras, los evaluadores hacen juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino identificar la presencia o ausencia de conductas.

Esto nos lleva a enfatizar la importancia del enfoque conductual como estrategia pertinente para enfrentar los desafíos de las organizaciones en la actualidad. Dicho enfoque permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio, más que en medir y controlar el funcionamiento diario de tareas de naturaleza común (11).

11.Fernandez, Ignacio., Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas Chilenas. Prosel Consultores. Chile. 2006.

## El Modelo de Competencias

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland, formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

1. Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.
2. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las " competencias " debe entrañar situaciones "abiertas ", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo " respuestas", tales como el auto informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test. Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado (12).

Estos estudios se centraban en las cualidades de los individuos, su enfoque estaba focalizado hacia la evaluación de las competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

De acuerdo a lo anterior, el Modelo de Competencias surge a raíz de poner énfasis en las conductas-clave para el desempeño excepcional.

12. Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. The Human Resources Scorecard. Harvard Business School Press. Boston. 2001.

Es propio de un enfoque tradicional tratar de definir "a priori" ciertos factores que deberían traducirse en comportamientos esperados. Pero por medio de este enfoque sólo podemos determinar en forma general un conjunto de conocimientos y habilidades que, teóricamente, deberían estar relacionados con un buen desempeño futuro.

A diferencia de lo anterior, un enfoque conductual no se centra en relaciones genéricamente válidas entre factores y comportamientos. Por el contrario, el foco es de carácter más específico y concreto, ya que las condiciones en las que debe ser realizada cierta función pueden llegar a diferir bastante entre una organización y otra. Por lo tanto, de poco sirve conocer por ejemplo las relaciones que teóricamente existen entre la capacidad intelectual y la solución de problemas, cuando para poder resolver situaciones problemáticas en una organización en particular hay que lidiar también con consideraciones políticas, administrativas y financieras específicas de ella, las que pueden condicionar fuertemente su efectividad.

Utilizando un enfoque conductual, se pueden identificar aquellos comportamientos observados que demuestren ser "los mejores comportamientos esperados" en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos. De tal forma, la generalidad y la aproximación conceptual dan paso a la especificidad y la concentración en las buenas prácticas desde la realidad, lo que permite asegurar que, dadas esas condiciones particulares, si existen tales factores se tendrían que producir tales comportamientos.

En otras palabras, es la conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y condiciones el mejor factor para predecir el desempeño, y por lo tanto, el mejor factor para predecir la contribución de los miembros de una organización a la misma.

Se dice que una persona es competente en algo cuando tiene los conocimientos necesarios, sabe ponerlos en práctica, está dispuesta a hacerlo y obtiene un resultado esperado.

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (12).

Usualmente se hace la pregunta básica: ¿Qué sabe hacer una persona? O ¿en qué cosa es "competente"? Sintetizando podríamos decir, que es el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo dentro de una organización. ¿Cuáles son los componentes de una competencia? Son las habilidades, los conocimientos y las actitudes. Las primeras se refieren al saber actuar que es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene el individuo para poder

12. Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. The Human Resources Scorecard. Harvard Business School Press. Boston. 2001.



efectuar las acciones y los objetivos definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal. El conocimiento es otro componente fundamental de la competencia de un individuo; y la tercera que es quizá la más olvidada en la mirada tradicional, las actitudes, y estas tienen que ver más con el ser y con la parte motivacional, lo cual alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad la cual está directamente relacionada con el querer hacer y el hacer eficientemente, además de contar con la disposición para el aprendizaje, lo cual se extiende a lo que podríamos denominar un cuarto elemento: el aprender a aprender.

### **Competencias Clave según “El Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes” de la OECD**

En el año 1997 la OECD (Organization for economic co-operation and development) lanzó “El Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes” (PISA) con el objetivo principal de monitorear en qué medida los estudiantes próximos a terminar los estudios escolares obligatorios han adquirido los conocimientos y habilidades esenciales para su participación en la sociedad. Las bases para el desarrollo del proyecto PISA son:

- Orientación hacia políticas, con el diseño y métodos de reporte determinados por la necesidad de los gobiernos de ofrecer lecciones de política.
- El concepto literalmente innovador relacionado con la capacidad de los estudiantes para analizar, razonar y comunicar efectivamente al tiempo que proponen, resuelven e interpretan problemas en una variedad de materias distintas.
- La relevancia del aprendizaje de largo plazo, lo cual no limita al PISA a la evaluación curricular de competencias en los estudiantes sino que también les solicita reportar sobre su propia motivación para aprender, creencias acerca de ellos mismos y estrategias de aprendizaje.
- La regularidad, lo cual permitirá a los países monitorear su progreso en el logro de objetivos clave de aprendizaje.

Considerando a los estudiantes en un contexto más amplio, es decir, ya como personas integradas a una sociedad en un mundo altamente competitivo hoy en día, está en función de

muchos factores y no solo de los conocimientos y habilidades aprendidas durante la enseñanza escolar como parte del proceso educativo.

La evaluación PISA inició comparando el conocimiento y las habilidades de los estudiantes en el área de lectura, matemáticas, ciencia y resolución de problemas; esta evaluación del desempeño se realizó bajo el entendimiento de que el éxito en la vida depende de un amplio rango de competencias.

A finales del 1997, la OECD inicia un nuevo proyecto enfocado hacia la identificación de aquellas habilidades y conocimientos necesarios para el logro de una vida exitosa. El proyecto conocido como DeSeCo por sus siglas en inglés "Definition and Selection of Competencies" provee un marco de referencia en cuanto a competencias se refiere. El proyecto se inició con el objetivo de proveer un marco de referencia para informar sobre la identificación de competencias y reforzó las encuestas internacionales de la medición del nivel de competencias de la gente joven y adulta. Este proyecto, llevado a cabo bajo la dirección de Suecia y ligado al PISA, reunió a expertos en un amplio rango de disciplinas para trabajar con gente interesada en él y analistas en políticas para elaborar un marco de referencia. Individualmente, los países miembros de la OECD estuvieron dispuestos a contribuir con sus propios puntos de vista e informar sobre el proceso. El proyecto reconoció la diversidad de valores y prioridades a lo largo de los países y culturas, también identificó retos universales de la economía y cultura global, así como valores comunes que proveen información sobre las competencias más importantes.

El proyecto DeSeCo conceptualiza el término competencia de la siguiente manera:

*"Una competencia es mucho más que solo conocimiento y habilidades. Involucra la habilidad de cumplir con requerimientos complejos haciendo uso de recursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto en particular"*

Por ejemplo, la habilidad de comunicarse efectivamente es una competencia que gira alrededor del conocimiento del individuo sobre el lenguaje, habilidades prácticas sobre Tecnologías de la información (IT) y actitudes hacia quienes se está comunicando.

Los individuos hoy en día requieren de un amplio rango de competencias para enfrentar los complejos retos del mundo actual; sin embargo, la elaboración de largas listas sobre lo que cada uno necesita hacer en varios contextos de la vida, tendría un valor limitado y poco práctico.

A través del proyecto DeSeCo, la OECD en colaboración con instituciones y expertos de diversa índole alrededor del mundo, ha elaborado un grupo de competencias clave basado en la definición teórica de las mismas.

Cada competencia debe:

- \* Contribuir al logro de resultados valiosos para las sociedades y los individuos.
- \* Ayudar a los individuos a alcanzar requerimientos importantes en una amplia variedad de contextos.
- \* Ser importante no solo para los especialistas sino para todos y cada uno de los individuos.

El marco de referencia conceptual para las competencias clave, las clasifica en tres grandes categorías. Primero, los individuos necesitan estar dispuestos a usar un amplio rango de herramientas tanto físicas como de tecnologías de la información y socioculturales como el lenguaje para interactuar efectivamente con el medio en que se desenvuelven; es necesario que entiendan tales herramientas lo suficientemente bien para adaptarlas a sus propósitos personales (usarlas interactivamente). Segundo, en un mundo cada vez más interdependiente, los individuos necesitan estar dispuestos a comprometerse con otros, y dado que se encontrarán con personas de diferentes antecedentes y culturas, es importante que tengan disposición para interactuar en grupos heterogéneos. Tercero, los individuos requieren estar dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir sus propias vidas, ubicarse en un amplio contexto social y actuar con autonomía.

Estas tres categorías, cada una con su enfoque específico, están interrelacionadas y colectivamente forman la base para identificar y hacer un plano de las competencias clave.

La necesidad de que los individuos piensen y actúen reflexivamente es un punto central para el enfoque de competencias propuesto. La reflexividad involucra no solo la habilidad de aplicar rutinariamente una fórmula o método para resolver una situación sino también la habilidad para manejar el cambio, aprender de la experiencia y pensar y actuar desde una postura crítica.

### **Bases para la identificación de competencias clave**

Las competencias clave no están determinadas por decisiones arbitrarias acerca de las capacidades personales y habilidades cognitivas deseables, sino con la cuidadosa consideración de los pre-requisitos psicosociales para una vida exitosa y un buen funcionamiento social. ¿Qué demanda la sociedad a los ciudadanos? La respuesta debe ser buscada dentro del concepto coherente de lo que constituye las competencias clave.

Esta aproximación basada en las demandas permite preguntar qué necesitan los individuos para funcionar bien en la sociedad así como encontrarlas. ¿Qué competencias necesitan para mantener un empleo? ¿Qué tipo de cualidades adaptativas se requieren para mantenerse a la altura de la cambiante tecnología?

Las competencias son también un factor importante en la forma en que los individuos contribuyen a dar forma al mundo y no solo mantenerse a la altura del mismo. De este modo, así como se relacionan con la clave y las demandas de la vida moderna, las competencias están determinadas por la naturaleza de los objetivos, tanto individuales como en sociedad. La suma de las competencias individuales impacta la habilidad para conseguir objetivos compartidos.

Objetivos individuales y colectivos y competencias (10)

### Éxito individual

- Empleo bien retribuido
- Salud y seguridad personal
- Participación política
- Redes sociales

### Éxito de la sociedad

- Productividad económica
- Procesos democráticos
- Cohesión social, equidad y derechos humanos
- Sustentabilidad económica.

- Competencias individuales
- Competencias institucionales
- Aplicación de las competencias individuales para contribuir a la consecución de objetivos colectivos
- Sustentabilidad económica.

Las competencias clave involucran la utilización de de habilidades prácticas y cognitivas, habilidades creativas y otros recursos psicosociales tales como las actitudes, motivación y valores.

El punto central de las competencias clave es la habilidad de los individuos para pensar por ellos mismos como una expresión de madurez moral e intelectual, y tomar la responsabilidad de su propio aprendizaje y sus acciones.

La capacidad de reflexión es el corazón de las competencias clave, el pensamiento reflexivo demanda un proceso mental relativamente complejo e implica el uso de habilidades meta-cognitivas (pensamiento del pensamiento), creatividad y capacidad de crítica. Es mucho más que la forma en que los individuos piensan e involucra como construyen una experiencia más general, incluyendo sus pensamientos, sentimientos y relaciones sociales. Requiere alcanzar un nivel de madurez social que les permita distanciarse de las presiones sociales, tomar diferentes perspectivas, hacer juicios independientes y tomar responsabilidad de sus acciones.

10.The Definition and Selection of Key competencies. 2005. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

Basado en lo anterior y de acuerdo a las exigencias del mundo actual, el DeSeCo propone tres categorías que agrupan competencias clave, mismas que responden a una necesidad específica.

#### Categoría 1. Uso interactivo de herramientas

Las demandas sociales y profesionales de la economía global y la sociedad de la información requieren dominio de herramientas socioculturales para interactuar con diferentes lenguajes, información y conocimiento, así como herramientas materiales como las computadoras.

El uso interactivo requiere más que tener acceso a la herramienta y las habilidades técnicas para manejarla (por ejemplo: lectura de textos, uso de software). Los individuos necesitan crear y adaptar conocimientos y habilidades; lo cual requiere de la familiarización con la herramienta así como la comprensión de cómo su uso cambia la manera de interactuar con el mundo y como se puede usar para llevar a cabo objetivos más amplios. En este sentido, una herramienta no es solo un mediador pasivo, sino un instrumento de diálogo activo entre el individuo y el medio que lo rodea.

El contacto con el mundo es a través de herramientas cognitivas, socio-culturales y materiales; dicho contacto moldea la forma en que estos cobran sentido y le vuelve competente en el mundo, trata con los procesos de transformación y cambio, y responde a retos de largo plazo. El uso interactivo de herramientas abre nuevas posibilidades a la forma en que los individuos perciben el mundo y se relacionan con él.

#### **Competencia 1-A**

##### **Habilidad para el uso interactivo del lenguaje, símbolos y textos.**

Esta competencia clave se relaciona el uso efectivo de habilidades del lenguaje hablado y escrito, computación y otras habilidades matemáticas, en múltiples situaciones. Es una herramienta esencial para el buen funcionamiento en sociedad y en el lugar de trabajo así como la participación en un diálogo efectivo con otros individuos.

#### **Competencia 1-B**

##### **Habilidad para el uso interactivo del conocimiento y la información**

La creciente importancia de los sectores de servicios e información, y el papel central de la administración del conocimiento en las sociedades actuales, hacen esencial para la gente el tener que hacer uso interactivo de la información y el conocimiento.

Esta competencia clave requiere una reflexión crítica sobre la naturaleza de la información en sí, su infraestructura técnica y su impacto en un contexto social cultural e ideológico. Es necesaria como base para entender las opciones, formar opiniones, tomar decisiones, y llevar a cabo acciones informadas y responsables.

El uso interactivo del conocimiento y la información requiere:

- Reconocer y determinar lo que no se conoce.
- Identificar, localizar y acceder a fuentes apropiadas de información.
- Evaluar si la información es apropiada, de calidad y valiosa así como sus fuentes.
- Organizar el conocimiento y la información.

### **Competencia 1-C**

Habilidad para el uso interactivo de la tecnología

La innovación tecnológica pone nuevas demandas en los individuos tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo. Al mismo tiempo, los avances tecnológicos presentan nuevas oportunidades para cubrir esas demandas más efectivamente en formas nuevas y diferentes.

El uso interactivo de la tecnología requiere estar al tanto de las nuevas formas en las cuales se puede usar la tecnología en la vida diaria. Las tecnologías de la información y comunicación tienen el potencial de transformar la forma de trabajo de la gente sin importar su ubicación geográfica, acceso a la información mediante la disponibilidad instantánea de muchas fuentes, y la interacción con los demás facilitando las relaciones y redes de personas alrededor del mundo. Para aprovechar todo este potencial, es necesario ir más allá de las habilidades técnicas básicas requeridas para el simple uso de la Internet y enviar correos electrónicos, por ejemplo.

La tecnología se puede usar interactivamente si los usuarios entienden plenamente su naturaleza y su potencial, Lo más importante es relacionar todas las posibilidades que brinda el uso de las herramientas tecnológicas en la consecución de sus metas y objetivos. El primer paso es la incorporación de dichas tecnologías en las actividades cotidianas, para lograr la familiarización y posteriormente extender su uso a otras actividades.

## Uso interactivo de Herramientas

<b>Competencia</b>	<b>Necesidad</b>
Uso del lenguaje, símbolos y textos interactivamente.	Mantener un diálogo activo con el mundo.
Uso interactivo del conocimiento y la información.	Adaptar las herramientas para propósitos propios.
Uso interactivo de la tecnología.	Mantenerse al día con las tecnologías

### **Categoría 2: Interacción con grupos heterogéneos.**

A lo largo de la vida, los seres humanos dependen de otros de alguna forma, ya sea por supervivencia material o psicológica y también en relación a una identidad social. Como las sociedades de alguna forma se fragmentan y diversifican, se vuelve importante el buen manejo interpersonal de las relaciones tanto para el beneficio individual como para crear nuevas formas de cooperación.

La creación de capital social es importante, a medida que los lazos sociales existentes se debilitan y surgen otros nuevos creados por quienes tienen la habilidad de formar redes fuertes.

Las competencias clave de esta categoría requieren del aprendizaje para vivir y trabajar con los demás.

#### **Competencia 2-A**

##### **Habilidad para relacionarse bien con los demás.**

Esta competencia permite iniciar, mantener y manejar relaciones personales con amigos y conocidos, colegas y clientes. Las buenas relaciones sociales no son solo un requerimiento social sino que actualmente hay mucho énfasis en la inteligencia emocional.

Esta competencia asume que se está dispuesto a respetar los valores, creencias, culturas e historias de los demás para crear un ambiente donde se es bienvenido, incluido y próspero.

La buena cooperación con los demás requiere:

- Empatía – tomar el papel de la otra persona e imaginar la situación desde su perspectiva. Esto lleva a la auto reflexión, considerando que en un rango tan variado de

opiniones y creencias, lo que se da por hecho no necesariamente es compartido por los demás.

- Manejo efectivo de las emociones – estar consiente y dispuesto a interpretar los estados emocionales y motivacionales propios así como los de los demás.

## **Competencia 2-B**

### **Habilidad para cooperar**

Muchas de las metas y objetivos no se pueden alcanzar actuando aisladamente, sino que requieren de aquellos que comparten los mismos intereses para unir esfuerzos en grupo como equipos de trabajo, movimientos cívicos, manejo de grupos, etc.

La cooperación requiere que cada individuo tenga cierta preparación. Cada uno necesita estar dispuesto a balancear su compromiso con el grupo y sus objetivos con sus prioridades y tener disposición para compartir el liderazgo y apoyar a los demás. Los componentes específicos de esta competencia son:

- La habilidad para exponer ideas y escuchar las de los demás.
- La comprensión de la dinámica de los debates y seguimiento a la agenda.
- La habilidad para construir alianzas tácticas o sostenibles.
- La capacidad de tomar decisiones acorde a las diferentes opiniones

## **Competencia 2-C**

### **Habilidad para manejar y resolver conflictos**

Los conflictos surgen en todos los aspectos de la vida, ya sea en el hogar, en el lugar de trabajo o en la comunidad y sociedad. El conflicto es parte de la realidad social, una parte inherente de las relaciones humanas. Surge cuando dos o más individuos o grupos de ellos se oponen entre si porque poseen intereses, necesidades objetivos y valores diferentes.

La clave para acercarse a los conflictos de una manera constructiva es reconocer que el conflicto es un proceso que debe manejarse en lugar de buscar la manera de negarlo. Esto requiere la consideración de los intereses y necesidades de los otros y proponer soluciones en donde ambas partes ganen.

Para tomar parte activa en el manejo y solución de conflictos es necesario estar dispuesto a:



- Analizar los puntos e intereses en cuestión (por ejemplo, poder, reconocimiento al mérito, división del trabajo, equidad), los orígenes del conflicto y las razones de todas las partes, reconociendo que hay diferentes posiciones posibles.
- Identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- Reencuadrar el problema.
- Priorizar necesidades y objetivos, decidiendo que se está dispuesto a ceder y en que condiciones.

Interacción con grupos heterogéneos.

<b>Competencia</b>	<b>Necesidad</b>
Relacionarse bien con los demás	Tratar con sociedades diversas y plurales.
Cooperación en equipos de trabajo.	Empatía
Manejar y resolver conflictos	Importancia del capital social.

### **Categoría 3: Actuar con autonomía.**

El hecho de actuar con autonomía no significa funcionar en el aislamiento social; sino que por el contrario, la autonomía requiere estar pendiente del entorno, la dinámica social y el papel desempeñado así como el que se quiere desempeñar y también orientarse hacia el futuro. Requiere hacerse cargo del manejo de la propia vida de forma significativa y responsable ejerciendo el control sobre la forma de vivir y las condiciones de trabajar.

El objetivo de actuar con autonomía es participar efectivamente en el desarrollo de la sociedad y el buen funcionamiento en diferentes esferas de la vida incluyendo el lugar de trabajo, la familia y la vida social. Es de vital importancia desarrollar una identidad independiente y tomar decisiones que reflejen los valores en las acciones llevadas a cabo.

Actuar con autonomía es particularmente importante en el mundo moderno en el que la posición de cada quien no está tan definida como tradicionalmente sucedía. Los individuos necesitan crear una identidad personal para dar sentido a sus vidas, definir como encajan en ellas.

La autonomía asume que se cuenta con un concepto razonable de uno mismo y la habilidad de traducir necesidades en actos de voluntad: decidir, elegir y actuar.

### **Competencia 3-A**

Habilidad para actuar en un contexto amplio.

Esta competencia clave requiere de entender y considerar las acciones y decisiones en un contexto amplio. Esto es, requiere tomar en cuenta la forma de relacionarse, por ejemplo, con las normas sociales, instituciones sociales y económicas y lo que ha ocurrido en el pasado. Es necesario hacer un reconocimiento de como las acciones y decisiones propias se ajustan en este contexto.

Esta competencia requiere, por ejemplo:

- Entender patrones y normas
- Tener idea del sistema en el cual se vive (estructuras, culturas, prácticas, reglas formales e informales, expectativas y papeles desempeñados dentro de él, incluyendo el entendimiento de leyes y regulaciones así como también normas sociales no escritas, códigos morales, maneras y protocolos).
- Identificar las consecuencias directas e indirectas de las acciones realizadas.
- Elegir entre diferentes opciones tomando en cuenta las consecuencias potenciales en las normas y objetivos tanto individuales como de grupo.

### **Competencia 3-B**

**Habilidad para tener y dirigir planes de vida y proyectos personales.**

Esta competencia aplica el concepto del manejo de proyectos a las personas. Requiere la interpretación de la vida como una narrativa organizada y darle significado y un propósito en un ambiente cambiante, en el cual frecuentemente la vida está fragmentada. Asume la orientación hacia el futuro, implica optimismo y al mismo tiempo conciencia de la factibilidad. Algunas de las características son:

- Definir un proyecto y establecer un objetivo.
- Identificar y evaluar los recursos a los que se tiene acceso y aquellos que se necesitan.
- Priorizar y replantear objetivos.
- Hacer un balance de los recursos requeridos para alcanzar múltiples objetivos.
- Aprender de experiencias pasadas proyectando resultados a futuro.
- Monitorear el progreso, haciendo los ajustes necesarios conforme se desenvuelven los proyectos.

### Competencia 3-C

#### **Defender y hacer valer sus derechos, intereses, límites y necesidades.**

Esta competencia es importante en una gran variedad de contextos, desde aquellos muy estructurados hasta los del día a día. Aunque muchos de los derechos y necesidades están establecidos y protegidos por leyes o contratos, es responsabilidad de las personas identificarlos y evaluarlos, hacerlos valer y defenderlos activamente.

Por un lado, esta competencia está relacionada con los derechos y necesidades individuales, y por otro, con los derechos y necesidades de las personas como miembros de la sociedad, por ejemplo: participar activamente en instituciones democráticas y en procesos políticos. Esta competencia implica las siguientes habilidades:

- Entender los propios intereses.
- Conocer las reglas no escritas y los principios en que se basan.
- Elaborar los argumentos para lograr el reconocimiento de necesidades y derechos.
- Sugerir soluciones.

Actuar con autonomía

<b>Competencias</b>	<b>Necesidad</b>
Actuar en un contexto amplio.	Descubrir la identidad propia y poner objetivos en un mundo complejo.
Tener y dirigir planes de vida y proyectos personales.	Ejercer derechos y asumir responsabilidades.
Defender y hacer valer sus derechos, intereses, límites y necesidades.	Entender el medio en que se desenvuelve y su funcionamiento.

Este conjunto de competencias clave no están determinadas por decisiones arbitrarias acerca de las cualidades personales y habilidades cognitivas deseables sino, mediante una cuidadosa consideración de los pre-requisitos psicosociales para una vida exitosa y un buen funcionamiento social. Es necesario también tener en cuenta que en muchas ocasiones el individuo sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuar las acciones. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones, es aquí en donde la empresa como organización debe proporcionar el entorno y los recursos adecuados a cada individuo con el objetivo de lograr lo mejor de sí para ambas partes.

Cuando la competencia carece del segundo elemento (conocimiento), y es deficiente o nulo en el tercero, estamos hablando de competencia laboral y cuando tiene los tres elementos hablamos de competencia profesional. En un proceso de administración por competencias, bien sea para propósitos de capacitación o para propósitos de incorporación de talento humano, el evaluador o director del proceso administrativo debe tener en cuenta tres aspectos de las competencias: primero, las competencias actuales o que posee una persona; segundo, las competencias requeridas o que debe tener hoy y en el futuro inmediato (corto plazo) y las competencias requeridas o que deberá tener en el futuro próximo (mediano y largo plazo) (11).

### **Clasificación general de competencias**

Es posible distinguir otra clasificación de las competencias de acuerdo a su capacidad predictiva del desempeño superior:

- **Competencias umbral:** aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función.
- **Competencias diferenciadoras:** aquellas que predicen el comportamiento superior.

También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece 4 niveles:

1. Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
2. Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
3. Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
4. Competencias específicas del cargo.

Las competencias también se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas. Así tenemos:

1. Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
2. Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
3. Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad

11. Fernandez, Ignacio., Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas Chilenas. Prosel Consultores. Chile. 2006.

## Determinación de competencias

Dado que la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos "deseados" y probadamente exitosos y que realmente contribuyan a la organización. Esto obliga a identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las "competencias" requeridas y tratar de identificar qué características poseen esas personas que las hacen ser diferentes del resto (14).

Las técnicas de determinación de competencias son cinco:

1. Entrevista de incidentes críticos.
2. Inventario de conductas exitosas.
3. Evaluación de competencias.
4. Panel de expertos.
5. Enfoque de Grupo

De éstas, se recomiendan las primeras tres, pues su objetivo es identificar las conductas reales, y a partir de ahí, conceptualizar competencias. La experiencia muestra que las técnicas de panel de expertos y enfoque de grupo normalmente invierten esta dirección, definiendo conceptualmente lo deseable, sin embargo, con frecuencia esto no está asociado directamente a las conductas exitosas reales del trabajo, lo cual representa un gran inconveniente pues el objetivo es poder predecir las conductas o el comportamiento de los individuos en ciertas situaciones y bajo determinadas condiciones. Desde la perspectiva de este trabajo, lo más importante es garantizar la determinación de competencias a partir de la conducta laboral exitosa dentro de la organización, en un momento específico en el tiempo.

Dentro de las técnicas que van desde lo conductual a lo conceptual, la más exhaustiva es la Entrevista de Incidentes Críticos para la identificación y levantamiento de las competencias. Esta técnica está orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente mostradas por los individuos en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de un individuo, y no el concepto u opinión que el individuo tenga sobre ésta.

El objetivo crucial de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. El objetivo es centrarse en las conductas reales y actuales, en lugar de las ideales y posibles.

14. Spencer, L. & Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993.

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos y no exitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado piensa acerca del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un conjunto de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. En este caso la respuesta está en función del significado que cada una de ellas tiene para el entrevistado.

Aunque por definición una competencia será específica para un cargo, en una organización en particular y en un momento en particular, puede suceder que una misma competencia esté transversalmente presente en distintos cargos y niveles organizacionales, por lo que la mayor especificidad asociada al cargo está en cuál conducta da cuenta de la competencia. En otras palabras, una competencia se operacionaliza al traducirse en un esquema de niveles de conductas concretas, desde las conductas no exitosas a las exitosas.

Una herramienta muy útil para la identificación de conductas, creencias, valores, etc., es la Programación Neurolingüística (PNL) pues mediante diferentes técnicas ayuda a obtener información muy valiosa sobre los individuos.

## **CAPITULO IV. La Programación Neurolingüística**

## **La Programación Neurolingüística**

El poder de comunicarse con las personas de manera efectiva, permite expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales vividas. Lograrlo tiene un solo objetivo: Buscar que la vida sea más rica, satisfactoria y provechosa. En este sentido también se puede lograr un aprendizaje eficaz y logro de objetivos, aplicando las técnicas de la Programación Neurolingüística.

### **Antecedentes**

A mitad del siglo XX el médico y neuropsicólogo ruso Alexander Romanovich Luria (16 de julio de 1902 - 1977) discípulo de Lev Semenovich Vigotsky, uno de los fundadores de la neurociencia cognitiva, parte de la neuropsicología; se puso a la cabeza de la neuropsicología mundial con la publicación de dos de sus obras más importantes; "La afasia traumática" y "Las funciones corticales superiores del hombre", basados en su investigación de los casos de heridas cerebrales durante la Segunda Guerra Mundial.

En ellos retomaba las evidencias de las relaciones entre el cerebro y el lenguaje acumuladas aproximadamente cien años atrás y volviendo a preguntarse de qué modo este órgano generaba lo que se considera más distintivo del hombre, es decir, pensamientos, acciones y emociones.

La idea fundamental de su obra es que el desarrollo de los humanos únicamente puede ser explicado en términos de interacción social. El desarrollo consiste en la interiorización de instrumentos culturales (como el lenguaje) que inicialmente no nos pertenecen, sino que pertenecen al grupo humano en el cual nacemos. Estos humanos nos transmiten estos productos culturales a través de la interacción social.

Cabe mencionar que en la época en la cual tanto Luria como Vigotski desarrollaron sus teorías la psicología había dedicado su atención a los procesos del comportamiento anormal y como lograr llevar a la normalidad a los sujetos estudiados a través de diferentes corrientes psicológicas desde Freud hasta el conductismo y la escuela Gestaltista. Esta estrategia estuvo en vigencia en cierta forma como único punto de partida para el estudio de los fenómenos psicológicos, hasta que a principios de los años setenta surge la PNL como un nuevo enfoque, presentando herramientas nuevas, tomando diferentes partes de las corrientes psicológicas y enriqueciéndolas con estudios y conocimientos sobre lenguaje y comunicación.

La PNL nació por iniciativa de John Grinder (Psicolingüista) y Richard Bandler (Matemático y Psicoterapeuta Gestaltista) a principios de la década de los años setenta.



La tarea de ambos se orientó en la búsqueda del por qué unos terapeutas tuvieron éxito en sus tratamientos. Eligieron a Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls y Carls Rogers e identificaron los patrones conductuales empleados por éstos, la forma como ellos realizaban las invenciones verbales, el tono y el timbre de su voz, sus actitudes no verbales, sus acciones, movimientos y posturas entre otros cuando trataban con pacientes.

A través del estudio y la observación, encontraron que estos terapeutas tenían en común una estructura o modo de interaccionar, lo que les permitió el acceso a una serie de modelos de comunicación poderosos para establecer algunas reglas o pautas útiles para lograr el objetivo en diferentes áreas de trabajo.

### **¿Qué es la Programación Neurolingüística (PNL)?**

La Programación Neurolingüística es definida como el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva y de lo que de esta se deriva (14).

Este estudio de la experiencia subjetiva se traduce en la identificación de las estrategias empleadas por ciertos individuos para lograr resultados sobresalientes en una actividad o campo determinados, para luego enseñar o instalar dichas estrategias a otros para que obtengan los mismos resultados excepcionales. La PNL más que una teoría es un modelo que propone una serie de procedimientos; presenta herramientas que pueden aplicarse efectivamente en cualquier interacción humana.

De esta forma, la PNL es el modelaje de la excelencia, marcando así la diferencia entre el logro de un resultado normal y un resultado excelente.

Las herramientas y técnicas presentadas por la PNL ayudan a organizar o reorganizar la experiencia personal y los recursos con el fin de definir y asegurar cualquier resultado conductual deseado. Es decir, la PNL permite conseguir las respuestas más adecuadas para el logro de objetivos.

La PNL no se trata de técnicas extrañas o desconocidas, ajenas a la conducta humana, sino que ayuda a identificar y utilizar de manera eficaz la manera propia de comunicarnos para conseguir las mejores respuestas y resultados en cualquier medio en que se desempeñe un individuo: social, afectivo, personal, profesional, etc.

Al integrar los patrones y principios de la PNL a la conducta, se estarán recibiendo y utilizando una "guía" o "manual del usuario" del cerebro, proporcionando así el mejor "software" disponible para operar de manera óptima ese "hardware" llamado cerebro.

## **Fundamentos teóricos de la PNL**

La Programación Neurolingüística parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. La propuesta del funcionamiento psicológico hecha por John Grinder y Richard Bandler está basada en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Cada individuo crea una representación del mundo en que vive, y en gran medida, esa representación del mundo determina la experiencia del mismo, el modo de percibirlo y las opciones disponibles.

No hay dos seres humanos que tengan exactamente las mismas experiencias, y dado que el modelo que se tiene del mundo está en gran medida en función de ellas, cada individuo puede crear un modelo diferente del mundo que compartimos, y por lo tanto, vivir una realidad diferente. Respecto a esto, es necesario mencionar dos puntos muy importantes, lo primero es que necesariamente hay una diferencia entre el mundo y el modelo o representación que cualquier individuo tiene del mismo. Segundo, los modelos creados por cada individuo necesariamente son distintos debido a tres diferentes causas:

1. Limitantes Neurológicas: se refieren al sistema receptor humano, visión, oído, tacto, gusto y olfato; ya que a través de ellos es que recibimos información del mundo.
2. Limitantes sociales: estas incluyen todas las categorías o filtros a los cuales los seres humanos están sujetos dentro de un sistema social, el idioma, las costumbres, y cualquier convención socialmente aceptada.
3. Limitantes individuales: son todas aquellas representaciones del mundo que crea un individuo basado en su historia personal, es decir, en su experiencia y contacto con el mundo.

Estas limitaciones a su vez determinan que el lenguaje de los individuos, como toda experiencia humana, está también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo.

Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional presentada por Noam Chomsky y en especial en dos conceptos:

1. Estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente.
2. Estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

La gramática transformacional se basa en la creación de nuevos mensajes. Considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

Chomsky, en su libro *Syntactic Structures* (1965) plantea que "...en el proceso de comunicación existen varios mecanismos que son universales y tienen que ver con las intuiciones relacionadas con el lenguaje"

Una persona frente a su experiencia del mundo, forma de éste una representación lingüística bastante completa, variada y rica en detalles. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda. Sin embargo, al comunicar su experiencia a otro se hace uso de los tres procesos universales del proceso del modelaje humano que son la eliminación, la generalización y la distorsión-nominalización, mismos que reducen la experiencia resultando en expresiones empobrecidas (estructura superficial) de la misma.

1. Eliminación. Es un proceso que suprime porciones de la experiencia original, es decir, el mundo, o de la representación lingüística plena. Reduce el mundo a dimensiones en las cuales las personas se sienten capaces de manejarlo y puede ser útil en ciertos contextos, y en otros, puede ser origen de sufrimiento. El proceso lingüístico de la eliminación es un proceso transformacional donde el modelo creado del mundo es necesariamente reducido en comparación con lo que se está modelando. Por ejemplo las siguientes oraciones:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| a) <i>Tengo miedo</i>                | Es una oración incompleta pues la parte de aquello a lo que se tiene miedo ha sido eliminado. |
| b) <i>Tengo miedo a la oscuridad</i> | Esta es una oración completa pues indica a que se tiene miedo.                                |

2. Generalización. Es un proceso mediante el cual algunos elementos o piezas del modelo de la persona son desprendidos de la experiencia original y llegan a representar la categoría total de la cual la experiencia es solo un caso particular. La generalización, empobrece el modelo del individuo pues las agrupa las experiencias sin hacer distinciones de detalles o información, reduciendo así las alternativas para enfrentar situaciones particulares. Comúnmente se usan palabras conocidas como “cuantificadores universales” para abarcar un conjunto de experiencias, tales como: todo, cada y cualquier; también se utilizan elementos negativos como: nunca, jamás, nadie, ninguno, nada o la palabra siempre. Por ejemplo las siguientes oraciones :

16. Chomsky, N. Syntactic Structures. The Hague: Mouton. 1957.

- a) *Nadie pone atención a todo lo que digo*      Esta oración contiene elementos generalizadores.
- b) Mis compañeros no ponen atención a lo que digo en clase.      Esta es una oración mucho más rica y específica sobre una experiencia en particular.
3. Distorsión – Nominalización. Es el proceso que permite hacer cambios en la experiencia de los datos sensoriales recibidos, es también el proceso mediante el cual los seres humanos consideran como un acontecimiento concluido y ajeno a su control aquello que en realidad puede ser un proceso en transcurso y que puede ser modificado. En las nominalizaciones una palabra proceso o un verbo en la estructura profunda aparecen como un evento o sustantivo en la estructura de superficie. Como ejemplo tenemos:
- a) La decisión que tomaste me molesta.      Los verbos “decidir” y “molestar” están empleados como sustantivos, como eventos concluidos.
- b) Lo que estas decidiendo me esta molestando.      En esta oración, ambos verbos están siendo usados como procesos en transcurso.

La importancia de las nominalizaciones radica en el hecho de que al identificarlas, los Seres humanos pueden ser concientes del control que tienen sobre su realidad y al

mismo tiempo tener alternativas al transformar mediante el lenguaje eventos considerados como concluidos en acciones en proceso que pueden ser modificadas.

En este sentido, Bandler y Grinder mediante las herramientas de PNL proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje. Estas estrategias consisten primordialmente en evitar las generalizaciones, eliminaciones y nominalizaciones

La generalización, la distorsión y la eliminación al ser empleadas en la comunicación reducen la posibilidad de hacer una buena selección de las opciones en una mayor concepción de la realidad; tales mecanismos actúan también en todo el sistema de creencias que de acuerdo a Robert Dilts (17) “son una fuerza muy poderosa dentro de nuestra conducta. , Por esta razón, es indispensable que los individuos adquieran la capacidad de especificar sus generalizaciones, recobrando así las partes faltantes eliminadas en su modelo del mundo y corregir las partes distorsionadas del mismo para lograr una percepción del mundo mucho más rica.

17. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. Ed. Sirio. 3ª. Edición. España. 2004. p.13.

### **Presuposiciones de la PNL**

La PNL está basada en lo que se ha dado en llamar “presuposiciones”. Son definidas como presuposiciones ya que se “presupone” que son verdaderas y se toman como guías que definen la actuación en los diversos contextos en los cuales los individuos se desempeñan. No se pretende en forma alguna que estas presuposiciones posean certeza absoluta o sean universales, pero, si se toman “como si” fuesen ciertas o verdaderas, estas constituyen recursos que optimizaran nuestra vida y nuestras relaciones con los demás y con nosotros mismos. Asimismo, actuar como si estas presuposiciones fuesen verdaderas nos permitirá obtener el máximo provecho de todos los modelos de la PNL.

La definición de presuposiciones no se encuentra estandarizada, varían mas bien y dependiendo de los Institutos, entrenadores o autores que las comunican, pero conservando todas estas definiciones la importancia y validez que tienen como principios fundamentales de la PNL.

Las presuposiciones de la PNL se pueden agrupar en:

#### **Presuposiciones Básicas:**

**1. El Mapa no es el Territorio:** Frase acuñada por Alfred Korzybsky (18) usada por él como metáfora para explicar como el lenguaje constituye un mapa usado por las personas para

representar la realidad que perciben. La realidad pasa por diversos filtros antes de ser percibida por nosotros, lo cual impide que percibamos íntegramente lo que es la realidad. Bandler y Grinder (15 pp.29-34) dividen estos filtros en limitantes neurológicas, sociales e individuales.

## **2. Vida y mente son procesos sistémicos como lo indica Gregory Bateson (19).**

De estas presuposiciones básicas se desprenden las Presuposiciones Operativas:

**1. Mente y cuerpo son parte del mismo sistema:** Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro: ambos son parte de la ecología del ser humano.

Por ello es posible modelar. Los pensamientos afectan en forma instantánea a nuestra tensión muscular, respiración, fisiología y emociones. Estos, a su vez, también afectan los pensamientos. Así, cuando un individuo está agotado, siente que no hay opciones y su mente no es muy productiva.

15. Bandler, R., Grinder, J., La estructura de la Magia.Vol. 1. Lenguaje y Terapia. Ed. Cuatro Vientos. Chile. 2005.

18. Korzybski, A. Science and Sanity. Ed. Lakeville. Estados Unidos de Norte America. 1933.

19. Bandler, R., Grinder, J., La estructura de la Magia.Vol. II: Cambio y Congruencia. 8ª. Edición. Ed. Cuatro Vientos. Chile. 2006.

**2. Todo comportamiento tiene una intención positiva:** Toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. De igual modo, una persona no es su conducta. La conducta sólo parece negativa debido a que no se conoce su propósito. La PNL se encarga de proporcionar herramientas útiles para la consecución de objetivos, medios alternativos más eficaces que expandan las opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

**3. Todo comportamiento es útil en determinado contexto:** Es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.

**4. Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente:** A lo largo de la historia personal se acumulan experiencias, de las cuales se pueden extraer los recursos necesarios para lograr un desarrollo como personas y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se presente. Existen modelos

específicos de la PNL que cumplen con esta función: rescatar recursos de la experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

**5. El significado de la comunicación se encuentra en la respuesta obtenida:** Esto tiene que ver con la flexibilidad de las personas como comunicadores, e implica que se tiene que ajustar y afinar la comunicación para obtener la respuesta deseada, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de la comunicación.

**6. Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma:** Debido a los filtros o limitantes de la percepción, solo se pueden crear mapas de la realidad en las representaciones internas personales, y es sobre la base de esos mapas que las personas actúan y responden. Dado que las experiencias varían en las personas, no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo. Por lo tanto, cada quien crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte, y por lo tanto, se experimentará una realidad diferente. Citando a Korzybsky en *Science and Sanity* (18): *“Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad”*.

**7. No existen fallas en la comunicación, sólo retroalimentación:** Si la respuesta obtenida no es la esperada, se debe tomar tal respuesta como una respuesta útil que proporciona retroalimentación para modificar la actuación y así conseguir los resultados deseados.

18. Korzybski, A. *Science and Sanity*. Ed. Lakeville. Estados Unidos de Norte America. 1933.

**8. Si es posible para alguien, es posible para mí:** La identificación y/o creación de modelos eficaces lleva directo a la excelencia. Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer el modelo o estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas-instalarlas en otras personas. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra gente.

**9. Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente** y por lo tanto son las mismas personas las que crean sus experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en ellas mismas.

**10. Si algo no funciona, haz otra cosa:** Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que se debe tener para conseguir objetivos. Si constantemente se corrobora que el resultado esperado no se está alcanzando, no se debe persistir en emplear los mismos medios, sino que se hace necesario probar con otros diferentes hasta que se logre el objetivo propuesto. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr el objetivo.

Bandler y Grinder dicen que para ser elegantes en un campo de acción, se debe contar con la flexibilidad y elegancia que confiere el contar con múltiples opciones, y al respecto indican: “*si sólo cuentas con una opción, eres un robot; si cuentas con dos opciones, estas en un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible*”.

### **Características de la Programación Neurolingüística.**

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, dando como resultado una mejor calidad de vida.

Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de herramientas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.

Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.

Uno de los componentes a considerar en la PNL son los patrones del lenguaje verbal.

La Lingüística en sus investigaciones en la comunicación, se refiere a dos lenguajes: el digital, propio del hemisferio izquierdo y el lenguaje analógico propio del hemisferio derecho.

Estudios recientes en el área de las neurociencias, exponen que el lenguaje presupone una concepción del mundo: el del hemisferio izquierdo con un enfoque lógico, lineal y reflexivo. Es el lenguaje de la razón, la ciencia e interpretaciones. El del hemisferio derecho, es el lenguaje imaginativo, de metáforas, fantasioso, emocional y simbólico.



El lenguaje está referido a la forma como la persona usa la expresión verbal para comunicar su experiencia con la estructura misma de su lenguaje. Toda experiencia humana al igual que el lenguaje está sometida a procesos que pueden constituir evidencias de fallas en la representación del mundo.

## **Comunicación**

El proceso humano de la comunicación se define como la transmisión de ideas entre dos o más personas y en donde existe una retroalimentación.

Según estudios efectuados durante presentaciones llevadas a cabo ante diferentes auditorios, las palabras representan sólo el 7% del contenido de la presentación, el tono de voz representa el 38% y el lenguaje corporal el 55%. Es contundente el hecho de que el lenguaje corporal y el tono de voz tienen una importancia fundamental en el proceso de comunicación.

En la comunicación típica entre dos personas, una de ellas transmite un mensaje usando el lenguaje hablado y el corporal; la otra persona capta el mensaje escuchando, viendo y sintiendo

lo expresado y a su vez crea en su mente una respuesta basada en su pensamiento y sentimientos. La persona que inició el diálogo supone que el mensaje fue transmitido y recibido correctamente, pero no existe la certeza de esto, a menos que, se determine previamente el objetivo del mensaje y se calibre lo recibido por la otra persona, cambiando lo que se dice hasta obtener la respuesta deseada.

Por medio de la PNL se puede:

- A. Reconocer los sistemas de comunicación usados por el interlocutor.
- B. Establecer procedimientos para calibrar la recepción del mensaje.
- C. Utilizar pistas oculares que permiten descifrar el proceso mental del interlocutor.

### **Canales de Percepción.**

La comunicación está determinada por el pensamiento y las percepciones. Las percepciones son la información recopilada por los cinco sentidos y procesadas por el cerebro. Ninguna persona opera directamente con el mundo, sino que usa sus cinco sentidos para percibirlo y después convierte estas percepciones en palabras en el proceso conocido como pensamiento. La mente consciente utiliza cada uno de los sentidos en forma secuencial para la percepción del exterior, mientras que la mente inconsciente, registra y almacena ininterrumpidamente la información proporcionada por los sentidos. Por esto la mayoría de las percepciones son inconscientes. De hecho, se estima que más del 95% del total de los procesos mentales se realiza en el ámbito inconsciente.

Existen tres canales de entrada fundamentales a través de los cuales las personas reciben información acerca del mundo que les rodea: visión, audición y kinestesia (sensaciones corporales). Los otros dos canales sensoriales de entrada comúnmente aceptados –olfato y gusto- son aparentemente menos usados para obtener información del mundo (19, p.5-6). Cada uno de los canales de entrada antes mencionados, tiene receptores especializados que recopilan

19. Bandler, R., Grinder, J., La estructura de la Magia. Vol. II: Cambio y Congruencia. 8ª. Edición. Ed. Cuatro Vientos. Chile. 2006.

y transmiten cierto tipo de información y es a través de esa información que las personas organizan y registran sus experiencias del mundo. Es importante señalar que a la información recibida a través de uno de los canales de entrada puede ser almacenada o representada en un mapa o modelo de otro canal. Por ejemplo, se pueden crear imágenes en la mente a través de escuchar algún sonido.

### **Sistemas Representacionales**

Los seres humanos tienen a su disposición los cinco sentidos reconocidos, antes mencionados, para establecer contacto con el mundo y además un sistema de lenguaje para representar su experiencia. La experiencia se puede almacenar directamente en el sistema representacional asociado más estrechamente con el canal sensorial a través del cual se percibe la información o se puede almacenar en un canal diferente. Básicamente puede decirse que “el sistema representacional” es la forma en la cual una persona representa su experiencia mediante el lenguaje.

Los sistemas representacionales son tres y pueden ser descritos de la siguiente forma:

- A. Visual
  - Externo: Sentido que se activa para ver el mundo exterior.
  - Interno: Imágenes almacenadas en la memoria o que son producto de la imaginación.
  
- B. Auditivo
  - Externo: Sentido que se activa para oír el mundo exterior.
  - Interno: Palabras, conversaciones y sonidos almacenados en la memoria o que son producto de la imaginación.
  
- C. Kinestésico
  - Externo: Sentido que se activa para percibir sensaciones táctiles.
  
  - Interno: Recuerdo de sensaciones táctiles y todas las emociones, tanto reales como imaginarias, en el presente o en el pasado.

La representación de un evento no es similar para todas las personas. Los individuos usan una parte de su sistema neurológico más que otra.

Generalmente se usan los tres sistemas de percepción, aunque uno de ellos predomina y se le conoce como el sistema preferido de representación. Los tres sistemas no son excluyentes y si por ejemplo, se atiende casi por completo a la información visual, los sonidos y sentimientos se registran en la mente de forma inconscientemente.

### **Sistema Representacional más altamente valorado**

En alguna medida, cada persona es capaz de crear mapas o modelos en cada uno de los cinco sistemas representacionales, sin embargo, se tiende a utilizar alguno de ellos con mayor frecuencia, por lo tanto el mapa o modelo del mundo de cada persona difiere del creado por

otras personas, ya que el sistema representacional mayormente utilizado es diferente. Por ejemplo, aquellas personas cuyo sistema representacional más altamente valorado es el auditivo, al escuchar una pieza musical son capaces de detectar determinadas notas musicales; y aquellas personas cuyo sistema representacional sea visual son capaces de cerrar los ojos y crear imágenes claras; no así las personas kinestésicas a las cuales les será mucho más sencillo evocar emociones o sensaciones más que imágenes y/o sonidos.

A partir de esto, se puede predecir que cada persona tiene una vivencia diferente frente a la "misma" experiencia real (19 p.10).

Para identificar el sistema representacional más altamente valorado de alguna persona, simplemente hay que prestar atención a los predicados lingüísticos que utiliza al describir su experiencia. Los predicados lingüísticos son las palabras que usa para hacer la descripción de los procesos y su relación con la experiencia; aparecen como verbos, adjetivos y adverbios en las frases utilizadas por la persona para describir su experiencia.

El identificar el sistema representacional más altamente valorado de las personas, permite aumentar la posibilidad de que el mensaje transmitido llegue a su destino con la misma intención con que fue emitido.

### **La persona visual.**

Los individuos del tipo visual entienden el mundo como lo ven; al recordar algo lo hacen en forma de imágenes, al imaginar el futuro, lo visualizan. Se caracterizan por su organización; les gusta controlar las cosas para asegurarse que estén en su lugar correcto.

Características.

- A. Forma de captar la realidad: A través de los ojos. Recuerda sobre la base de imágenes.
- B. Movimiento de ojos: Hacia arriba en algunas personas, ligeramente fuera de foco.
- C. Movimiento corporal: Movimientos rápidos. Al caminar dan la impresión de buscar algo.
- D. Conversación: Utilizan frases como "ya veo a que te refieres" y "capto la imagen".
- E. Respiración: Ligeramente entrecortada, a nivel de la parte superior del pecho. Poseen voces de tonos altos.
- F. Apariencia personal: Se visten muy bien, generalmente a la moda y su ropa está siempre limpia y arreglada.

19. Bandler, R., Grinder, J., La estructura de la Magia. Vol. II: Cambio y Congruencia. 8ª. Edición. Ed. Cuatro Vientos. Chile. 2006.

### **Sub - modalidades**

<b>Ve</b>	<b>Claro</b>	<b>Confuso</b>	<b>Grande</b>
<b>Mira</b>	<b>Luminoso</b>	<b>Sacar a la luz</b>	<b>Punto de vista</b>
<b>Opaco</b>	<b>imagen</b>	<b>Mostrar</b>	<b>Perspectiva</b>

### **La persona auditiva.**

Los individuos auditivos son más bien sedentarios, cerebrales y de mucha vida interior. Generalmente prefieren hablar de algo que les interesa en lugar de mostrarlo. Son grandes conversadores y tienen la capacidad de organizar sus ideas en medio de un debate lógico.

Características.

- A. Forma de captar la realidad: A través de los oídos. Recuerda sobre la base de sonidos.
- B. Movimiento de ojos: Hacia los lados y siempre a la altura de los oídos.
- C. Movimiento corporal: Tendencias sedentarias.
- D. Conversación: Utilizan frases como "eso suena bien" y "te oigo claramente".
- E. Respiración: Ritmo uniforme a nivel de medio pecho. Poseen voces melodiosas.
- F. Apariencia personal: Prefieren ropa conservadora y más bien elegante.

### **Sub - modalidades**

<b>Oye</b>	<b>Escucha</b>	<b>Sonido</b>	<b>Suena</b>
<b>Resuena</b>	<b>Alto</b>	<b>Palabra</b>	<b>Ruido</b>
<b>Suena la campana</b>	<b>Di</b>	<b>Acústica</b>	<b>Contar</b>

### **La persona kinestésica.**

Estos individuos demuestran su sensibilidad y expresan espontáneamente sus sentimientos. Es muy importante para estas personas la comodidad física. Miran generalmente hacia abajo para calibrar sus sentimientos.

Características.

- A. Forma de captar la realidad: A través de las sensaciones táctiles. Recuerdan sobre la base de sentimientos.
- B. Movimiento de ojos: Hacia abajo.

C. Movimiento corporal: Caminan de forma despreocupada.

D. Conversación: Utilizan frases como "tengo la sensación de que..." y "parece frío".

E. Respiración: Baja en el vientre. Poseen voces profundas.

F. Apariencia personal: Visten holgadamente.

### **Sub - modalidades**

<b>Tocar</b>	<b>Sensación</b>	<b>Firme</b>	<b>Siento</b>
<b>Sólido</b>	<b>Pesado</b>	<b>Manejar</b>	<b>Duro</b>
<b>Conectar</b>	<b>Hacer contacto</b>	<b>Mueve</b>	

### **PNL y el aprendizaje.**

La Programación Neurolingüística es una palabra que inventé para evitar la especialización en un campo o en el otro (...) Una de las cosas que la PNL representa es una forma de ver el aprendizaje humano. Aunque muchos psicólogos y trabajadores sociales usan la PNL para realizar lo que ellos llaman "terapia", creo que es más apropiado describir a la PNL como un proceso educativo. Básicamente estamos desarrollando nuevas formas para enseñarles a las personas cómo usar sus propios cerebros.

Albert Einstein defendía que el aprendizaje es experiencia y todo lo demás es sólo información. Es a través de nuestros sistemas senso-motores como experimentamos el mundo que nos rodea y por eso podemos afirmar que el pensamiento, la creatividad y el aprendizaje surgen de la experiencia.

A veces nos preguntamos: ¿aprendemos mejor cuando logramos obtener grandes cantidades de información, o cuando nos mantenemos quietos, con los ojos al frente, viendo al maestro sin movernos y sólo tomando notas, o cuando nuestras manos, nuestro cuerpo, todo nuestro ser se involucra en el aprendizaje?... Las palabras sólo son bloques de información, no experiencias, que nos ayudan a organizar nuestros pensamientos sobre las sensaciones, pero jamás podrán sustituir la directriz y frescura del aprendizaje que realizamos con nuestros músculos (20).

## **Los Metaprogramas**

Los metaprogramas son de enorme importancia en la PNL ya que nos ayudan a agrupar nuestras experiencias y recuerdos de acuerdo a unas estructuras fijas. Dan sentido a esos recuerdos y a esas experiencias y las estructuran de acuerdo a experiencias pasadas. Son auténticos filtros de la información y nos ayudan a darle un sentido.

Ante cualquier experiencia el ser humano recibe un verdadero bombardeo de informaciones. De acuerdo a los metaprogramas que manejemos esa cantidad de información será filtrada y sólo una mínima parte de ella llegará finalmente a nuestra consciencia.

## **Bases y antecedentes de los metaprogramas**

Los humanos aprendemos por medio de las distinciones: Arriba significa más vs. abajo significa menos, Esto tiene importantes consecuencias neurológicas, así decimos "la producción se fue para arriba o se fue para abajo". Positivo y negativo también. Son distinciones que nos han ayudado a aprender qué cosas, o fenómenos están allí, distintos del "fondo". Tienen forma. Para dar forma percibimos distinciones.

¿Qué sucede cuando comunicamos algo?

Cuando alguien vive una experiencia y luego habla de ella tiene que "editar" una porción mayoritaria de ella para poder comunicar una parte en un periodo de tiempo limitado. Para que ustedes cuenten lo que vivieron en su pasado viaje de vacaciones, tendrán que eliminar una gran cantidad de vivencias para resumirles una versión a otras personas. Harán una versión editada con sus Supresiones, Distorsiones y Generalizaciones de manera de reflejar sus Meta-Programas, que son los que guían sus tendencias motivacionales y sus procesos de decisión.

El cerebro mediante los metaprogramas, selecciona la información que le llega a través de la vista. De la misma manera ocurre con los demás sentidos. Todos filtran la información que le llega finalmente al cerebro. Los metaprogramas son filtros en la percepción y determinan que información nos es relevante y cuál no.

## Patrones de Metaprogramas

Robert Dilts propone los siguientes Patrones de meta-programas (22 p.245-246):

### 1. Orientación hacia metas y problemas

- a. **Hacia lo positivo:** las personas centran su atención en la parte positiva de las situaciones.
- Lejos de lo negativo:** las personas plantean las situaciones centrándose en lograr alejarse de la parte negativa de estas.
- b. **Ajuste:** la persona se centra en encontrar las similitudes entre una experiencia y otra.  
**Desajuste:** la persona busca encontrar las diferencias entre una experiencia y otra.
- c. Estilo pensante
  - Visión:** el pensamiento de la persona se centra en visualizar las cosas o las situaciones.
  - Acción:** el pensamiento de la persona se centra en llevar a cabo las cosas.
  - Lógica:** el pensamiento de la persona funciona apoyándose en argumentos propios de la lógica.
  - Emoción:** sus pensamientos están centrados en la parte emocional de las situaciones.
- d. Jerarquía de Criterios (Valores)
  - Fuerza:** la estrategia de la persona se centra en lograr tener el control de las situaciones.
  - Filiación:** el interés primordial de la persona es la parte de las relaciones.
  - Logros:** el foco de atención se mantiene en la consecución de metas y objetivos.

### 2. Orientación hacia las relaciones

- a. Yo – 1ª. Posición. La persona se toma así misma como índice referencial.
  - El otro – 2ª. Posición. La persona se pone en el lugar del otro.
  - Contexto – 3ª. Posición. La persona se centra en el contexto a su alrededor,
- b. Comportamiento Externo: La persona da mayor importancia a los criterios de otras personas o del contexto en la toma de decisiones.



Respuesta interna: La persona toma decisiones y se convence de acuerdo a sus propios criterios.

### 3. Orientación hacia el tiempo

**a. Pasado:** la persona se centra en los recuerdos del pasado.

Presente: el foco de atención de la persona se encuentra en el tiempo presente.

Futuro: la persona centra su atención en construir un futuro.

22. Ibarra, Luz María, Aprende mejor con Gimnasia Cerebral. Garnik Ediciones. México, 1997.

**b. En el tiempo:** la persona es capaz de asociarse emocionalmente en el presente a un evento que no está ocurriendo en ese momento.

A través del tiempo: la persona logra dissociarse de un evento y es capaz de revivirlo como un espectador.

### 4. Orientación hacia la organización de la información.

**a. Persona:** la persona centra su atención en el “quién”.

**Información:** el foco de atención de la persona se centra en el “que”.

**Lugar:** la persona centra su atención en el “dónde”.

**Tiempo:** la atención está centrada en el “cuándo”.

**Actividad:** la persona centra su atención en el “como”.

#### **b. Tamaño del Encuadre**

**Pensamiento Global:** la estrategia de la persona se centra en grandes trozos de información.

**Pensamiento Específico:** La persona se centra en los detalles. Organiza la información por trozos pequeños.

### **Los Niveles Lógicos de Transformación**

Gregory Bateson propuso una categorización de diferentes niveles lógicos de aprendizaje, basado en la teoría matemática de tipos lógicos de Bertrand Russell, que establecía que una clase de cosas no podía pertenecer a sí misma. La tesis fundamental de esta teoría es que hay una discontinuidad entre una clase y sus miembros. La clase no puede pertenecer a sí misma ni uno de sus miembros puede ser una clase por sí, puesto que el término utilizado para clase es de un nivel diferente de abstracción –de un tipo lógico diferente- de los términos usados para los miembros.

Bateson señaló que en los procesos de aprendizaje, cambio y comunicación, existen unas jerarquías naturales:

- La función de cada uno de estos niveles es organizar la información del nivel inferior y las normas para cambiar algo en cada nivel determinado son diferentes de las necesarias para cambiar algo en un nivel inferior a este.
- Un cambio en el nivel inferior puede afectar a los niveles superiores, pero ello no necesariamente ocurre siempre.
- Todo cambio en un nivel superior modifica algunos de los aspectos de los niveles inferiores. Bateson constató, a partir de su propia experiencia, que es la confusión de los niveles lógicos lo que en la mayoría de ocasiones provoca los problemas. Tomando como referencia los trabajos de Gregory Bateson –los niveles de aprendizaje-, Robert Dilts ha desarrollado en los últimos años un modelo de orientación práctica conocido como Niveles Neurológicos o Niveles Lógicos de Modificación y que él mismo define como "diferentes niveles del pensar y del ser".

El principal objetivo para el desarrollo de este modelo fue recoger en un marco global los numerosos y diversos métodos de análisis e intervención observados, recopilados y comprobados dentro del paradigma de la Programación Neurolingüística, tanto por los propios fundadores -Bandler y Grinder- como por las aportaciones que Robert Dilts ha realizado en los últimos años.

En la práctica, proporciona un eficaz y amplio sistema –junto a las dimensiones temporales y las diferentes posiciones perceptivas- de diagnóstico y facilita enormemente, a partir de la información obtenida, la elección de la estrategia de intervención más adecuada entre las múltiples de las que dispone la Programación Neurolingüística.

La esencia del sistema propuesto es explicada por Dilts (23), quien afirma que el cerebro y de hecho cualquier sistema ya sea de tipo biológico o social, está organizado por niveles. El cerebro funciona a diferentes niveles.

23. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2004. p 17-18.

Como consecuencia de ellos, por lo tanto es posible tener diferentes niveles de existencia y de pensamiento. Al tratar de entender el funcionamiento del cerebro, o tratar de cambiar conductas o comportamientos, es necesario tener en cuenta esos diferentes niveles. Lo mismo ocurre en un sistema empresarial, donde hay distintos niveles de organización.

Desde el punto de vista psicológico, los niveles de organización o niveles lógicos parecen ser cinco y son aquellos con los que las personas trabajan la mayor parte del tiempo.

Cada uno de estos niveles es más abstracto que el inmediato inferior y ejerce así mismo un mayor grado de influencia en el individuo o el sistema. Dichos niveles corresponden a (27):

<b>Nivel</b>	<b>Espiritual</b>	<b>Visión y propósito</b>
1	<i>Quien Soy</i> – Identidad	Papel y misión
2	<i>Mi sistema de creencias</i> – Valores, metaprogramas	Motivación y autorización
3	<i>Mis capacidades</i> – Estados, estrategias	Percepción y dirección
4	<i>Qué hago</i> – Comportamientos específicos	Acciones y reacciones
5	<i>Mi entorno</i> – Contexto externo	Restricciones y oportunidades

El nivel ambiental abarca las condiciones externas específicas en las que se desarrolla nuestro comportamiento. No obstante, las conductas carentes de cualquier mapa, plan o estrategia que las guíe se asemejan a reflejos, hábitos o rituales. En el nivel de capacidad, las personas tienen la facultad de seleccionar, alterar y adaptar su comportamiento a un espectro de más amplio de situaciones externas. En el nivel de creencias y valores, a su vez, es posible estimular, inhibir o

generalizar determinada estrategia, plan o manera de pensar. Por supuesto, la identidad se encarga de consolidar sistemas completos de creencias y valores en el sentimiento del ser. El nivel “espiritual” está relacionado con las percepciones y los mapas de aquellas partes del sistema más amplio que van más allá del propio ser de cada persona.

#### Nivel 5. El entorno.

El entorno determina las oportunidades y restricciones externas ante las que la persona debe reaccionar. Comprende el *dónde* y *cuándo* al mismo tiempo que afecta el contexto externo. El nivel ambiental se relaciona con las reacciones de las personas. Consta de elementos tales como la clase de habitación, comida, nivel de ruido, etc., que rodean a una situación.

#### Nivel 4. Los comportamientos.

Los comportamientos son las acciones o reacciones específicas de una persona dentro de un entorno. Incluyen el *qué* e influyen en las acciones de las personas; los comportamientos específicos en que las personas participan activamente, tales como tareas e interacciones personales, frecuentemente sirven como evidencia primaria para los objetivos de la organización.

27. Dilts, R. Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. 1998. p 38-39.

#### Nivel 3. Las capacidades.

Estas guían y dan dirección a las acciones del comportamiento, mediante un mapa mental, un plan o una estrategia que las personas desarrollan para que les orienten en sus tareas específicas. La simple prescripción de comportamientos no garantiza que las tareas vayan a ser realizadas y los objetivos logrados. La función del nivel de capacidades consiste en proporcionar la percepción y dirección necesarias para alcanzar dichos objetivos. En los sistemas de competencias, se utiliza la palabra competencia para designar las capacidades o aptitudes de las personas.

#### Nivel 2. Las creencias y los valores.

En este nivel, tanto las creencias como los valores, proporcionan el refuerzo que estimula o inhibe las capacidades y los comportamientos. Involucra el *por qué* de las capacidades, comportamientos y entorno que rodea a la persona. Las creencias determinan las capacidades, las cuales a su vez dirigen la conducta, misma que lleva a los resultados que cada persona consigue, e influye en los acontecimientos y las personas de las cuales se rodea.

El grado en que determinada tarea u objetivo encaje o no el sistema de creencias de una persona, determinará su nivel de aceptación o resistencia a dicha tarea. Las creencias y los

valores, influyen en el grado de motivación y autorización que una persona experimenta en relación con el papel que desempeña y sus tareas dentro de una organización.

Nivel 1. La identidad.

La identidad comprende el papel personal, la misión y/o el sentido de sí mismo de una persona, ya sea experimentado de manera individual o en grupo, si se pertenece a una organización. Está relacionada con el *quien*. Resulta difícil definir la identidad con precisión. Es más abstracta que las creencias y está relacionada con un nivel mucho más profundo de incorporación de la información, de responsabilidad por lo que cada quien ha aprendido y convertir los compromisos en acciones. La identidad tiene que ver básicamente con la misión de cada persona.

### Los distintos niveles



Como puede verse en la figura anterior, cada nivel lógico abarca una mayor porción de la persona e involucra diferentes tipos de procesos e interacciones, que incorporan la información procedente del nivel inferior.

Las acciones de las personas no están únicamente determinadas por su entorno. Distintos individuos pueden reaccionar con una gran variedad de comportamientos ante condiciones y restricciones ambientales similares. ¿A qué se deben esas diferencias de conducta? Entre otras razones, a los distintos mapas y representaciones mentales de cada persona, es decir a su modelo del mundo. Los resultados y las respuestas de un nivel de conducta están dirigidos por procesos cognitivos, es decir, por *cómo* las personas representan algo mentalmente o piensan sobre ello. Por lo tanto, los niveles de cambio están íntimamente relacionados con los mapas internos y capacidades de cognición de cada persona, y será distinto para cada una de ellas.

El proceso de cambio se ve asimismo influido gran medida por las creencias y valores de las personas. Esto está relacionado con el *por qué* de determinado problema o resultado. ¿Por qué, por ejemplo, debería alguien plantearse un cambio en sus pensamientos o acciones? El grado de motivación de una persona determinará la cantidad de recursos internos propios que está dispuesta a movilizar. Es la motivación la que estimula y activa cómo piensan y qué hacen las personas ante determinada situación.

Cuando una persona experimenta cualquier tipo de dificultad, lo que resulta interesante saber es si esa dificultad proviene de su contexto externo o de su carencia del tipo específico de conducta requerida para ese entorno o si es debido a que no ha desarrollado la estrategia o mapa adecuado para generar dicha conducta, o si es porque carece de creencias o porque tiene creencias contrarias que interfieren con su vida o con sus resultados, y finalmente ¿existe alguna interferencia a nivel de identidad del sistema en su conjunto?

Las creencias juegan un papel fundamental en la vida y desarrollo de las personas en cualquier ámbito.

### **Creencias**

Las creencias son los componentes que determinan cómo damos significado a los eventos que suceden en el entorno y se manifiestan por sus conductas, mismas que responden a dichos eventos. Las creencias son todos aquellos juicios o evaluaciones a cerca de la propia persona, las demás con las que se interrelaciona y el mundo a su alrededor que se relacionan con la pregunta ¿Por qué?

Son las creencias que cada persona tiene sobre si misma, las demás y cómo es el mundo en el que interactúan las que determinan la calidad de su experiencia; tienen suma importancia ya que

influyen en el comportamiento. Pueden favorecer una determinada conducta o inhibirla en algunos otros casos. Por esto es que las creencias son tan importantes en la creación de modelos (para efectos de este trabajo modelo significa la representación subjetiva que cada persona tiene de su propia experiencia con el mundo, la interpretación práctica de cómo funciona algo).

En términos de la PNL las creencias son generalizaciones sobre cierta relación existente entre experiencias (24).

1. Una creencia puede ser una generalización sobre relaciones causales. Esto significa que lo que se cree que es la causa de algo determinará el lugar de búsqueda de la solución; como resultado de esto, frecuentemente se halla lo que se está buscando. Si se cree que existe, se encontrará. Por ejemplo, el creer que hay algo en particular que causa una enfermedad o una reacción conducirá a la persona a que esta ocurra o deje de ocurrir.

Esto mismo sucede en una compañía u organización. Hay compañías con desempeños y resultados excelentes y hay otras con problemas muy serios, la cuestión es cuál se cree que sea la causa de estos.

- ¿Es el empleado? ¿El ejecutivo? ¿La falta de capacitación?

- ¿Es la estructura organizacional? ¿La cultura organizacional?

- ¿Cuál es el problema? ¿La motivación? ¿El ambiente de trabajo? ¿El mercado?

En este sentido es posible plantear muchas otras preguntas cuyas respuestas serán tan variadas como las creencias de quienes las respondan.

24. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2004. p 40.

2. Una creencia también puede ser una generalización sobre el significado de ciertas relaciones. Esto se refiere a lo que significan los acontecimientos o lo que es importante o necesario, y se traducen en comportamientos que sean congruentes con las creencias. Por ejemplo; si hay un problema en una organización ¿qué significa?

- ¿Significa que se ha fracasado?

- ¿Significa que es necesario realizar un esfuerzo mayor?

El significado que se le de, determinará la actuación ante la situación.

3. Finalmente, las creencias pueden ser generalizaciones sobre los límites. Estas responden a preguntas como ¿Hasta dónde se puede llegar?

4. Creencias sobre lo que es valioso e importante, estas dan lugar a la creación de los valores y criterios (25).

De estos tipos de generalizaciones surgen tres clases de problemas típicos. Todo problema sobre las creencias tiende a estar relacionado con (29):

- La desesperanza: cuando una persona esta desesperanzada siente o cree que no hay solución posible. Que no existe esperanza alguna. Esta es una creencia sobre el resultado. Si dicho resultado es imposible ¿Para qué molestarse?

- La sensación de impotencia: esta se refiere a la creencia de que la persona es incapaz de lograr algo. "Si es posible, pero yo no soy capaz". Hace referencia a las propias capacidades y no al hecho en si.

- La sensación de no valer lo suficiente: Quien cree que no merece algo no se esfuerza por conseguirlo. "Tal vez es posible, tal vez soy capaz, pero ¿Lo merezco?".

Además del gran impacto que las creencias tienen en la vida de las personas, hay algo muy bueno sobre ellas, y es el hecho de que las creencias cambian de manera espontánea, a medida que las personas van creciendo y desarrollándose. Hay creencias básicas que se utilizan como guías de los comportamientos, y se van modificando a medida que dejan de ser válidas o que se encuentran otras que sean más congruentes con el modelo del mundo de cada persona.

Algo importante es mencionar que a pesar de que las creencias tienden a ir modificándose con el tiempo y las diferentes experiencias del mundo, hay algunas que permanecen indefinidamente. Las razones para que algunas permanezcan son varias, entre las más importantes se encuentra el hecho de que las personas se acostumbran tanto a sus creencias que pasan a formar parte de su identidad; otra razón es la comodidad o la necesidad de protección. Por ejemplo, Robert

25. O'Connor, J; Seymour, J. Introducción a la PNL. 8ª. Edición. Ed. Urano. España. p 261-262.

29. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. Ed. Sirio. España.2004. p 42-43.

Graves en su libro "Yo, Claudio" menciona que "la gente es capaz de creerse cualquier cosa que le convenga"; y a Victoria Ocampo se le atribuye la frase "Cuando no se tiene el coraje de vivir como se piensa, se termina por pensar como se vive". Estas frases se citan como referencia a la importancia que tienen las creencias en la vida de las personas.

La gran aportación de la PNL en relación a las creencias es el hecho de que permite modificarlas y adoptar otras que se adecuen y convengan más a la persona. Para llevar a cabo tal modificación, existen varios métodos; sin embargo, es muy importante mencionar que para propiciar el cambio es necesario trabajar con un nivel por encima del que se quiere modificar. Por lo general, la PNL trabaja con los niveles superiores. Muchos de sus modelos para el cambio



se centran en las creencias y la identidad. La PNL no se basa realmente en el aprendizaje de técnicas, sino que hace más hincapié en las aptitudes, tales como la sensibilidad o la flexibilidad, que son las encargadas de que las técnicas funcionen.

Gran parte de la PNL se puede realizar sin conocer el contenido o la naturaleza del problema, de hecho la formación con la PNL actúa basándose en la siguiente filosofía (28):

“La gente posee los recursos internos necesarios para alcanzar lo que quiere”

Las creencias son una fuerza muy poderosa dentro de la conducta de las personas. Es bien sabido que si alguien cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que este sea logrará convencerlo de que se puede realizar. Creencias tales como “Ya es demasiado tarde” o “De todos modos no puedo hacer ya nada”, pueden con frecuencia limitar inconscientemente el aprovechamiento integral de los recursos de la persona y de su competencia.

### **Creencias Núcleo**

En ocasiones las limitaciones que experimenta una persona procede de todo un sistema de creencias y no de una creencia sola. Por este motivo es importante identificar de qué tipo de creencia limitadora se trata, puesto que en muchas ocasiones las creencias limitadoras se alimentan unas de otras y si el enfoque es sobre solo una de ellas, las probabilidades de modificarla de una forma positiva son bajas. De tal forma que cuando ocurren este tipo de casos, es necesario examinar el sistema de creencias en su totalidad ya que la limitación puede venir de un nivel mucho más profundo, lo cual de acuerdo a Robert Dilts, puede llamarse “creencia núcleo”, generalmente las creencias núcleo se originan a un nivel más profundo que donde se originan las creencias sobre las aptitudes, cualidades o capacidades.

Las creencias que las personas tienen acerca de si mismas y de lo que es posible en el mundo que les rodea tienen un gran efecto sobre su eficacia cotidiana. Todas las personas tienen creencias que sirven como recursos conocidas como creencias potenciadoras y otras que las limitan conocidas como creencias limitadoras.

28. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 209.

### **Creencias Limitadoras o Creencias Limitantes**

Las creencias limitadoras son las principales responsables de que las personas no alcancen sus objetivos. Actúan como normas que impiden lograr lo que en realidad es posible. Este tipo de creencias restan energía e inhabilitan para afrontar determinadas situaciones.

Cuando a una persona se le hace la pregunta ¿Qué te impide alcanzar tu objetivo? La o las respuestas son creencias limitadoras.

Este tipo de creencias tienen su origen en la infancia, cuando de niños se imita a los padres, los cuales no son perfectos. Estas primeras creencias suelen permanecer ocultas y generalmente las personas ya de adultos no las reevalúan de manera consciente. Las creencias limitadoras también pueden ser tomadas de los medios de comunicación que a través de modelos de conducta.

Algunos ejemplos de creencias limitadoras son:

- “Nunca consigo lo que quiero”
- “Tal vez podría, pero no soy capaz de hacerlo”
- “No tengo suerte para los negocios”
- “Ya no es posible confiar en nadie”
- “Lo que empieza mal termina mal”

Afortunadamente existen técnicas de PNL para realizar cambios de creencias y sustituir las creencias limitadoras por creencias potenciadoras, las cuales pueden ser más convenientes para la persona y representar un apoyo en su desarrollo personal y logro de objetivos.

### **Creencias Potenciadoras**

Son las creencias que impulsan a las personas a lograr sus objetivos, generalmente son creencias positivas sobre las propias capacidades.

Las creencias potenciadoras ayudan y potencian la confianza de las personas en si mismas y en sus capacidades, permitiéndoles afrontar con éxito situaciones complejas. Las creencias potenciadoras pueden fomentar la excelencia de tal forma que las personas pueden actuar y comportarse de un modo que libere su potencial y así expresar su verdadero yo.

La PNL ofrece la clave para que las personas por si mismas puedan desarrollar las creencias potenciadoras que les permitan continuar aprendiendo y creciendo, y lograr así aquello que quieren de la vida.

Algunos ejemplos de creencias potenciadoras son (35):

- Cada persona es única

35. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 110.

- Cada persona decide lo mejor dentro de sus posibilidades.
- El fracaso no existe, se trata solo de información útil.
- Detrás de toda conducta se esconde una buena intención.

- Todo problema tiene una solución.
- La mente y el cuerpo son parte del mismo sistema.

### **Influencia de las creencias en las organizaciones**

Las creencias y valores constituyen una de las influencias más importantes en el camino que va de la visión a la acción. Creer en el futuro, creer en la posibilidad y la capacidad para cambiar y creer en el camino que uno toma son aspectos cruciales en la creación de un mundo al que las personas deseen pertenecer.

Las creencias determinan el modo en que las personas interpretan los acontecimientos y las comunicaciones, así como el significado de los mismos y lo que aportan. También determinan los programas mentales que cada persona elegirá para tratar con dichos acontecimientos y en última instancia, las acciones que emprenderá para enfrentarlas.

Analizar las creencias en función de las cuales actúan las personas, no sólo como individuos sino dentro de una organización, es realmente muy valioso.

Según Sue Knight en su libro “La PNL en el trabajo” hay creencias para la excelencia que ayudan a incrementar la productividad de las organizaciones, en dicho libro reseña algunas de las más importantes:

- Las personas poseen todos los recursos necesarios para obtener lo que quieren. Los directivos que sostienen esta creencia facilitarán el desarrollo de sus colaboradores mediante el análisis y el entrenamiento en vez de dando órdenes.
- Cada persona decide lo mejor dentro de las posibilidades que tiene en cada momento. Esto no necesariamente implica que se debe aceptar cualquier decisión que tomen; sino significa que los directivos que sostienen esta creencia se mostrarán más comprensivos a la hora de juzgar el error cometido por el empleado y le ayudarán a desarrollar las habilidades necesarias para tomar buenas decisiones.
- El fracaso no existe, se trata solo de información que la próxima vez será útil tomar en cuenta. En una organización que sostenga esta creencia, prevalecerá un clima de sinceridad, apertura y aprendizaje. Es una creencia clave para mejorar el rendimiento.
- El significado de la comunicación radica en su efecto.

Esto quiere decir que:

1. El empeño que pongan en su trabajo las personas que colaboran para una empresa y están bajo el liderazgo de un directivo – es un indicador de su gestión.

2. La falta de entendimiento de un colega ante una idea nueva que se le explica, muestra la calidad de la explicación que se le da.
3. El afecto de la familia de una persona hacia ella refleja su forma de ser.
4. Si se le da una opinión a un colega o amigo y este se molesta, se debe a la forma en que se le dio la opinión y no la misma en sí.

Las personas que mantienen la creencia de que “el significado de su comunicación reside en el efecto de esta” no tienen problema con los clientes, el personal o la dirección. Sostener esta creencia supone que la persona asume la responsabilidad de las reacciones que obtiene de los demás y actúa de acuerdo con ellas. El origen de los problemas no está en los demás y se buscan opciones que faciliten la resolución de conflictos.

Las cuestiones relativas a las creencias y los valores pueden surgir en cualquier momento y lugar y al mismo tiempo pueden facilitar o dificultar un proceso de cambio. Entonces surge una pregunta crucial ¿Qué se puede hacer para sustituir las creencias limitadoras o aquellas que no convienen, por creencias potenciadoras que contribuyan en forma positiva al desarrollo personal y logro de metas y objetivos?

## **Estrategias para la identificación y cambio de creencias**

### **Creación de Modelos**

Un primer paso hacia la sustitución y/o el cambio de creencias es la identificación de las mismas y en segundo lugar, la búsqueda de un modelo más conveniente y enriquecedor. Una de las estrategias más sencillas es crear modelos basados en las creencias de personas con talentos extraordinarios es preguntarles por qué hacen lo que hacen; y algunas preguntas que pueden hacerse para la identificación tanto de creencias como de modelos son las siguientes (25):

1. ¿Por qué hace lo que hace?
2. ¿Qué significa eso para usted?
3. ¿Qué pasaría si usted no hiciera eso?
4. ¿A que se parece eso? ¿Con qué lo compara?
5. ¿Que considera enriquecedor en todo esto?

Una vez identificadas las creencias propias y las del modelo deseado, es posible empezar a realizar cambios.

El proceso consiste en:

1. Identificar una creencia propia que la persona desee cambiar.

1. Identificar una creencia modelo en alguna otra persona.

2. Asumir que la creencia modelo es propia.

4. Plantearse las siguientes preguntas servirá para obtener más información sobre uno mismo y sobre el potencial que se tiene así como la conveniencia de hacer el cambio de creencia:

¿Qué nuevas acciones realizaría si usted tuviera la creencia modelo?

¿Qué haría usted de forma diferente?

¿De qué otras cosas sería usted capaz?

5. Finalmente actuar como si esa creencia fuera verdadera, es decir, propia.

Revisar si la nueva creencia está en armonía con la persona, sino, entonces volver al paso 2 para hacer los ajustes necesarios y continuar con el proceso nuevamente hasta que la persona se sienta cómoda con la nueva creencia.

Si la persona logra comprender que lo único que hay entre ella y lo que quiere es una creencia, puede empezar a adoptar una creencia nueva con el simple hecho de actuar como si fuera verdadera (25).

### **Reencuadre**

El término reencuadre significa literalmente “colocar algo en otro marco”, lo que equivale a reinterpretar (30).

Básicamente significa cambiar el marco de referencia de una afirmación para darle otro sentido. En PNL, es una estrategia de modificación de la conducta que consiste esencialmente en reinterpretar una vivencia evaluada negativamente. Es muy útil en el proceso de cambio de conductas y creencias.

Es un procedimiento que varía el modo en que una persona percibe un asunto, una conducta o un problema, dándole un significado nuevo. Los reencuadres sencillos se limitan a provocar un proceso cognitivo que origina un cambio en los sentimientos de una persona. Un ejemplo conocido es el caso del optimista y el pesimista, los cuales, aun refiriéndose a la misma cosa, por ejemplo un vaso de agua a medio llenar, difieren de su interpretación: para el pesimista, el vaso está medio vacío, mientras que para el optimista todavía está medio lleno.

Otros tipos de reencuadre sirven para empezar a solucionar un problema. La técnica de reencuadre más conocida en la PNL se conoce como “Reencuadre seis pasos”.

25. O’Connor, J; Seymour, J. Introducción a la PNL. 8ª. Edición. Ed. Urano. España. p 261-262.

30. Mohl, A. “El aprendiz de brujo” Ed. Sirio. 6ª. Ed. España 2006. p.211-212.

Esta técnica además de emplearse para modificar comportamientos inapropiados o reacciones emocionales indeseadas, también sirve para resolver ciertos problemas donde es necesario eliminar síntomas psicósomáticos.

La transformación de la vivencia subjetiva es la condición básica para lograr el reencuadre de una manera efectiva. Para personas en cargos directivos o docentes, el dominio del reencuadre de contenido es una cualidad imprescindible, ya que en las tareas como dirigir, respaldar e impulsar a los colaboradores de una organización en la cual todos los procesos deben desarrollarse sin fricciones ni resistencias. Esto abarca desde las conductas rutinarias referidas al trabajo y el comportamiento comunicativo hasta lo concerniente a los procesos innovadores o los que afectan el rendimiento laboral.

Se puede hacer un reencuadre de contenido o un reencuadre del contexto dependiendo de la situación.

**Reencuadre del contenido:** tomar una afirmación para darle otro sentido, dirigiendo la atención hacia otra parte de su contenido, mediante la pregunta ¿qué otra cosa podría significar esto? (31).

Está técnica consiste en buscar un marco positivo donde situar el objeto de queja o incomodidad de la persona –sea una conducta, una reacción emocional, una circunstancia o un hecho- y provocar un cambio en la manera subjetiva de experimentarlo. Para aplicar adecuadamente esta técnica es importante conocer el contenido del problema.

En la mayoría de los casos, el reencuadre del contenido es la respuesta a una queja o incomodidad experimentada por la persona.

La reinterpretación del contenido es una buena alternativa para situaciones del tipo “Cuando sucede X, reacciono con Y...” presuponen la existencia de un nexo causal entre X y Y. Al pensar de este modo y procesar así la experiencia, la persona afectada se está privando de la oportunidad de emprender algo para cambiar sus vivencias. En el reencuadre de contenido el supuesto nexo causal se realiza colocando a X en un marco diferente, lo cual brinda a la persona la oportunidad de adoptar una reacción nueva y muy diferente de Y.

Como ejemplo, supóngase que alguien dice “Me siento muy mal, mi jefe no para de criticarme”. Esta frase puede reinterpretarse se la siguiente manera “Parece que su jefe valora mucho su

trabajo, se interesa tanto por usted que se empeña en ayudarlo a mejorar”. Aquí, el marco de “mi trabajo es criticado constantemente” ha sido sustituido por el de “alguien se interesa por mi y me aprecia” (31).

**Reencuadre del contexto: Cambiar** el contexto de una afirmación para darle otro sentido, preguntando ¿dónde quedaría bien esta afirmación? (32).

31. Dilts, R. Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. 1998. p 284.

32. Mohl, A. “El aprendiz de brujo” Ed. Sirio. 6ª. Ed. España 2006. p. 214 - 215.

El reencuadre de contexto es aplicable a las estructuras del tipo “Soy / Estoy demasiado X”. Estas frases contienen una eliminación, puesto que hace falta el elemento comparativo. En un sentido estricto, la frase completa es “Soy demasiado X comparado con Y”. En la frase que contiene la eliminación no se menciona el elemento Y, que es precisamente el contexto que determina el juicio. Esta omisión, induce a creer que la afirmación “Soy demasiado X”, es válida en cualquier circunstancia. El reencuadre de contexto anula la generalización injustificada; el propósito consiste en establecer un marco donde el contenido de la incomodidad represente algo aceptable, positivo o incluso extraordinario (31).

Es importante ser cuidadoso al buscar y encontrar un reencuadre adecuado del contenido pues es indispensable evitar que el comentario parezca un chiste o que ofenda a la persona en cuestión.

La vertiente graciosa de los reencuadres es delicada y debe manejarse con mucha precaución pues en los diálogos del ambiente profesional apenas tiene cabida, ya que podría perjudicar la sintonía entre dos personas si una de ellas siente que no es tomada en serio.

El éxito del reencuadre depende también de la actitud de la persona que lo brinda, ya que ha de estar convencida de que su interpretación es correcta para conseguir establecer la congruencia necesaria entre los mensajes verbal y no verbal.

En algunos casos es recomendable que sea la propia persona interesada en hacer el reencuadre la que inicie, con la guía de su supervisor, el proceso de búsqueda que lo lleve a encontrar por si mismo una nueva interpretación más conveniente.

Un reencuadre ofrece la oportunidad de ampliar un campo de visión. Sin embargo, no es imperativo u obliga a la persona a actuar de manera determinada. Lo que si puede asegurarse es que si la nueva interpretación es más acertada que la anterior, definitivamente en futuras ocasiones.

### **Reencuadre en seis pasos**

Una de las presuposiciones básicas de la PNL afirma que las conductas que una persona manifiesta en una situación concreta constituyen siempre la mejor opción de que dispone en ese

momento y conllevan una intensidad positiva, por muy inadecuadas, incomprensibles e incluso estafalarias, que puedan parecerle a otra persona.

La mayoría de los comportamientos van siendo adquiridos con el paso del tiempo y puede considerarse que, al menos en el momento y las circunstancias en que son adoptados por primera vez, tuvieron cierto sentido y cumplió un propósito positivo, de tal forma que inconscientemente se convierte en costumbre y la persona puede seguir comportándose de igual forma aun cuando no sea necesario.

31. Dilts, R. Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. 1998. p 284.

Afortunadamente, la PNL ofrece técnicas que permiten modificar ese tipo de reacciones inadecuadas y reemplazarlas por otras que satisfagan el propósito positivo de la reacción original. Para lograr el reencuadre es esencial que en primer lugar se averigüe cuál es la finalidad positiva que se persigue con una conducta determinada e inapropiada, y en segundo lugar, buscar una nueva actitud que cumpla con la misma finalidad pero con mayor eficacia que la anterior. Si se encuentra una alternativa válida y que se amolde de forma natural con la personalidad del individuo será fácil adoptarla.

El reencuadre en seis pasos ofrece una forma sencilla y metódica para lograr realizar el reencuadre de forma efectiva, ya sea de contenido o contexto.

Se requiere una persona (A) interesada en eliminar o modificar una conducta o situación problema y de una persona guía (B).

Para efectos de este trabajo, el método de reencuadre en seis pasos es el expuesto por Alexa Mohl en su libro "El aprendiz de Brujo" que de hecho está basado en la forma original concebida por los fundadores de la PNL. El método original propuesto por Richard Bandler y John Grinder (33) tiene un enfoque más complejo y de tipo terapéutico, y dado que en este trabajo el enfoque es orientado hacia la modificación práctica de conductas problema de los miembros de una organización, el método simplificado propuesto por Alexa Mohl cubre el alcance requerido.

El método propuesto por Alexa Mohl es el siguiente (34):

Paso 1. La persona B pide a A que busque un comportamiento o hábito propio que le desagrade o le resulte molesto, impropio o negativo. Esto es cualquier actitud que desee superar. Este primer paso exige determinar con exactitud la conducta problemática. Es necesario obtener la mayor cantidad de información posible sobre ella así como los detalles sensoriales concretos que caracterizan la situación.

Paso 2. A y B deberán definir con precisión la función positiva que persigue el comportamiento de A, descubrir la existencia de cualquier propósito positivo inconsciente. Asegúrese de encontrar el propósito positivo y de que A sea consciente de ellos, ya que es indispensable para poder seguir adelante con el proceso.



Paso 3. Una vez encontrado el propósito positivo y que A apruebe conscientemente, B pregunte a A si aceptaría poner en práctica algún comportamiento o actitud alternativa que resulte tan eficaz, segura y útil como la que hasta el momento ha venido practicando.

Paso 4. B pida a A que busque tres nuevos caminos u opciones para lograr el propósito positivo. En el caso que a A no se le ocurra nada, B sugiera que deje correr libremente su imaginación, que mencione y considere todas las ideas que vengan a su mente aun cuando parezcan utópicas. B puede hacer algunos comentarios de apoyo para alentar a la persona como por ejemplo “En el futuro no tendrá que poner en práctica las ideas que ahora se le ocurran.

34. Mohl, A. “El aprendiz de brujo” Ed.Sirio. 6ª. Ed. España 2006. p. 221 - 231.

La decisión será tomada en otro momento”, “ las ideas son solo para establecer alternativas, si no le gustan o no le convienen no tendrá que llevarlas a cabo”, “¿Qué cree usted que haría en este caso una persona a la que usted aprecie mucho y que le parezca muy creativa?”.

Paso 5. Este paso es el chequeo ecológico. A debe reflexionar sobre las alternativas encontradas en el paso anterior con el objetivo de encontrar cualquier inconveniente que pudiera haber en ellas. Es importante que las alternativas encontradas sean ecológicas; es decir, que guarden una relación de equilibrio con el entorno y con la persona, ya que de lo contrario suelen generar problemas. En el caso de que A sienta cierta resistencia habrá que repasar nuevamente las alternativas, modificándolas hasta que queden libres de objeciones y se tenga la seguridad de que no aparecerán otras nuevas en el futuro. Tanto la fisiología (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, el tono muscular, la postura corporal, la forma de mirar, el tono y el volumen de la voz, etc.) como su postura corporal simétrica son indicios no verbales de que el chequeo ecológico ha tenido en cuenta todo lo que pasaba por la mente del cliente.

Paso 6. Este paso consiste en situarse en el futuro. A debe arriesgarse a adoptar las nuevas conductas asumiendo por sí mismo la responsabilidad. Si A está dispuesto a ello, el reencuadre en seis pasos habrá concluido. En caso contrario, habrá que regresar al paso 4 y ampliar la lista de opciones.

### **Ejercicio de Reencuadre en seis pasos:**

Elegir un comportamiento conflictivo X.

¿Hay algún hábito o comportamiento que quisiera modificar?

B a A puede hacer por ejemplo las siguientes preguntas:

Paso 1. Determinar con precisión el comportamiento problemático.

¿Lo que le molesta es X, específicamente, o cabe la posibilidad de que X solo constituya una parte del problema?

¿Se siente molesta o molesto siempre que aparece X, o solo a veces?

¿Existe alguna situación en la que X sea una reacción adecuada?

¿En qué consiste exactamente?

Paso 2. Descubrir la función positiva.

Reflexione acerca de si, tras ese comportamiento y sin que sea usted conciente de ello, pudiera ocultarse alguna intención positiva.

Si la respuesta de A fuera “no se”, entonces haga la siguiente pregunta:

Si reflexiona de forma general acerca de los propósitos positivos que una persona pudiera perseguir con ese tipo de conducta. ¿Qué ideas se le ocurrirían?

En caso de que se produzca nuevamente una valoración negativa, continuar haciendo distintas preguntas hasta encontrar la función positiva.

Paso 3. Disposición a probar otras reacciones.

¿Está dispuesto a probar otros caminos que cumplan la función positiva en el caso de que estos sean seguros, fáciles y eficaces como X?

Paso 4. Buscar nuevos caminos.

Reflexiona y encuentra tres opciones alternativas que le permitan realizar su intención positiva de una manera tan segura, eficaz y adecuada como X.

Paso 5. Chequeo ecológico. Revisar las posibles objeciones.

Ahora piensa en los posibles inconvenientes que pueden encerrar las nuevas opciones.

En caso de que surjan algunos: Modifique las opciones hasta que queden libres de objeciones.

6. Asumir la responsabilidad (situarse en el futuro).

¿Se siente usted capaz de comprobar si funcionan las opciones que encontró?

En caso negativo, volver a los pasos 4 ó 5.

En caso de respuesta afirmativa: ¿crees que dará resultado?

Respuesta positiva: Entonces ¡lo hemos conseguido!

Respuesta negativa: ¡Déjate sorprender!

### **Modelo ¡Chas! o Chasquido**

Este modelo ¡Chas! ¡Chasquido! o Swish como también se le conoce, es una técnica de visualización original y novedosa para lograr la eliminación de conductas no deseadas. El proceso básicamente consiste en la interrupción de patrones de pensamiento que usualmente llevan a comportamientos no deseados de tal forma que sean sustituidos por alternativas viables para la persona. Se trata de identificar el disparador o imagen clave que normalmente lleva al patrón de comportamiento no deseado, por ejemplo, en un fumador, el momento en el que toma el cigarro con la mano y lo lleva hacia la boca. Esa imagen clave es intercambiada varias veces por la visualización de otra imagen de un comportamiento alternativo deseado. Es importante que después del intercambio, se compruebe que la persona se siente cómoda con la nueva conducta, en caso afirmativo, el proceso se ha completado; de lo contrario, es necesario hacer ajustes y repetir el proceso hasta que se consiga el resultado deseado.

El término ¡chas! asignado a esta técnica proviene del sonido producido al momento de que el practicante / entrenador en PNL chasquea los dedos justo cuando las imágenes del estado no deseado y aquel que se visualiza como deseado son intercambiadas. Esta técnica fue publicada por primera vez por Richard Bandler en su libro "Use su cabeza para variar" en el año 1985.

El modelo ¡chas! también hace uso de las submodalidades, por ejemplo, la imagen del comportamiento no deseado es usualmente reducida a un tamaño pequeño y manejable mientras que la del comportamiento deseado es aumentada haciéndola más grande y brillante de lo normal.

El Modelo Chas consta de seis pasos que son los siguientes (35):

Se requiere de una persona A que requiera cambiar un comportamiento específico y una persona B que le guíe en el proceso.

Paso 1. Identificar un comportamiento específico que se quiera cambiar.

B pide a A que mencione un comportamiento que le gustaría cambiar.

Puede ser cualquier comportamiento no deseado, desde fumar o comer demasiado hasta obtener más recursos para mejorar su trato con alguien determinado.

Paso 2. Tratar el comportamiento limitante como un logro.

B haga las siguientes preguntas a A:

¿Cómo sabe cuando tiene este problema o comportamiento? ¿Cuáles son las señales específicas que lo originan?

Pida a A que Imagine que tuviera que enseñarle este comportamiento a alguien ¿Cómo lo haría? Siempre habrá una señal específica y definida que provoca la respuesta. Si la señal es interna, generada por sus pensamientos conviértala en una fiel imagen de lo que experimenta (imagen clave). Si es una señal externa, imagínela exactamente como sucede: en forma asociada. El Modelo Chas es más sencillo con imágenes visuales, aunque también es posible hacerlo con señales kinestésicas o auditivas, trabajando con submodalidades auditivas o kinestésicas según sea el caso de la persona en cuestión.

Paso 3. B pide a A que identifique al menos dos submodalidades visuales de la imagen clave que cambien su reacción hacia ella. El tamaño y el brillo, sirven muy bien para esto, por regla general. Para una mayoría de personas, aumentar el tamaño y el brillo de una imagen les causará un mayor impacto. Sin embargo, puede haber otras igualmente efectivas. Pruebe estas dos submodalidades en otra imagen para comprobar que tiene el efecto deseado. Deben ser submodalidades que pueda ir variando continuamente dentro de una gama.

Antes de continuar, pida a A que cambie de estado pensando un momento en algo distinto.

35. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 110.

Paso 4. B pregunta a A que piense cómo le gustaría realmente ser, la clase de persona que sería al responder de otra manera, al no tener esa limitación. ¿Cómo se vería a sí mismo si hubiera realizado el o los cambios necesarios para ser como realmente le gustaría?

Tendría más opciones, sería más capaz, podría estar más cerca de la persona que realmente quiere ser. La imagen será la de usted con las cualidades deseadas, sin ninguna conducta específica.

Tenga especial cuidado en que la imagen sea disociada para ser motivadora y atractiva. Una imagen asociada le dará la sensación de que ya ha realizado el cambio y no le motivará.

La persona B ayude a A a comprobar que la nueva imagen de sí mismo es ecológica y encaja con su personalidad, entorno y relaciones. Es probable que sea necesario hacer algunos ajustes en el proceso hasta lograr que la nueva imagen sea ecológica.

B ayude A a asegurarse que la nueva imagen de la persona A tiene equilibrio y credibilidad, y que no está demasiado ligada a alguna situación particular. Al mismo tiempo A asegúrese de que la nueva imagen sea lo bastante fuerte para que produzca un cambio notable hacia un estado más positivo.

Paso 5. La persona B toma la imagen clave y aumenta su tamaño y su brillo, si es que esas fueron las submodalidades críticas identificadas. En un rincón de esta imagen ponga otra imagen

pequeña y oscura, de su nueva imagen. En seguida, tiene que tomar la imagen grande y brillante de la limitación y muy rápidamente hacerla pequeña y oscura, mientras al mismo tiempo aumenta y da brillo a la imagen de su nueva identidad. La velocidad es esencial, el proceso de cambio entre las imágenes tiene que ser en paralelo. Puede ser de ayuda si se imagina o dice algo que lo represente, por ejemplo ¡chas! o cualquier otra palabra que le represente lo que siente al ver la nueva imagen. Borre la pantalla (mental) y repetir el proceso 5 veces seguidas y con rapidez.

Borre un momento la pantalla después de cada ¡chas! y contemple algo distinto. Un ¡chas! inverso cancelaría el cambio positivo.

Si después de repetir el ejercicio cinco veces seguidas no se consigue el resultado deseado, es mejor no insistir con algo que no funciona y será necesario hacer ajustes. Es probable que las submodalidades críticas elegidas no sean las adecuadas o quizá la imagen nueva no sea lo suficientemente atractiva. Haga los ajustes necesarios y repita el proceso nuevamente hasta conseguir el resultado deseado.

6. Una vez que la persona B está satisfecha, es necesario comprobarlo representándolo en el futuro. Piense en la señal identificada en el Paso 1, ¿produce la misma respuesta? La próxima vez que se encuentre ante la situación problema, busque la nueva respuesta (nueva imagen).

**Capitulo V: Propuesta de Trabajo para el desarrollo de competencias orientado hacia la clase mundial utilizando técnicas de PNL.**

## Metodología propuesta para el desarrollo de competencias orientado hacia la clase mundial

Hasta aquí se han revisado ya los tres elementos fundamentales de la propuesta que se presenta:

1. La Clase Mundial y su significado
2. El Modelo de competencias
3. Parte del modelo de Programación Neurolingüística. - Metaprogramas

Con estos tres elementos se propone un planteamiento de interrelación entre ellos para a través del modelo de Competencias identificar utilizando técnicas de Programación Neurolingüística aquellas competencias clave para alcanzar un desempeño de Clase Mundial.

Cuadro de Competencias propuestas por DeSeCo vs. Características de Clase Mundial

Competencias (DeSeCo)	Características Clase Mundial (Malcolm Baldrige)
Uso interactivo del lenguaje, símbolos y textos.	Orientación al cliente en servicio y calidad.
Uso Interactivo del conocimiento y la información.	Liderazgo.
Uso interactivo de la tecnología.	Mejora y Aprendizaje continuo.
Relacionarse bien con los demás.	Participación y desarrollo personal.
Cooperación en Equipos de Trabajo.	Rapidez de respuesta.
Manejar y resolver conflictos.	Prevención
Actuar en un contexto amplio.	Visión de futuro a largo plazo.
Tener y dirigir planes de carrera, vida y proyectos personales.	Desarrollo de redes de colaboración mutua entre clientes y proveedores.
Defender y hacer valer derechos, intereses, límites y necesidades	Responsabilidad con la compañía y la sociedad.
	Orientación y Administración por resultados.

## Cuadro de Interrelación entre las Competencias DeSeCo vs. Características de Clase Mundial

El objetivo de este cuadro es proponer una manera de relacionar las características de clase mundial propuestas por el criterio Malcolm Baldrige con las principales competencias identificadas por el DeSeCo con el objetivo de mostrar que es posible alcanzar la Clase Mundial si contamos con colaboradores que posean o desarrollen las competencias adecuadas, las características de la Clase Mundial propuestas por Malcolm Baldrige pueden ser en cierta forma expresiones o resultado de el ejercicio de las competencias identificadas por DeSeCo.

Uso interactivo del lenguaje, símbolos y textos. * <i>Rapidez de respuesta.**</i>
Uso Interactivo del conocimiento y la información. <i>Mejora y Aprendizaje continuo</i>
Uso interactivo de la tecnología. <i>Rapidez de respuesta.</i>
Relacionarse bien con los demás. <i>Orientación al cliente en servicio y calidad.</i>
Cooperación en Equipos de Trabajo. <i>Desarrollo de redes de colaboración mutua entre clientes y proveedores.</i>
Manejar y resolver conflictos. <i>Liderazgo.</i>
Actuar en un contexto amplio. <i>Participación y desarrollo personal.</i>
Tener y dirigir planes de carrera, vida y proyectos personales. <i>Orientación y Administración por resultados. Visión de futuro a largo plazo.</i>
Defender y hacer valer derechos, intereses, límites y necesidades. <i>Responsabilidad con la compañía y la sociedad.</i>

\* Competencia de acuerdo a Malcom Baldrige

\*\* Competencia de acuerdo a DeSeCo

El abordaje de la propuesta del presente trabajo, se propone en dos partes. La primera, consiste en hacer una identificación de las creencias y los metaprogramas de las personas, y la segunda, plantearles metas encaminados a desarrollar las competencias identificadas por DeSeCo en términos de sus metaprogramas personales y realizar un cambio de creencias limitantes por creencias potenciadoras en términos de sus metaprogramas de tal forma que el mensaje llegue a través de sus propios canales de percepción y las nuevas creencias les ayuden a conseguir sus objetivos.



## Plan de trabajo

1. Identificación y elaboración de perfil de metaprogramas
2. Identificación de creencias y clasificación como limitantes y potenciadoras.
3. Sustitución de creencias limitantes por creencias potenciadoras en términos de metaprogramas.
4. Planteamiento de objetivos orientados a desarrollar competencias de acuerdo al estudio DeSeCo en términos de los metaprogramas y las nuevas creencias.

### 1. Identificación y elaboración de perfil de metaprogramas

En la identificación de los metaprogramas, se sugiere el siguiente ejercicio ya que brinda la oportunidad de ofrecer la misma información sobre la organización a todos los empleados, de tal forma que la identificación de los metaprogramas sea solo función de sus filtros personales y no dependa de la información recibida, pues en todos los casos será la misma.

- Reunión Informativa

La sugerencia es llevar a cabo una reunión con todos los integrantes de la organización en la cual se exponga información general sobre la misma; por ejemplo:

- Breve semblanza sobre sus orígenes e historia.
- La misión, visión, valores
- Organigrama
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo en términos de expectativas de crecimiento, proyección e imagen hacia el exterior, perspectivas sobre los recursos humanos.
- Planteamiento de las expectativas sobre el desempeño de los miembros de la organización.
- Etc.

En primera instancia se sugiere que la reunión sea corta para mantener la atención de los participantes así como evitar la saturación de información que resultaría contraproducente. El único objetivo de esta es utilizarla como base para identificar los metaprogramas, en este sentido, es irrelevante que los participantes se aprendan o memoricen la información.

- Recopilación de Información de los participantes.

Esta recopilación está enfocada a obtener información sobre los filtros de percepción de cada uno de los participantes.

Una vez concluida la “Reunión informativa” solicitar a los participantes lo siguiente:

- En una hoja escribir todo aquello que hayan percibido en la reunión.

- Realizar una conversación informal con cada uno de los participantes para hablar sobre sus percepciones de la reunión. Para esto se sugiere que durante la plática no se tenga a la vista la hoja o las hojas en las cuales los participantes escribieron previamente sus percepciones para evitar que esto influya en la información verbal que proporcione al tratar de ajustarse a lo previamente escrito. Al mismo tiempo se sugiere que la plática sea interactiva y de intercambio de opiniones para no convertirla en un interrogatorio pues eso podría provocar estrés y arrojar resultados distorsionados.
- Al término de cada conversación y sin la presencia del entrevistado, anotar en una hoja los filtros de percepción identificados tomando como base a la descripción de la páginas 51 a 54 del presente trabajo, así como cualquier dato o información que a juicio del entrevistador se considere importante.

### Elaboración del perfil de metaprogramas

Con la información recopilada hasta ahora complete la siguiente tabla por cada persona:

METAPROGRAMAS DE PERCEPCION		MARQUE CON X
<b>SELECCIÓN PRIMARIA</b>	Personas	
	Datos , Información	
	Actividad	
	Lugares	
	Cosas	
<b>SEGMENTACIÓN</b>	Global	
	Detalles, Específico	
	De específico a global	
	De global a específico	
<b>SISTEMA DE PERCEPCIÓN</b>	Visual, Auditivo, Kinestésico	
<b>ORIENTACIÓN DE LA PERCEPCIÓN</b>	Lleno	
	Vacío	
<b>INDICE DE REFERENCIA DE LA ATENCIÓN</b>	Uno mismo	
	El otro	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Por semejanzas	
	Por diferencias	
<b>POSICIONAMIENTO</b>	1a. Posición	
	2ª Posición	
	3ª Posición	

METAPROGRAMAS DE TRATAMIENTO		MARQUE CON X
REPRESENTACIONES SENSORIALES (Visual, Auditivo, Kinestésico)	¿Cuál es prioritario?	
	¿Cuál usa?	
MARCO DE REFERENCIA	Interno	
	Externo	
OPERADORES MODALES	Deseo	
	Posibilidad	
	Necesidad	
MARCO TEMPORAL	Pasado	
	Presente	
	Futuro	
ESTILO DE PENSAMIENTO	Emoción	
	Lógico	
	Acción	
	Visión	

METAPROGRAMAS DE ACTITUD FRENTE A LA SITUACION		MARQUE CON X
ASOCIADO/DISOCIADO	Asociado	
	Disociado	
ORIENTACION CON RESPECTO AL OBJETIVO	Ir hacia	
	Alejarse de	
ACCION	Activo	
	Reactivo	
	Receptivo	
	Pasivo	
¿CÓMO REALIZAMOS LA ACCIÓN?	Opción	
	Procedimiento	
JERARQUÍA DE CRITERIOS	Logro	
	Afiliación	
	Pocisionamiento	

## 2. Identificación de creencias y clasificación como limitantes y potenciadoras.

- **Descripción de Actividades actuales:** Para la identificación de creencias, se recomienda solicitar a la persona que describa tanto por escrito como en forma verbal sus actividades. Durante la descripción en forma verbal, es importante observar a la persona cuidadosamente evitando ejercer algún tipo de presión o influencia, el objetivo principal de esto es obtener información sobre la percepción que la persona tiene sobre las actividades que desempeña y el nivel lógico en el cual se ubica dentro de la organización.  
¿Cuál de todas sus actividades considera que es la principal o las principales? ¿Cómo la hace? Y pídale que le enseñe a hacerlo a usted, que le explique qué tendría que hacer y cómo tendría usted que hacerlo para lograr el mismo resultado.
- **Contribución en el logro de los objetivos de la empresa:** preguntar a la persona  
¿Cómo puede usted colaborar para alcanzar los objetivos de la empresa?  
¿Qué necesitaría para poder hacerlo?  
¿Hay algo que le impide hacerlo?  
¿Qué es eso que le impide hacerlo?  
¿Hay algún objetivo que considera necesario para la empresa?  
¿Por qué?  
¿Para que serviría?

Estas preguntas se recomienda hacer las por escrito y también en forma verbal, así como tomar nota de cualquier dato o información que se considere relevante para la identificación de creencias.

- **Percepción de si mismo :** Pregunte a la persona  
¿Cómo se describe?  
¿Qué lugar ocupa usted en la organización?  
¿Qué rol o papel desempeña?  
¿Qué significa eso para usted?  
¿Por qué decidió colaborar con esta organización?  
¿Por qué sigue colaborando?  
¿Para que colabora en esta organización?  
¿Por qué cree que su trabajo es importante para la empresa?  
¿Qué pasaría si usted no lo hiciera?  
En caso de que usted no colaborara en esta empresa, ¿Qué otra cosa haría? ¿Qué le gustaría hacer?

- **Percepción del Entorno**

Describa la empresa en la que usted colabora

Anote / Mencione aquellas cosas que le gustan de la empresa y usted considera que sería bueno mantener o seguir haciendo.

¿Por qué sería bueno seguir haciéndolas?

Anote / Mencione aquellas cosas que le gustaría que mejoraran.

¿Por qué sería bueno que mejoraran?

¿Cómo podría usted colaborar en esas mejoras?

¿Qué beneficios traerían a usted, a la empresa y a los clientes o proveedores?

¿Qué pasaría si esas mejoras no se hicieran?

Con la información obtenida complete el siguiente cuadro en el cual se agrupan las características de la persona de acuerdo a los Niveles Lógicos:

<b>Nivel Lógico</b>	<b>Frases / Información relacionada a</b>	<b>Información recolectada</b>
Identidad	Soy..., Yo soy...	
Creencias	Creo que...	
Capacidades	Aquellas cosas que la persona considera que puede o sabe hacer.	
Comportamientos y Conductas	Aquellas cosas que la persona considera que hace o cómo actúa.	
Entorno	Percepción del mundo y gente que le rodea.	

### Cuadro de creencias

Identifique en el nivel de creencias aquellas que son limitadoras y las potenciadoras.

Tipo de creencia	Creencia identificada
Limitadora	
Potenciadora	

### 3. Sustitución de creencias limitantes por creencias potenciadoras en términos de metaprogramas.

Utilizando las técnicas de Reencuadre, Chasquido o Creación de Modelos plantee una creencia potenciadora que sustituya la creencia limitadora. Haga esto utilizando la información de los metaprogramas de la persona con el objetivo de que le sea más fácil identificarse con la nueva creencia a partir de sus filtros de percepción.

Previo a realizar la sustitución de creencias obtenga el consentimiento de la persona para hacerlo. El hecho de que la persona acepte depende del planteamiento que se le haga; pro ejemplo, puede decirle: “creo que tienes muchas ideas positivas y mucho que aportar a la organización, para hacer mayor aun tu desempeño me gustaría que trabajáramos en ....”

### 4. Planteamiento de objetivos orientados a desarrollar competencias de acuerdo al estudio DeSeCo en términos de los metaprogramas y las nuevas creencias.

Establezca objetivos tanto personales como profesionales a la persona en función de su puesto y actividades. Estos objetivos se recomienda sean acorde con los objetivos de la organización de manera que los objetivos individuales de cada persona contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Además, asegúrese de que cumplan con las competencias generales planteadas por DeSeCo a fin de lograr el desarrollo de competencias orientadas hacia la clase mundial.

Es indispensable que los objetivos se planteen y redacten en función de los metaprogramas y las creencias potenciadoras de las personas.

#### Procedimiento

1. Elija una actividad o actitud de las que realiza la persona en la cual exista un conflicto o problema.
2. Identifique las creencias limitadoras y las potenciadoras asociadas a esa actividad.
3. Transforme las creencias limitadoras en potenciadoras con ayuda de alguna de las técnicas propuestas.
4. Reencuadre la actividad en conflicto o reemplácela por una más conveniente.
5. Alrededor de las nuevas creencias potenciadoras y la nueva actitud o actividad, plantee objetivos definidos y una forma de medirlos, de tal forma que la persona pueda evaluar el funcionamiento del nuevo esquema.

## **Capitulo VI. Aplicación práctica de la metodología propuesta.**

## **Serie de preguntas realizadas a los miembros de una organización.**

### **Caso ejemplo. Persona A**

1. ¿Cuál de todas sus actividades considera que es la principal o las principales?

Hago varias cosas, pero creo que la principal es la realización de pruebas.

Explique como realiza dicha actividad de tal forma que alguien que no sepa hacerlo pudiera llegar al mismo resultado siguiendo la explicación.

Depende de que si ya tenemos el material o no, si ya tenemos el material y lo queremos probar, lo que hacemos es que pedimos el material en la debida presentación suficiente para correr una prueba corta, unos minutos o segundos. Pedimos la especificación de material. Cuando ya se tiene la confirmación de envío de material como se necesita. Llenamos un formato de corridas especiales, en cual se explica cual es la prueba, su objetivo, las especificaciones y que se va a hacer con el producto que se obtenga de la prueba. El formato se pasa a la planta y se da aviso. Planta lo revisa y a su vez ellos hacen procedimientos internos para analizar los riesgos en lo que se conoce como seguridad y en proceso, es decir, si tienen que ajustar cositas de la máquina. Una vez que ellos determinan el riesgo y las implicaciones se fija una fecha de prueba, y ya en esa fecha de prueba vamos a planta, ya sea con el proveedor o nosotros para verificar que la prueba se lleve a cabo con las especificaciones del formato y ver si se presenta algún problema entender por qué fue.

2. ¿Cómo puede usted colaborar para alcanzar los objetivos de la empresa?

Agilizando las pruebas y el análisis de resultados de dichas pruebas.

3. ¿Qué necesitaría para poder hacerlo?

¿Que necesitaría de mi o en general? Primero tener toda la información y segundo establecer buena comunicación con la gente involucrada en las pruebas. En esencia es eso.

4. ¿Hay algo que le impide hacerlo?

En teoría no. En teoría tenemos todo pero el clásico que no contestan, no los encuentras, niegan el tiempo de máquina porque se argumenta que va baja en eficiencia y que tienen presión por la producción.

*Muestra descontento al mencionar que los demás no contestan, hace un gesto facial de fastidio y cruza los brazos. Mueve la cabeza de un lado a otro mostrando negación en las frases "no contestan" o "no los encuentras" y muestra las palmas abiertas hacia arriba.*



5. ¿Qué es eso que le impide hacerlo? Cómo lo defino, a lo mejor...es que como defino eso. Falta de comunicación. Aunque piensas que si, no logras que la gente se involucre como debiera. Quiero creer que es falta de comunicación porque si lograras explicar lo que se espera y la gente entendiera le diera la importancia, entonces no tendría ese problema.

*Se muestra pensativo y duda al responder, no encuentra una palabra para describir la situación. Cuando dice "quiero creer que es falta de comunicación muestra las palmas de las manos abiertas hacia el frente. Alineadas en forma paralela con su cuerpo. Sentencia con el dedo índice derecho al decir "si lograras explicar lo que se espera..."*

6. ¿Hay algún objetivo que considera necesario para la empresa?

Si, como describirlo...cómo...agilizar los procesos internos para las autorizaciones.

Obtener una muestra a través del departamento de compras es muy lento, el problema de la lentitud es generalizado.

7. ¿Por qué?

Porque se pierde mucho tiempo en como lo tenemos actualmente y eso nos hace muy lentos para reaccionar en cualquier situación. Nos hace muy lentos en general.

8. ¿Para que serviría?

Para ejecutar mucho más rápido. El problema de la lentitud es generalizado. Para solicitar un cheque o cualquier pago el tramite es muy largo y hay que esperar a que estén el gerente, el director y el Presidente para que todos firmen. El presidente solo va los jueves y si por alguna razón no va, entonces hay que esperar otra semana más.

Hace ya mucho que pedimos computadoras nuevas porque las que tenemos ya están muy viejas y son muy lentas, y es la fecha que no nos han dado respuesta o la autorización no ha salido.

9. ¿Cómo se describe?

Soy impaciente, busco resolver las cosas rápido y por eso es que soy impaciente, porque por lo general todos te contestan que lo van a buscar, que lo van a revisar, y no te contestan.

Soy desorganizado en las cosas físicas, me gusta organizar la información en archivos electrónicos pero las cosas físicas. No soy desorganizado en general. En la computadora si llevo un orden. Lo que es afuera si esta así...desordenado.

Soy bastante activo, traigo pila rápida.

Me gusta estar involucrado en todo lo que pueda, me gusta que la gente me pregunte cosas y obviamente responderles.

En general soy alegre.

10. ¿Qué lugar ocupa usted en la organización?

En el organigrama, no se, uno muy abajo.

11. ¿Qué rol o papel desempeña?

Mi puesto.

12. ¿qué significa eso para usted?

Significa la parte creativa y de ejecución de los proyectos que finalmente se traducen en los productos que vende la empresa.

*Comenta que son el área más importante de la empresa y desafortunadamente no les dan recursos suficientes para poder llevar a cabo una labor destacable. La innovación y la creatividad son clave para el desarrollo de nuevos y mejores productos para desplazar a la competencia.*

13. ¿Por qué decidió colaborar con esta organización?

Porque necesitaba trabajo y creía que era una empresa grande y con buen nombre. Con buen respaldo.

*Asegura que a pesar de todo la empresa es buena y que tiene buenas ideas y buen capital humano en los puestos bajos, que en los puestos altos la gente ya no está interesada por contribuir con la empresa, han tomado una posición cómoda y ya no les interesa hacer algo diferente. Se piratean la información y los proyectos, se cuelgan la medalla de algo que hicieron otras personas.*

14. ¿Por qué sigue colaborando?

Porque me gusta lo que hago, las actividades que hacemos.

*Menciona que hay varias cosas que se podrían hacer si se tomaran decisiones más rápido. Los proyectos tardan aproximadamente dos años en consolidarse.*

15. ¿Para qué colabora en esta organización?

¿Para qué creo que colaboro? Pues para contribuir al crecimiento del país. Para mi es importante que halla sido un empresa mexicana, y con todo y los defectos que tiene me hace tenerle cierto aprecio.

16. ¿Por qué cree que su trabajo es importante para la empresa?

Porque es la parte creativa y de ejecución de los proyectos.

17. ¿Qué pasaría si usted no lo hiciera?

Seríamos todavía más lentos, es meterle otra piedra al camino.

18. En caso de que usted no colaborara en esta empresa, ¿Qué otra cosa haría?

¿Qué le gustaría hacer?

En actividad o en concepto. En concepto te diría tener mi propio negocio, y en actividad yo creo que criar pececitos de agua salada, criar payasitos, me gusta mucho, los peces, esos peces nadando, por el color, el movimiento.

19. Describa la empresa en la que usted colabora

Una empresa grande, estilo familiar, lenta, ineficiente pero con una gama de productos muy muy amplia que le permite generar mucho dinero.

20. Anote / Mencione aquellas cosas que le gustan de la empresa y usted considera que sería bueno mantener o seguir haciendo.

Es de capital mayoritariamente mexicano, que no son tan estrictos con el horario, si bien no es lo que se puede llamar un horario flexible tampoco es un régimen militar.

21. ¿Por qué sería bueno seguir haciéndolas?

Lo primero no tengo justificación más que mi mero nacionalismo, lo segundo porque de alguna manera libera presión a los empleados.

22. Anote / Mencione aquellas cosas que le gustaría que mejoraran.

La comunicación entre áreas, la rapidez de ejecución, y el flujo de la información.

22. ¿Por qué sería bueno que mejoraran?

Porque nos haría más eficientes.

23. ¿Cómo podría usted colaborar en esas mejoras?

Únicamente tratando que lo que está a mi alcance lo haga rápido.

24. ¿Qué beneficios traerían a usted, a la empresa y a los clientes o proveedores?

Un montón, ganaríamos muchísimo más dinero. La lentitud nos hace no ganar tanto, no te imaginas la cantidad de dinero que podríamos ganar si trabajáramos rápido y de manera eficiente. Hay quienes asignan valor monetario al tiempo y como somos muy lentos no estamos aprovechando el tiempo, haríamos más proyectos en menos tiempo, que las mejoras fueran más constantes.

25. ¿Qué pasaría si esas mejoras no se hicieran?

El producto se vuelve obsoleto. Con las consecuencias que todo eso tiene, la competencia te alcanza, e incluso te rebasa, pierdes mercado, no ganas la misma cantidad de dinero.

## Análisis de la Información

### 1. Identificación y Elaboración del perfil de metaprogramas

METAPROGRAMAS DE PERCEPCION		MARQUE CON X
SELECCIÓN PRIMARIA	Personas	
	Datos , Información	X
	Actividad	X
	Lugares	
	Cosas	
SEGMENTACIÓN	Global	X
	Detalles, Específico	
	De específico a global	
	De global a específico	
SISTEMA DE PERCEPCIÓN	Visual, Auditivo, Kinestésico	K
ORIENTACIÓN DE LA PERCEPCIÓN	Lleno	X
	Vacío	
INDICE DE REFERENCIA DE LA ATENCIÓN	Uno mismo	
	El otro	X
ORGANIZACIÓN	Por semejanzas	X
	Por Diferencias	
POSICIONAMIENTO	1a. Posición	X
	2ª Posición	
	3ª Posición	

METAPROGRAMAS DE TRATAMIENTO		MARQUE CON X
MARCO DE REFERENCIA	Interno	X
	Externo	
OPERADORES MODALES	Deseo	
	Posibilidad	
	Necesidad	X
MARCO TEMPORAL	Pasado	X
	Presente	
	Futuro	
ESTILO DE PENSAMIENTO	Emoción	
	Lógico	X
	Acción	
	Visión	

METAPROGRAMAS DE ACTITUD FRENTE A LA SITUACION		MARQUE CON X
ASOCIADO/DISOCIADO	Asociado	X
	Disociado	
ORIENTACION CON RESPECTO AL OBJETIVO	Ir hacia	X
	Alejarse de	
ACCION	Activo	X
	Reactivo	
	Receptivo	
	Pasivo	
¿CÓMO REALIZAMOS LA ACCIÓN?	Opción	
	Procedimiento	X
JERARQUÍA DE CRITERIOS	Logro	
	Afiliación	X
	Pocisionamiento	

## 2. Identificación de Creencias y clasificación como limitantes y potenciadoras.

Nivel Lógico	Frases / Información relacionada a	Información recolectada
Identidad	Soy..., Yo soy...	Soy impaciente, soy comprometido Soy desorganizado, soy activo Soy en general muy alegre
Creencias	Creo que...	¿Para qué creo que colaboro? Pues para contribuir al crecimiento del país. La creatividad es la clave. Si no colaboro la empresa se hace más lenta. La flexibilidad libera presión. La lentitud nos hace no ganar tanto. Mejorar nos hace más eficientes. Como somos muy lentos no aprovechamos el tiempo. Si las mejoras no se hacen, la competencia te alcanza o te rebasa. El problema de la lentitud es generalizado. Mi trabajo es importante porque es la parte creativa. No logras que la gente se involucre.
Capacidades	Aquellas cosas que la persona considera que puede o sabe hacer.	Hacer las cosas rápidamente. Tengo paciencia. Analizar datos. Creatividad
Comportamientos y Conductas	Aquellas cosas que la persona considera que hace o cómo actúa.	Traigo pila rápida. Agilizando las pruebas. Sigue procedimientos. En busca de la eficiencia.
Entorno	Percepción del mundo y gente que le rodea.	Lentitud en general, lo cual es un obstáculo para conseguir objetivos. Pareciera que los demás te entienden. Los demás se niegan a colaborar. Falta comunicación, rapidez de ejecución y flujo de información. Hay quienes asignan valor monetario al tiempo.

## Creencias Limitantes y Creencias Potenciadoras

Identifique en el nivel de creencias aquellas que son limitadoras y las potenciadoras.

Tipo de creencia	Creencia identificada
Limitadora	Como somos muy lentos no aprovechamos el tiempo. El problema de la lentitud es generalizado. No logras que la gente se involucre. Yo creía que era una empresa grande, con buen nombre.
Potenciadora	Colaboro para contribuir al crecimiento del país. La creatividad es la clave. Si no colaboro la empresa se hace más lenta. La flexibilidad libera presión. Mejorar nos hace más eficientes. Si las mejoras no se hacen, la competencia te alcanza o te rebasa. Mi trabajo es importante porque es la parte creativa.

### 3. Sustitución de creencias limitadoras por creencias potenciadoras en términos de metaprogramas.

Utilizando las técnicas de Reencuadre, Chasquido o Creación de Modelos plantee una creencia potenciadora que sustituya la creencia limitadora.

Del cuestionario inicial, tomar alguna actividad o conducta identificada como problema.

En este caso, la respuesta a la pregunta 6, presenta una situación problema:

“Obtener una muestra a través del departamento de compras es muy lento, el problema de la lentitud es generalizado”

Creencia Limitadora: El problema de la lentitud es generalizado.

Técnica: Reencuadre

B: ¿A que se refiere con que el problema de la lentitud es generalizado?

A: me refiero a que cuando le pides algo a la gente siempre te contestan que lo van a checar, que lo van a revisar, o no los encuentras y definitivamente no te contestan.

B: ¿a quienes se refiere cuando dice “la gente”? ¿Cuándo usted pide algo a la gente, que es lo que les pide?

A: sobre todo al departamento de compras, les pido muestras de materiales para las pruebas.

B: Entonces, diría usted que “Cuando usted pide algo la gente del departamento de compras le contesta que lo van a checar o que lo van a revisar y finalmente no le consiguen la muestra para correr las pruebas”

A: si, creo que es eso.

B: ¿Por qué cree usted que le dicen que lo van a checar o que no le dan respuesta? ¿Alguna vez ha usted preguntado o se ha involucrado con la gente del departamento de compras para saber el motivo de que no haya respuesta?

A: Si, en varias ocasiones, y lo que siento que pasa es que no tienen la información completa de los proveedores o no saben a quien llamar para solicitar lo que se les pide y tampoco nos preguntan para poder ayudarlos.

B: ¿por que cree usted que no les piden ayuda?

A: Siento que es porque a pesar de que no tienen la información quieren cumplir con su trabajo y aunque les tome más tiempo empezar desde cero a investigar los datos de los proveedores lo prefieren.

B: Si eso es así, siente que la siguiente expresión describe el problema:

“Cuando pido una muestra a la gente del departamento de compras me contestan que lo van a checar o que lo van a revisar y finalmente no me contestan, al involucrarme en la situación me doy cuenta que no cuentan con la información necesaria para conseguir las muestras y que no me piden ayuda porque quieren cumplir con su trabajo”

A: Si, siento que describe bien la situación.

B: Muy bien. Ahora, ¿le gustaría colaborar para las personas del área de compras puedan cumplir con su trabajo y que este problema se resuelva?

A: Si, por su puesto, yo soy el más interesado en que eso mejore.

B: ¿Cómo podría colaborar? ¿Qué podría usted hacer para colaborar? Piense en alguna solución creativa.

A: Una forma, que creo que puede funcionar, es que cuando les pida una muestra les proporcione la información de contacto que tenga en ese momento o buscar información adicional en Internet y proveerles de un link a la página del proveedor, ahí pueden encontrar más datos para contactarlos. Adicionalmente puedo dar seguimiento cada dos o tres días y llevar un registro del avance.

B: ¿qué le parece hacer un pequeño procedimiento para solicitud de muestras? ¿Un formato que pueda ir llenando con los avances le serviría?

A: Si, creo que si.

B: Muy bien. Voy a decirle una frase y me dice si se siente cómodo con ella: “El problema de la lentitud se genera cuando la gente no cuenta con información suficiente para realizar sus actividades, esto se resuelve rápidamente mediante un procedimiento al cual se puede dar seguimiento con un formato de avance”



A: Si, siento que describe bien la situación.

B: Excelente, ahora ¿cómo podría generalizar la solución a este problema?

A: "Proporcionar información suficiente agiliza los procesos"

B: Si, creo que suena bastante lógico, y siento que es correcto. ¿Se siente usted capaz de colaborar con su empresa para contribuir a su crecimiento proporcionando información suficiente para agilizar los procesos?

A: Por supuesto, yo soy el más interesado en que la empresa crezca.

B: ¿Cree usted que funcionará?

A: Si, siento que si.

B: Perfecto! Entonces ya conoce el secreto para conseguir las muestras que necesite.

#### **4. Planteamiento de objetivos orientados a desarrollar competencias de acuerdo al estudio DeSeCo en términos de los metaprogramas y las nuevas creencias.**

Algunas de las creencias limitadoras encontradas en la persona A son las siguientes:

1. Como somos muy lentos no aprovechamos el tiempo.
2. El problema de la lentitud es generalizado.
3. No logras que la gente se involucre.
4. Yo creía que era una empresa grande, con buen nombre.

Con base en estas creencias limitadoras, podemos decir que hay una percepción de:

1. Lentitud en los procesos internos de la compañía.
2. Ineficiencia, no aprovechamiento del tiempo.
3. Falta de comunicación e involucramiento entre las diferentes áreas.
4. Cierta decepción sobre la imagen externa de la compañía.

Estas creencias y la forma en que inciden en la percepción de la persona A generan cierto malestar en ella y frustración, lo cual disminuye a su vez la propia eficiencia de la persona y su deseo de pertenecer a la organización. Una manera de ayudar a que individualmente cada uno de los integrantes colabore a los objetivos colectivos es plantear objetivos específicos individuales enfocados a resolver positivamente los conflictos percibidos o hacer mejoras en las áreas o actividades detectadas por la persona. Es conveniente que dichos objetivos se planteen en forma individual tomando como base las fallas encontradas por cada persona, ya que de esta manera, se identifica con ellas y le resulta más fácil proponer una solución contando así con su compromiso de colaborar en el proceso.

Planteamiento de objetivos.

1. Elija una actividad o actitud de las que realiza la persona en la cual exista un conflicto o problema.
2. Identifique las creencias limitadoras y las potenciadoras asociadas a esa actividad.
3. Transforme las creencias limitadoras en potenciadoras con ayuda de alguna de las técnicas propuestas.
4. Reencadre la actividad en conflicto o reemplácela por una más conveniente.
5. Alrededor de las nuevas creencias potenciadoras y la nueva actitud o actividad, plantee objetivos definidos y una forma de medirlos en función de los niveles lógicos de la persona y sus metaprogramas, de tal forma que la persona pueda identificarse con ellos y pueda también evaluar el funcionamiento del nuevo esquema.

Ejemplo:

Creencia limitadora: El problema de la lentitud es generalizado

Creencia potenciadora: "Proporcionar información suficiente agiliza los procesos"

Problema: "Obtener una muestra a través del departamento de compras es muy lento, el problema de la lentitud es generalizado"

El problema contiene elementos de comunicación interna, se sugiere plantear la siguiente competencia como objetivo a desarrollar por la persona, si desarrolla la competencia esta le ayudará a resolver conflictos de comunicación verbal y en texto, así como la interacción con las diversas áreas de la organización.

En este caso sería interesante y útil para la persona A, el desarrollo de las siguientes competencias, ya que le darían herramientas muy valiosas para resolver la situación particular de solicitar una muestra al departamento de compras y en un contexto mucho más amplio resolver situaciones similares relacionadas a la comunicación y cooperación en equipos de trabajo. Si la persona desarrolla estas dos competencias, puede al mismo tiempo alcanzar características de clase mundial de acuerdo a Malcom Baldrige

#### **Competencias objetivo DeSeCo:**

Uno interactivo del lenguaje, símbolos y textos.

Cooperación en equipos de trabajo

#### **Características de Clase Mundial Malcom Baldrige:**

Rapidez de respuesta

Desarrollo de redes de colaboración mutua entre clientes y proveedores.

## Procedimiento sugerido

Como continuación del ejercicio de Reencuadre se sugiere ir de la creencia potenciadora particular hacia el desarrollo generalizado de la competencia.

B: ¿Cómo podría usted utilizar lo que recién hemos descubierto y trasladarlo a otras áreas de tal forma que también le fuera útil y le ayudara a agilizar los procesos?

¿Cómo podríamos convertirlo en una herramienta que pueda utilizar en otras áreas y que le permita desarrollar una red de colaboración entre usted, los diferentes equipos de trabajo y sus proveedores?

A: Tal vez planteándolo como un procedimiento de solicitud de...información o...recursos en general.

B: Si, me parece que puede funcionar. ¿Cómo se le ocurre que podemos hacerlo?

A: Por ejemplo...hacer un formato de solicitud que incluya los datos completos de lo que se solicita y la fecha para la cual se requiere tener respuesta y/o resultado.

B: Bien, eso puede funcionar, ¿qué más tiene que suceder para obtener el resultado deseado?

A: Completar el formato para cualquier solicitud y enviarlo a la persona responsable por correo electrónico.

B: ¿Cómo puede usted garantizar que la persona asignada como responsable ha recibido la información y recibió el mensaje correcto sobre su solicitud o necesidad?

A: Pues....después de enviarlo, le puedo llamar por teléfono o ir hasta su lugar para confirmar que ha recibido la solicitud y preguntarle si la información recibida es suficiente para completar la actividad o si requiere algo más. En caso de que sea suficiente, hacer mención muy claramente de la fecha en que se espera una respuesta.

B: Imagine un caso en el que la persona tiene la información suficiente pero aun así y por causas fuera de su control, la actividad no se puede completar en la fecha requerida. ¿Qué cree que se puede hacer en esos casos? ¿Cómo se pueden prevenir?

A: Si eso puede pasar, puedo pedirle que en caso de presentarse algún problema durante el proceso, me notifique inmediatamente para estar enterado y para apoyarla en caso de ser necesario para lograr el objetivo.

B: Siento que la propuesta es bastante buena ¿cómo lo redactaría de tal forma que le sea útil a usted y a otros miembros de la organización y que se pueda utilizar en una amplia gama de situaciones?

A: Al realizar una solicitud proporcionar a la persona que se solicita toda la información disponible, verificar que la persona ha recibido el mensaje completo y correcto sobre el resultado esperado, incluyendo tiempo y forma. Dar seguimiento a las solicitudes periódicamente y llevar un registro de los avances. Adicionalmente pedir a la persona a la cual se hizo la solicitud que en

caso de existir algún inconveniente informe inmediatamente a las personas interesadas e involucradas para tomar medidas alternas.

B: Suena bastante lógico, y con eso podemos empezar a trabajar, y en el camino hacer los ajustes necesarios. ¿Cómo se le ocurre que podamos medir si el objetivo se alcanza?

A: mmm...podemos plantear una serie de pasos a seguir, un procedimiento, con las diferentes fases del proceso y una forma de monitorear los avances.

En este punto, se ha realizado el reemplazo de una creencia limitante por una potenciadora, además, partiendo de la nueva creencia potenciadora, se busca desarrollar dos de las competencias identificadas por la OECD para que a través de las mismas, la persona en cuestión logre un desempeño de Clase Mundial de acuerdo al criterio de Malcom Baldrige.

Este mismo procedimiento puede utilizarse para realizar el reemplazo de otras creencias limitantes por creencias potenciadoras y desarrollar otras competencias orientadas a lograr el desempeño de clase mundial.

Los objetivos particulares dependen de las necesidades propias de cada individuo y cada organización o empresa y será de vital importancia tener estos dos aspectos en cuenta a la hora del planteamiento.

## Conclusiones y Recomendaciones

- El alcanzar un desempeño de clase mundial es un proceso que implica muchos y muy variados factores; entre los más importantes está: el entorno, los objetivos individuales y grupales, la interacción entorno organización, etc.; sin embargo, el fundamental son los integrantes de la organización y el desempeño que ellos tengan.
- El Reconocimiento Malcom Baldrige, otorgado en los Estados Unidos de Norte América a aquellas empresas que alcanzan de acuerdo a su criterio establecido, enlista varias características y valores, mismo que incluyen aspectos como el liderazgo, Visión de futuro, desarrollo de redes de colaboración, etc., sin embargo, el criterio Baldrige no es prescriptivo sino que solo evalúa los diferentes aspectos que propone y la responsabilidad de desarrollarlos recae en la propia empresa u organización; incluso, para muchas compañías, la única forma de evaluarlos es aplicar oficialmente para dicho reconocimiento; y los pasos necesarios para llegar al desempeño deseado deben ser propuestos y desarrollados dentro de la empresa. El Premio Nacional para la Calidad Total, que se otorga en México, tiene como objetivo impulsar la competitividad de empresas u organizaciones para proyectarlas a la clase mundial. Al igual que el reconocimiento Baldrige, este reconocimiento no provee de algún método prescriptivo sino que, da una serie de criterios o características a evaluar que tienen como finalidad el desempeño de clase mundial.

En este sentido, una de las aportaciones de la presente propuesta es proveer a la organización de herramientas de Programación Neurolingüística para que puedan desarrollar las características de clase mundial.

- El desarrollo de competencias en los integrantes de una organización o empresa, es un factor muy importante en la consecución de objetivos y metas; así como en el desempeño tanto individual de las personas que la integran como en el desempeño como gran equipo de trabajo. Si las personas poseen un desempeño de clase mundial, la organización tendrá mayores probabilidades de desarrollarse de igual forma, pues es al final, la suma y el reflejo de los desempeños individuales.
- La oportuna y correcta identificación de competencias así como la ausencia de las mismas en cada uno de los integrantes de una organización o empresa es fundamental antes de plantear los objetivos individuales y grupales; si no se conocen las habilidades, destrezas, conocimientos y atributos de las personas, se corre el riesgo de plantear objetivos o tareas que finalmente se lleven a cabo de una forma distinta a la esperada, conllevando así a resultados poco satisfactorios.
- Una vez identificadas las competencias o la ausencia de las mismas, es posible hacer un plan de trabajo estructurado para lograr el potenciamiento de aquellas competencias que la persona posee y también el desarrollo de aquellas de las que carece y que son

deseables en función de su puesto y sus actividades logrando así un rendimiento excepcional.

- La OECD en un proyecto lanzado en el año de 1997 conocido como proyecto DeSeCo (Definition and Selection of Competencies), identifica aquellas habilidades y conocimientos para una vida exitosa.

Al realizar una comparación entre las competencias identificadas por el proyecto DeSeCo y aquellas características de Clase Mundial listadas en el criterio del reconocimiento Malcom Baldrige, se encuentra que una gran similitud entre ellas siendo las de DeSeCo un marco de referencia más completo e integral, motivo por el cual se sugiere desarrollar en las personas las competencias identificadas por el proyecto DeSeCo para así lograr un desempeño de Clase Mundial.

- La Programación Neurolingüística ofrece herramientas sumamente útiles tanto para la identificación como para el desarrollo de competencias.
- El potenciamiento de ciertas competencias y el desarrollo de otras nuevas es particular e inherente a las características de cada persona, y esta en función de la manera en la cual la persona percibe el mundo que le rodea, sus comportamientos, sus capacidades, su sistema de creencias y su identidad. Siendo las creencias uno de los factores de mayor impacto en el desempeño de las personas, ya que existen creencias limitantes que como lo indica su nombre, “limitan” el desarrollo del desempeño personal. Afortunadamente también existen creencias potenciadoras, que al contrario, potencian su desarrollo y desempeño. La existencia de estos dos tipos de creencias permite hacer el reemplazo de creencias limitantes por creencias potenciadoras favoreciendo así el desempeño tanto individual como organizacional.
- Realizar el reemplazo de una creencia limitadora por otra potenciadora o más conveniente para la persona, le permite acceder a nuevas oportunidades y amplia su campo de acción e interacción consigo mismo y con su entorno brindándole así mayores probabilidades de éxito y logro de resultados excepcionales, que es lo que finalmente se busca con la Clase Mundial.
- Las creencias potenciadoras, ya sean originarias en la persona o provengan de algún reemplazo, sirven como punto de partida para orientar el desarrollo de nuevas competencias.
- El desarrollo de las competencias identificadas por el proyecto DeSeCo se facilita si se plantean como objetivos a alcanzar por la persona tomando como base sus canales de percepción, sus creencias y sus metaprogramas, de tal forma que pueda percibirlos en términos que le sean familiares, resultándole en una mejor identificación y motivación a lograrlos.

- Las técnicas aquí propuestas, es decir, la presentación grupal y la serie de preguntas; para la identificación de metaprogramas y creencias resultó efectiva para obtener información suficiente que permitiera lograr el objetivo.
- El utilizar los metaprogramas de la persona para comunicarse con ella, brinda la oportunidad de establecer una mejor comunicación y empatía, de tal forma que se facilita el reemplazo de creencias sin que se presenten situaciones de rechazo o resistencia a realizar los cambios.
- El reemplazo de creencias limitantes por creencias potenciadoras da a la persona la oportunidad de ampliar su campo de acción e interacción con el entorno. Además es reconfortante para ella el saber que puede tener control sobre ciertas situaciones y que mediante esto le es posible alcanzar objetivos o metas.
- La aproximación a las personas usando técnicas de PNL facilita la comunicación ya que son efectivas para establecer vínculos con las personas y no se produce rechazo ante las preguntas o sugerencias que se les hacen.
- Las técnicas de PNL ayudan a la persona a obtener más información sobre si mismas o sobre otras personas o situaciones aparentemente ajenas y que en primera instancia la persona cree que desconoce; sin embargo, si posee la información y con ayuda de la PNL la hace conciente.
- Las técnicas de PNL son una manera eficiente y efectiva de obtener información sobre las personas, para efectos del presente trabajo sus filtros de percepción y sus creencias destacan entre lo más importantes, con esta información es posible orientar y ayudar a las personas hacia el logro de metas y objetivos encaminados a desarrollar competencias de clase mundial.
- Las preguntas sugeridas en el presente trabajo para la identificación de metaprogramas y niveles lógicos, son precisamente una sugerencia, y de ninguna manera pretenden ser prescriptivas o definitivas, las preguntas pueden ser tan variadas y amplias como lo requiera cada situación particular, ya que su objetivo es ser una herramienta para obtener información sobre las personas y/o las situaciones que se estudian.
- Así mismo, las técnicas propuestas para el reemplazo de creencias son solo algunas de las que dispone la Programación Neurolingüística, para una mayor referencia consultar bibliografía especializada, entre la más destacada se encuentran dos libros de Robert Dilts, "Identificación y Cambio de Creencias" y "Como cambiar creencias con PNL"; ambos de Ediciones Urano.

## Apéndice



## Noam Chomsky

Noam Chomsky nació el 7 de diciembre de 1928 en Filadelfia (Pensilvania), hijo del doctor William (Zev) Chomsky (estudioso de la lengua Hebrea y uno de sus más distinguidos gramáticos) y de Elsie Simonofsky, maestra de hebreo. Ambos eran inmigrantes judío-ucranianos. Estudió filosofía, lingüística y matemática en la Universidad de Pensilvania desde 1945. Allí estuvo bajo la tutela del profesor Zellig Harris (también inmigrante judío-ucraniano, fundador del primer departamento especializado en lingüística en Norteamérica); tanto Harris como Elsie influyeron, más que Zev, en la formación de su ideología política. También por influencia de Zellig Harris, Chomsky comenzó a tomar clases de matemáticas y filosofía. Uno de sus maestros fue el filósofo Nelson Goodman, quien más tarde los presentaría en la Society of Fellows de Harvard. Recibió su doctorado en 1955, habiendo llevado a cabo la mayor parte de sus investigaciones en la Universidad de Harvard durante los cuatro años anteriores.

En su tesis doctoral comenzó a desarrollar algunas de sus ideas en lingüística, elaborándolas luego en su libro Estructuras sintácticas, posiblemente su trabajo más conocido en este campo. Sus planteamientos lingüísticos han revolucionado muchos puntos clave del estudio del lenguaje humano, que se han visto plasmados en la Teoría de la Gramática Transformacional y Generativa.

Es profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT) desde 1955, donde ocupó la cátedra Ferrari P. Ward de Lenguaje Moderno y Lingüística de 1966 a 1976.

Es profesor judío emérito de Lingüística en el MIT y una de las figuras más destacadas de la lingüística del siglo XX. Creó la gramática generativa, disciplina que situó la sintaxis en el centro de la investigación lingüística y con la que cambió por completo la perspectiva, los programas y métodos de investigación en el estudio del lenguaje, actividad que elevó definitivamente a la categoría de ciencia moderna. Su lingüística es una teoría de la adquisición individual del lenguaje y una explicación de las estructuras y principios más profundos del lenguaje. Postuló el innatismo y la autonomía de la gramática (sobre los otros sistemas cognitivos), así como la existencia de un «órgano del lenguaje» y de una gramática universal. Se opuso con dureza al empirismo filosófico y científico y al funcionalismo, en favor del racionalismo cartesiano. Todas estas ideas chocaban frontalmente con las sostenidas tradicionalmente por las ciencias humanas, lo que concitó adhesiones y críticas apasionadas, que le embarcaron en numerosas controversias, sin parangón en la historia científica de los últimos tiempos, lo que le ha acabado convirtiendo en uno de los autores más citados y también más respetados.

También es fundamental su contribución al establecimiento del ámbito de las ciencias cognitivas a partir de su, para algunos, crítica demoledora del conductismo de Skinner y de las gramáticas

de estados finitos, que puso en tela de juicio el método basado en el comportamiento del estudio de la mente y el lenguaje que dominaba en los años cincuenta. Su enfoque naturalista en el estudio del lenguaje también ha influenciado la filosofía del lenguaje y de la mente (ver a Harman y a Fodor). También se le considera creador de la jerarquía de Chomsky, una clasificación de lenguajes formales de gran importancia en teoría de la computación.

Paradójicamente, pese a su enorme contribución a la ciencia del siglo XX, fuera del ámbito académico es mucho más conocido por su activismo político y sus duras críticas a la política exterior de EE.UU. y de otros países, como el Estado de Israel. Chomsky, que desvincula completamente su actividad científica de su activismo político, se describe a sí mismo como socialista libertario y simpatizante del anarcosindicalismo (es miembro del sindicato IWW). Es considerado una figura muy influyente de la izquierda radical estadounidense, especialmente en Europa, donde sus conferencias, artículos y ensayos políticos se reimprimen constantemente.

### **Contribuciones a la lingüística**

En 1957, con tan sólo 29 años, Chomsky revolucionó el campo de la lingüística teórica con la publicación de la obra Estructuras sintácticas, basada en su tesis doctoral —Estructura lógica de la teoría lingüística—, que no sería publicada hasta 1975. El efecto que produjo sobre las teorías lingüísticas y psicológicas entonces en boga fue demoledor, ya que atacaba los presupuestos centrales tanto del estructuralismo como de la psicología conductista. Hasta entonces, se creía que la adquisición del lenguaje, como cualquier otra destreza humana, se producía por medio del aprendizaje y de la asociación. Sin embargo, Chomsky postulaba la existencia de un dispositivo cerebral innato (el "órgano del lenguaje"), que permite aprender y utilizar el lenguaje de forma casi instintiva. Comprobó además que los principios generales abstractos de la gramática son universales en la especie humana y postuló la existencia de una Gramática Universal.

Chomsky denominó gramática generativa al conjunto de reglas innatas que permite traducir combinaciones de ideas a combinaciones de palabras. Descubrió —o mejor, fundamentó, pues ya había intuiciones anteriores en este sentido— que la gramática es un sistema combinatorio discreto que permite construir infinitas frases a partir de un número finito de elementos mediante reglas diversas que pueden formalizarse. La nueva teoría consideraba que las expresiones (secuencias de palabras) tienen una sintaxis que puede ser caracterizada (globalmente) por una gramática formal; en particular, una gramática extendida por normas de transformación. Se les supone a los niños un conocimiento innato de la gramática elemental común a todas las lenguas humanas (lo que supone que toda lengua existente es una clase de restricción). Se sostiene que la modelización del conocimiento de la lengua a través de una gramática formal explica la "productividad" de la lengua: con un juego reducido de reglas gramaticales y un conjunto finito de

términos, los humanos pueden producir un número infinito de frases, incluidas frases que nadie haya dicho anteriormente.

The Principles and Parameters approach (P&P) (Aproximación a los principios y parámetros), desarrollada en las Conferencias de Pisa (1979), publicada más tarde bajo el título Lectures on Government and Binding (LGB) se retoma mucho de la gramática universal: los principios gramaticales en los que se basan las lenguas son innatos y fijos; se pueden caracterizar las diferencias entre las distintas lenguas en el mundo en términos de parámetros programados en el cerebro (como el parámetro de elisión, pro drop param, que indica cuando un tema explícito es siempre requerido, como en inglés, o si éste puede eludirse, como en español) a menudo comparados a interruptores (de ahí el término de principios y parámetros utilizado para calificar este enfoque). Según esta teoría, un niño que aprende una lengua tiene solamente necesidad de adquirir los elementos léxicos básicos (palabras, morfemas gramaticales y refranes) y fijar los valores convenientes en los parámetros, lo que puede efectuarse sobre algunos ejemplos clave.

Los partidarios de esta concepción ponen como ejemplo que la velocidad con la cual los niños aprenden lenguas es inexplicablemente rápida, algo no posible a menos que los niños tengan una capacidad innata para aprenderlas. La similitud de las etapas que siguen todos los niños a través del mundo cuando aprenden una lengua, y el hecho de que los niños cometan errores característicos cuando adquieren su primera lengua, mientras que otros tipos de error al parecer lógicos no se producen nunca (y, según Chomsky, estos deberían darse si el mecanismo de aprendizaje utilizado fuese general más que específico de una lengua), se postulan también como un argumento a favor de dicho innatismo.

Más recientemente, en su Programa minimalista (1995), conservando al mismo tiempo el concepto central de "principios y parámetros", Chomsky intenta una revisión importante de las máquinas lingüísticas implicadas en el modelo de LGB, despojándolos de todo excepto de los elementos estrictamente necesarios, preconizando al mismo tiempo un enfoque general de la arquitectura de la facultad de la lengua humana que destaca los principios de la economía y la concepción óptima, volviendo de nuevo al enfoque derivacional de la generación, en oposición con la mayor parte del enfoque representativo clásico del P&P.

Chomsky caracterizó la tarea del lingüista mucho mejor que ninguno de sus predecesores y fijó con todo rigor el campo de estudio para el estudio científico del lenguaje. Su objetivo nunca fue establecer una teoría especulativa más sobre el lenguaje, sino una explicación rigurosa de su complejidad. La intención era por tanto pasar de una pre-ciencia meramente descriptiva a una ciencia con poder explicativo y predictivo falsable y con construcciones abstractas que permitiesen un riguroso sistema axiomático. Nada ha sido igual desde entonces en el campo del

estudio del lenguaje y, por extensión, de la mente humana. La gramática generativa de Chomsky fue la primera evidencia sólida de que la inteligencia humana está basada en dispositivos cerebrales especializados e innatos y eso ha permitido el agrupamiento de las ciencias cognitivas. También provocó una enorme escisión epistemológica que todavía se mantiene frente a quienes rechazan la concepción modular e innata de la mente y siguen siendo partidarios de un modelo de cerebro como tabla rasa, como por ejemplo los psicólogos que trabajan con procesos de emergencia o las teorías conexionistas, que consideran la lengua como un caso particular de los procesos generales del cerebro.

## Obras

### Lingüística

- 1955 — Logical Structure of Linguistic Theory (es su tesis doctoral, inédita hasta 1975).
- 1957 — Syntactic Structures (Estructuras sintácticas, Buenos Aires, Siglo XXI, 1999)
- 1965 — Aspects of the Theory of Syntax (Aspectos de la teoría de la sintaxis, Barcelona, Gedisa, 1999)
- 1968 — Language and Mind (El lenguaje y el entendimiento, Barcelona, Seix-Barral, 1977).
- 1966 — Cartesian Linguistics (Lingüística cartesiana, Madrid, Gredos, 1972)
- 1975 — Reflections on Language (Reflexiones sobre el lenguaje, Barcelona, Ariel, 1979)
- 1977 — Langue, linguistique, politique: dialogues avec Mitsou Ronat (Conversaciones con Noam Chomsky, Barcelona, Gedisa, 1999). Presentación ordenada temática y cronológicamente de las ideas científicas y políticas de Chomsky.
- 1980 — Rules and Representations (Reglas y representaciones, México, FCE, 1983)
- 1981 — Lectures on Government and Binding: The Pisa Lectures.
- 1986 — Barriers (Barreras, Barcelona, Paidós, 1990).
- 1995 — The Minimalist Program (El programa minimalista, Madrid, Alianza, 1999)

## **Lev Vygotsky**

Lev Semenovich Vygotsky psicólogo nacido el 11 de Junio de 1896 en Orsha, antiguo imperio Ruso (Bielorrusia) es el fundador de la psicología histórico cultural. Vygotsky fue dirigido por Solomon Ashpiz y se graduó en Moscú (1924-1934) en donde trabajó extensamente sobre ideas acerca del desarrollo cognitivo, particularmente la relación entre el lenguaje y el pensamiento. Sus trabajos enfatizan los roles históricos, culturales, y factores sociales en el proceso cognitivo argumentando que el lenguaje es la herramienta simbólica más importante aportada por la sociedad. Vygotsky murió de tuberculosis en 1934, dejando una gran riqueza que aun esta siendo explorada.

Como psicólogo pionero, Vygotsky fue también un autor muy prolífico, sus trabajos más importantes abarcan seis volúmenes, escritos durante 10 años, desde su Psicología del Arte (1952) hasta Pensamiento y Lenguaje (1934). Los intereses de Vygotsky en el campo de la Psicología del Desarrollo Humano, Desarrollo Infantil, y Educación fueron muy diversos. Sus innovaciones en psicología incluyen varios conceptos clave como herramientas psicológicas, la mediación, internalización y la zona de desarrollo próximo que es la diferencia entre lo que una persona puede aprender sin ayuda y lo que puede aprender con ayuda de alguien más. Su trabajo abarca gran cantidad de temas como el origen y la psicología del arte, desarrollo de funciones mentales superiores, filosofía de la ciencia y metodología para la investigación psicológica, relación entre el aprendizaje y el desarrollo humano, el concepto de formación, interrelación entre el lenguaje y el desarrollo del pensamiento, el juego como un fenómeno psicológico, el estudio de las discapacidades del aprendizaje y el desarrollo humano anormal.

### **Mediación cultural e Internalización**

Vygotsky investigo el desarrollo infantil y como este es guiado por el rol cultural y la comunicación interpersonal. Vygotsky observó los niveles de desarrollo de las funciones mentales en grupos culturales particulares así como individualmente a través de las interacciones con personas significativas en la vida del niño, particularmente los padres, aunque también con otros adultos. A través de estas interacciones, el niño llega a aprender los hábitos mentales de su cultura., incluyendo patrones en su forma de hablar, lenguaje escrito, y otros conocimientos simbólicos por medio de los cuales el niño deriva significados que influyen en la construcción de su conocimiento. Esta premisa es clave en la psicología Vygotskiana y usualmente es referida como “mediación cultural”.

El conocimiento específico adquirido por el niño por medio de estas interacciones también representa el conocimiento compartido de su cultura; a este proceso él le llamó internalización.

La internalización puede entenderse como el “saber cómo”. Por ejemplo, montar una bicicleta o servir una taza de leche son herramientas de la sociedad que de inicio se encuentran fuera del

niño. La destreza en estas habilidades viene con la actividad del niño en sociedad. Un punto de vista más amplio sobre la internalización es la “apropiación” en la cual el niño toma una herramienta y la hace suya, tal vez usándola en una forma única. Internalizar el uso de un lápiz permite al niño usarlo para muchos propósitos propios más allá de lo que otros han hecho previamente con él.

## **Pensamiento y Lenguaje**

Tal vez una de las contribuciones más importantes es la interrelación entre el desarrollo del lenguaje y el pensamiento. Este concepto, explorado por Vygotsky en su libro “Pensamiento y Lenguaje”, establece la profunda y explícita conexión entre el habla (tanto el diálogo interno como el lenguaje oral), y el desarrollo de conceptos mentales y la conciencia cognitiva. Debe notarse que Vygotsky describe el diálogo interno como cualitativamente diferente del lenguaje oral normal.

Los niños aprenden el significado de las señales a través de la interacción con las personas que lo cuidan, por ejemplo mediante señalar, llorar y balbucear puede expresar lo que quiere. El como los sonidos pueden usarse para la interacción social se aprende a través de la práctica, y los niños empiezan a utilizar, construir y desarrollar esta facultad utilizando nombres para los objetos.

El lenguaje inicia para el niño como una herramienta externa usada para la interacción social. El niño guía su comportamiento personal usando esta herramienta en un tipo de auto-diálogo o “pensamiento en voz alta”. En un principio, el auto diálogo es una herramienta de interacción social y termina en niveles insignificantes cuando el niño está solo o cuando es sordo.

Gradualmente el auto diálogo se usa mucho más como una herramienta para auto dirigir y auto regular el comportamiento. Una vez que el habla se ha desarrollado e internalizado apropiadamente, el auto diálogo desaparece alrededor de la época en que el niño entra a la escuela. El auto diálogo se desarrolla en forma ascendente, va en evolución y al final, se transforma en diálogo interno.

Así pues, el lenguaje se desarrolla en dos líneas paralelas, la línea de la comunicación social y la del diálogo interno, por medio del cual el niño media y regula su actividad a través de sus pensamientos los cuales a su vez, están mediados por la semiótica del diálogo interno. Esto no quiere decir que el pensamiento no puede existir sin el lenguaje sino que, este es mediado por él de tal forma que desarrolla un alto nivel de sofisticación.

## **John Grinder**

John Grinder, doctor en lingüística es mejor conocido como el co-creador junto con Richard Bandler del campo de la Programación Neurolingüística. El Dr. Grinder se graduó como psicólogo en la Universidad de San Francisco a principios de los años 60. Grinder ingresó a la Armada de los Estados Unidos en la cual sirvió como Capitán de las Fuerzas Especiales en Europa durante la Guerra Fría. A finales de los años 60, Grinder regresó a la Universidad a estudiar Lingüística y recibió su doctorado de la Universidad de California. La disertación que presentó se titula "On Deletion Phenomena in English".

A principios de los años 70's Grinder trabajó en el laboratorio de George A. Millar en la Universidad de Rockefeller y fue elegido como profesor asistente en Lingüística en la recién fundada Universidad de California campus Santa Cruz. Durante su carrera académica, Grinder se enfocó en las teorías de la gramática transformacional de Noam Chomsky especializándose en Sintaxis. Otro de sus trabajos académicos es La Guía de la Gramática Transformacional y más recientemente "Pasos hacia una ecología de Emergencia".

En 1972, durante la estancia de Grinder en la Universidad de California, un estudiante de psicología llamado Richard Bandler solicitó ayuda a Grinder para hacer un Modelo de la Terapia Gestalt. Bandler había pasado mucho tiempo escuchando y editando grabaciones de sesiones de Fritz Perls y había aprendido la terapia Gestalt implícitamente. Empezando con Fritz Perls y siguiendo con la terapia familiar de Virginia Satir y posteriormente el uso de la hipnosis en psiquiatría de Milton Erickson, Grinder y Bandler continuaron modelando varios patrones de comportamiento cognitivo de estos terapeutas, los cuales fueron publicados en "The Structure of Magic Volumen I & II" en 1975 y 1976, "Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton Erickson, Volumen I & II" en 1975 y 1977 y "Changing with families" en 1976. Estos trabajos formaron las bases de la metodología para la creación de la Programación Neurolingüística".

Actualmente tanto Richard Bandler como John Grinder ofrecen seminarios sobre Programación Neurolingüística y han publicado algunos otros libros y artículos al respecto

## **Richard Bandler**

Richard Wayne Bandler, nació el 24 de Febrero de 1950 en los Estados Unidos de Norte América, se graduó en Psicología y Filosofía en la Universidad de California campus Santa Cruz y tiene un grado de Maestría en Psicología por el Lone Mountain College de San Francisco. Bandler es conocido como el co-autor de la Programación Neurolingüística (PNL) junto con John Grinder. También es el creador de la Ingeniería del Desarrollo Humano y del Patrón Neuro Hipnótico.

Cuando Bandler era estudiante en la Universidad de California, guiaba un grupo de terapia Gestalt. John Grinder acudía como observador, dijo a Bandler que podría explicar casi todas las preguntas y comentarios usando la gramática transformacional, tema en el que Grinder se especializaba. Posteriormente entre los dos desarrollaron un modelo de terapia al que llamaron Meta-modelo que publicaron en su primer libro titulado "The Structure of Magic, Volume I" en 1975 y "The structure of Magic, Volume II" en 1976.

Richard Bandler es el creador del término Programación Neurolingüística y ha contribuido a la creación de muchos modelos y técnicas que se enseñan actualmente en PNL, por ejemplo El Modelo de Milton, Anclaje, Chasquido, Reencuadre, Cambio de creencias, Submodalidades y Línea del Tiempo entre otros.



## Bibliografía

1. [http://www.strategosinc.com/world\\_class\\_manufacturing.htm](http://www.strategosinc.com/world_class_manufacturing.htm)
2. Eroles G., Antonio et al. Su empresa ¿De clase mundial? 1ª. Ed. Editorial Panorama. 1998.
3. Schonberger, Richard J., "World Class manufacturing: the next decade". 1996
4. Webster's Dictionary, 1995
5. American Heritage Dictionary, 1992
6. Richard M. Haney, CTM Group.
7. AAIM Education Center, inc. 8514 Eager Rd., Suite A, St. Louis, MO 63144-1496, USA. Phone (314) 968 5360
8. Baldrige National Quality Program 2006. [www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)
9. Modelo Nacional para la Calidad Total 2004. [www.economia-premios.gob.mx/calidad/doctos/Modelo\\_2004.doc](http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/doctos/Modelo_2004.doc)
10. The Definition and Selection of Key competencies. 2005. [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
11. Fernandez, Ignacio., Aplicación del modelo de competencias: Experiencia en algunas empresas Chilenas. Prosel Consultores. Chile. 2006.
12. Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. The Human Resources Scorecard. Harvard Business School Press. Boston. 2001.
13. Dalziel, M., Cubeiro, J. & Fernández, G. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto. España. 1996. pp. 26-27.
14. Spencer, L. & Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993.
15. Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R. and DeLoize, J. Programación Neuro-Lingüística- Vol. I, Ed. Khaos. México. 2003. p.15.
16. Bandler, R., Grinder, J., La estructura de la Magia. Vol. 1. Lenguaje y Terapia. Ed. Cuatro Vientos. Chile. 2005.
17. Chomsky, N. Syntactic Structures. The Hague: Mouton. 1957.
18. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. Ed. Sirio. 3ª. Edición. España. 2004. p.13.
19. Korzybski, A. Science and Sanity. Ed. Lakeville. Estados Unidos de Norte America. 1933.
20. Bandler, R., Grinder, J., La estructura de la Magia. Vol. II: Cambio y Congruencia. 8ª. Edición. Ed. Cuatro Vientos. Chile. 2006.
21. Bandler, R. Use su cerebro para variar. 10ª Edición. Editorial Cuatro Vientos. Chile 2004. p.7.
22. Ibarra, Luz María, Aprende mejor con Gimnasia Cerebral. Garnik Ediciones. México, 1997.
23. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2004. p 17-18.
24. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2004. p 40.

25. O'Connor, J; Seymour, J. Introducción a la PNL. 8ª. Edición. Ed. Urano. España. p 261-262.
26. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 111.
27. Dilts, R. Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. 1998. p 38-39.
28. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 209.
29. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. Ed. Sirio. España.2004. p 42-43.
30. Mohl, A. El aprendiz de brujo. Ed. Sirio. 6ª. Ed. España 2006. p.211-212.
31. Dilts, R. Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. 1998. p 284.
32. Mohl, A. El aprendiz de brujo. Ed. Sirio. 6ª. Ed. España 2006. p. 214 - 215.
33. Bandler, R. and Grinder, J., Reframing: Neuro Linguistic Programing and the Transformation of Meaning. Real People Press. Estados Unidos de Norte América. 1981.
34. Mohl, A. El aprendiz de brujo. Ed.Sirio. 6ª. Ed. España 2006. p. 221 - 231.
35. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 110.