



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**APLICACIONES DE LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA A EVENTOS DE
CAPACITACIÓN**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A:
FERNANDO OCHOA ACEVEDO**

**ASESOR:
LIC. JAVIER SÁNCHEZ HINOJOSA**



MÉXICO

2007



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Que siempre emana de mi interior para darme la fortaleza de continuar construyendo mi proyecto de vida día a día

A MIS PADRES

Quienes con todo el amor, han dado y dieron su máximo esfuerzo para lograr brindar una mejor vida a sus hijos de la que pudieron ellos haber tenido, sustentando nuestra formación en una sólida educación

A MI ESPOSA E HIJA

Quienes me inspiran a seguir creciendo en todos los sentidos de mi vida

A MIS HERMANOS

Con los cuales, a lo largo de todos estos años he tenido el privilegio de compartir una vida llena de experiencias inolvidables, siendo en todo momento un apoyo que contribuye afablemente en mi camino a ser mejor persona

A MIS SUEGROS

Por brindarme su apoyo incondicional

A MIS AMIGOS

Que me han ofrecido de corazón su amistad y apoyo en todo momento durante estos años

A MI UNIVERSIDAD

Que me arropó nuevamente para poder concluir mis estudios de Licenciatura

A MIS MAESTROS

Quienes constituyeron parte fundamental en mi formación como persona

A MI AMIGO Y ASESOR

Por haberme brindado su amistad, sus conocimientos y su vasta experiencia para constituir este trabajo de tesis.

A TODOS USTEDES MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO PORQUE CADA UNO HA CONTRIBUIDO EN CONSOLIDAR EL TÉRMINO DE ESTE MUY IMPORTANTE PROYECTO DE MI VIDA

NUEVAMENTE MUCHAS GRACIAS

ÍNDICE

Tema	pag.
Introducción.....	I
Capítulo I: MARCO TEÓRICO.....	1
I. 1. Antecedentes Históricos.....	2
I. 2. Modelar el comportamiento.....	2
I. 3. Definición de PNL.....	4
I. 4. Características principales de la PNL.....	5
I. 4. 1. Los sentidos internos.....	5
I. 4. 2. La experiencia interior.....	6
I. 5. El cerebro.....	7
I. 5. 1. Características principales.....	7
I. 5. 2. Ondas cerebrales.....	10
I. 5. 3. El cerebro derecho e izquierdo.....	10
I. 5. 4. Los tres cerebros.....	12
I. 6. Cerebro y Educación.....	14
I. 7. Los niveles neurológicos.....	16
I. 8. Sistemas de representación.....	17
I. 7. 1. Visuales.....	17
I. 7. 2. Auditivos.....	17
I. 7. 3. Cenestésicas.....	18
I. 9. Estrategias mentales.....	20
I. 10. El aprendizaje consciente e inconsciente.....	21
I. 11. Presuposiciones de la PNL.....	21
I. 12. Beneficios y aplicaciones de la PNL.....	22
Capítulo II: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	25
II. 1. Desarrollo metodológico.....	26
II. 2. Análisis de los resultados de la evaluación del evento.....	29
Capítulo III: RECURSOS DIDÁCTICOS.....	35
III. 1. Porqué su inclusión en esta tesis.....	36
III. 2. Técnica Expositiva (o Tradicional) vs Método P. N. L	36
III. 2. 1. Técnica Expositiva.....	36
III. 2. 2. Técnica Expositiva vs PNL.....	38
III. 3. Técnicas de enseñanza-aprendizaje.....	39
III. 3. 1. Diálogo simultáneo (cuchicheo).....	40
III. 3. 2. Demostrativa.....	41
III. 3. 3. Corrillos.....	42
III. 3. 4. Phillips 66.....	45

III. 3. 5. Lectura comentada.....	47
III. 3. 6. Interrogativa.....	48
III. 3. 7. Foro.....	50
III. 3. 8. Rejilla.....	51
III. 3. 9. Debate dirigido.....	54
III. 3.10. Acuario.....	56
III. 3.11. Tormenta de ideas.....	58
III. 3.12. Role playing (Simulación de casos).....	60
III. 3.13. Juego de roles o escenificaciones.....	63
III. 3.14. Charola de entrada.....	65
III. 3.15. Películas.....	67
III. 4. Apoyos Audiovisuales.....	69
III. 4. 1. El Pizarrón.....	69
III. 4. 2. Acetatos.....	70
III. 4. 3. Láminas para rotafolio.....	71
III. 4. 4. Presentaciones de programas para computadora.....	72
III. 4. 5. Películas.....	74
III. 5. Apoyos didácticos en PNL.....	75
III. 5. 1. Manuales.....	75
III. 5. 2. Dinámicas grupales.....	78
III. 5. 3. Música de ambientación.....	78
III. 5. 4 Aromas y sabores.....	78
III. 5. 5. Instrumentos musicales y satélites.....	79
III. 5. 6. Plumones de colores y olores.....	80
III. 5. 7. Ayudas impresas o reproducciones.....	80
III. 5. 8. Mapas mentales.....	81
III. 5. 9. Test para identificar el sistema de representación dominante en un Individuo.....	84
Capítulo IV: PRESENTACIÓN DEL EVENTO (Caso Práctico).....	89
IV. 1. Contenido Temático.....	90
IV. 2. Guía de Instrucción (recursos didácticos del evento).....	91
Conclusiones.....	111
Bibliografía.....	119
Anexos.....	121
Anexo I : Evaluación del curso “Manejo de la insatisfacción del cliente y Reclamaciones”.....	122
Anexo II: El Metamodelo de la PNL.....	125

Introducción

En estos inicios del tercer milenio; se ha hecho necesaria la educación de adultos, o, con otros nombres, como, educación continua, capacitación y adiestramiento de personal, andragogía, etc.

Y no es por decreto ni por capricho de nadie; es por el vasto proceso de cambio que vive el mundo, con la globalización que se ha ido gestando desde la última década del siglo XX y se acelera cada vez más en esta apertura de siglo: novedades continuas, adaptaciones continuas, aprendizajes continuos; trayendo consigo que los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas sean mayores y estén en constante retroalimentación. Por consecuencia, después de la educación convencional del sistema escolar durante la primera parte de la vida, viene la educación continua para mantenerse vigente en el desempeño de un trabajo, además, para conocer y asimilar las tecnologías que casi a diario se inventan, en una sociedad y en una empresa que son cada día más competitivas y más demandantes.

El potenciar toda esta educación para adultos se ha convertido en una necesidad imperiosa e inaplazable. En México son pocas las publicaciones que tratan este tema, observando esa carencia y mi interés al respecto, el presente trabajo de tesis aborda a la capacitación, sin embargo, para potenciarla es sustentada desde una metodología que logra crear entornos favorables al aprendizaje, pudiendo hacer de la capacitación un instrumento de real apoyo para las empresas e instituciones inmersas en la educación.

La metodología a la cual hago referencia es la *Programación Neurolingüística* (en adelante *PNL*), ésta es una herramienta que se ha destacado en otras áreas, como la medicina, psicología, educación escolarizada, etc; logrando resultados que las han revolucionado a otro nivel. A manera muy general la PNL ha obtenido dichos resultados, porque mientras con otras herramientas tradicionales solo se aprovechan los sentidos de la vista y oído en un individuo, la PNL aprovecha todos los sentidos de este, encausándolos a un fin determinado; consiguiendo así acelerar y mejorar los resultados obtenidos en las diversas áreas donde se ha aplicado.

Por otra parte, para que un aprendizaje se pueda dar apropiadamente en un evento¹ de capacitación y en cualquier lugar, es vital que desde el primer momento el participante se sienta en un ambiente confortable y ésta sensación perdure a lo largo del periodo de aprendizaje, la PNL utilizada adecuadamente contribuye en gran medida a lograr ese tipo de sensaciones.

Mi interés particular de esta tesis se centra en corroborar si efectivamente la PNL logra para la capacitación crear ambientes favorables al aprendizaje evaluando el

¹ Para determinar las diferencias entre la frase “*evento de capacitación*” y la palabra “*curso*”, consultar sus definiciones en el Capítulo II, p. 28 de esta tesis.

impacto en los participantes de un evento de capacitación sustentado en ésta teoría.

Para el desarrollo del evento a analizar, los recursos didácticos tales como: técnicas de enseñanza-aprendizaje, apoyos audiovisuales, apoyos didácticos específicos de PNL e incluso teorías como el metalenguaje. Son amalgamados estableciendo una metodología propia de la PNL para capacitación, con la intención de lograr un entorno propicio y buscando que se cumpla adecuadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. O sea, *en este trabajo tengo la firme intención de medir la percepción hacia los recursos didácticos empleados, entendida como la percepción, la impresión o la reacción cualitativa hacia un estímulo.*

Con el propósito de lograr lo anterior, la estructura de mi investigación es constituida por cinco capítulos, partiendo con el primero de ellos, el cual nos introduce a la PNL desde sus orígenes, quienes son los precursores, como se ha ido desarrollando dicha teoría, que áreas se han apoyado de ésta consiguiendo resultados destacados. También, dentro de este capítulo defino PNL y sus características relevantes; además, para conocer que resultaría más efectivo si se desea lograr una percepción positiva por parte del participante, debemos conocer ampliamente cómo se dan los procesos de aprendizaje en nuestro cerebro, qué le llama la atención, cuáles sentidos pudieran predominar, la forma de discriminar la información recibida, etc. Por lo cual, abordo una descripción de la conformación del cerebro, para así poder explicar posteriormente de qué manera recibe y procesa la información, puntualizando de acuerdo a la explicación, cuáles son las formas y los canales adecuados a considerar dentro de la PNL para el establecimiento de un proceso enseñanza-aprendizaje adecuado a las expectativas de este trabajo.

En el segundo capítulo, es donde se sustenta metodológicamente este trabajo de tesis, comenzando con una reseña que determina los alcances y el enfoque, posteriormente describo el planteamiento de la pregunta de investigación, las hipótesis, variables; definiciones operacionales y conceptuales, todo el diseño operacional de este trabajo, así mismo, el muestreo y descripción del instrumento de evaluación utilizado del cual se desprende el análisis de los resultados obtenidos en el evento de capacitación. Para dicho análisis, se realizaron tablas de datos estadísticos y gráficos, con el objetivo de poder distinguir e interpretar fácilmente los resultados y en base a éstos concentrados, determinar el éxito alcanzado o no en el presente trabajo.

Hacia el tercer capítulo, planteo las razones que me llevan a desarrollar todos los recursos didácticos que enuncio durante el avance de este capítulo; describo la técnica de conferencia o expositiva y la comparo con la metodología PNL que propongo, hablo de las grandes ventajas de ésta última en comparación con la primera. A continuación, describo las técnicas de instrucción más importantes, además de los apoyos didácticos comunes. Para el desarrollo de ésta parte me apoyo de autores de renombre en el campo, como el reconocido Universitario

Jaime Grados; complementando la información con mi experiencia y principalmente con los aportes de los expertos que me hicieron favor de asesorar para este trabajo. Consideré necesario desarrollar estos recursos didácticos porque en conjunto con los apoyos didácticos recomendables para la PNL (última parte de este capítulo), formo un vínculo (técnicas-apoyos didácticos comunes-apoyos PNL), en donde la utilización de varios de estos elementos a la vez, enmarcándolos dentro de la metodología PNL, ofrecen mejores resultados incluso hasta para la técnica de conferencia que cuestiono al inicio en el presente apartado.

El cuarto capítulo es un caso práctico, donde se aplica toda la parte teórica a un evento de capacitación. Para esto, fue necesario diseñar a detalle una guía de instrucción que visualiza en forma clara y precisa como se impartió el evento de capacitación aplicando PNL. Dicha guía de instrucción parte con el temario del evento de capacitación; después presenta todas las láminas utilizadas. Cada lámina ésta diseñada atendiendo puntos finos que se precisan en PNL, abarcando en ellas por lo menos dos de los tres canales de percepción (visual, auditivo y/o cinestésico). Todas las láminas poseen una descripción del porqué de su diseño y cuál mensaje se quiere enviar al participante con este; incluyo la técnica o técnicas utilizadas, además de los apoyos didácticos más comunes y específicos para PNL, los cuales se utilizaron en el desarrollo de cada lámina. También, el tiempo aproximado con el que se trabajó cada una de éstas y finalmente, los comentarios donde se explica cómo fueron abordadas las láminas por el facilitador del evento.

Para el quinto y último capítulo expongo las conclusiones desprendidas durante el desarrollo de este trabajo de tesis. Analizando, el cómo poder aplicar la PNL a la educación formal, porqué no aprovechamos la tecnología educativa existente y nos centramos más en los contenidos que en las formas, cuál es nuestra labor como profesionales de la educación,... Finalmente reflexiono acerca de las aportaciones que esta investigación de tesis brinda a la educación formal, la Pedagogía, Capacitación, y a mi Universidad. A mí en particular, todo el aprendizaje que me deja a nivel profesional, pero sobretodo a nivel personal el haber abordado un tema, el cual puede trascender a los niveles que uno desee.

De manera general, en la presente tesis pondro cimentar las bases para continuar desarrollando investigaciones que permitan aprovechar teorías como Programación Neurolingüística en todos los rubros educativos. A su vez, doy un panorama completo y detallado de la importancia y alcances que puede tener la PNL como herramienta didáctica, para los diferentes ámbitos educativos y en este caso enfocándome más al área de capacitación.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

I. Marco Teórico

I. 1. Antecedentes Históricos

En un sentido global, la *Programación Neurolingüística* denotada en esta Tesis por sus siglas; *PNL*, es un conjunto de medios de estudio de la comunicación, debe su origen a dos investigadores norteamericanos: el psicólogo y lingüista *John Grinder* y el matemático e informático *Richard Bandler*. Ambos se conocieron en 1972 en la Universidad de California, Santa Cruz, se dedicaron a la observación de tres especialistas de la comunicación terapéutica: el hipnoterapeuta Milton Erickson (hipnosis ericksoniana), el psicoterapeuta Fritz Peris (fundador de la terapia gestáltica) y la psiquiatra Virginia Satir (terapeuta sistémica de pareja y familia)¹.

Bandler y Grinder, más interesados por el "cómo" que por el "por qué" de un comportamiento, estudiaron a estos "magos terapéuticos" para identificar la estructura de sus habilidades excepcionales y luego, sin recalar en teorías, elaborar modelos que se pudieran enseñar y funcionaran en la práctica. Su propósito consistió en que otras personas usaran sus propias capacidades de modos también excepcionales. Así con la PNL el aprendizaje se convierte en algo más productivo, donde lo importante es saber qué hacer y cómo hacerlo en el tiempo y lugar adecuado.

Al estudiar Bandler y Grinder los patrones de conducta, el lenguaje, las ilusiones de los seres humanos a contraposición de aquellos que no tienen lenguaje, fueron creando procesos, formas de influencia, pasando a veces del inconsciente al consciente los diversos comportamientos obteniéndose resultados muy importantes para la comprensión del éxito, fracasos, tristezas, desmotivación, cambios, estrés, etc.

La PNL contiene muchas de las teorías de Gramática Transformacional de Noam Chomsky, de las ideas de Gregory Bateson sobre la comunicación multinivel y de los conductistas modificados del Instituto de Investigación Neurológica de Palo Alto, California, EE.UU

Del conductismo, por ejemplo, PNL tomó la idea de que cualquier actividad compleja puede desdoblarse en trozos más pequeños cada uno de los cuales puede aprenderse por separado, antes de volverlos a juntar otra vez. De Bateson, PNL tomó la idea de que inconscientemente seleccionamos y editamos una realidad para construir el mundo que percibimos.

I. 2. Modelar el comportamiento

Hay presentadores, maestros, formadores y educadores que verdaderamente destacan en lo que hacen. Si has tenido la experiencia de conocer a una de estas personas, comprenderás el impacto que pueden tener en su vida. La PNL es el estudio de cómo las personas alcanzan la excelencia en cualquier terreno y de cómo enseñar estas pautas a otras personas

¹ www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm

para que también puedan alcanzar los mismos resultados. A este proceso se le da el nombre de *modelar*.²

El campo de la PNL no sólo incluye el modelar, sino también los modelos que se crean. Estas pautas, habilidades y técnicas, se utilizan cada vez más en el asesoramiento, la educación y la empresa para obtener una comunicación más eficaz, un aprendizaje más rápido y un mayor desarrollo personal y profesional. La PNL deja de lado la cuestión de *por qué* algunas personas alcanzan la excelencia, ya que la idea de un talento innato no conduce a ninguna parte; lo que hace la PNL, en cambio, es examinar *cómo* se puede enseñar a otras personas a alcanzarla utilizando esas pautas.

Bandler y Grinder, empezaron a modelar a algunos comunicadores excelentes en el campo de la psicoterapia. Al principio exploraron pautas de lenguaje y preguntas para generar un modelo de este que llegó a conocerse como *metamodelo*³, el arte de utilizar el lenguaje mismo para hacer más claro este (*meta* en un prefijo de origen griego que significa “más arriba” o “más allá”). Los fallos de comunicación suelen producirse porque las palabras tienen distintos significados para las distintas personas. Si lo duda, pregunte usted a diez personas distintas qué significan las palabras *formación*, *competencia* o *aprendizaje*. Algunas veces las diferencias de significado son leves y carecen de importancia; otras veces, importan mucho. *El Metamodelo es el arte de formular preguntas clave para averiguar qué significan las palabras para un individuo determinado*. Gracias a ello, puede usted conseguir información específica de alta calidad.

El modelo de Milton, que recibe el nombre de Milton Erickson, hipnoterapeuta de fama mundial, es lo contrario del Metamodelo: es el arte de utilizar un lenguaje deliberadamente vago para que la gente tenga libertad de conferir su propio sentido a las palabras que usted pronuncia.

Los formadores necesitan ambas habilidades. A veces hay que ser muy preciso; por ejemplo, cuando se dan instrucciones. Con frecuencia tendrá que hacerle buenas preguntas a un alumno con objeto de poner en claro (para usted y a menudo para él) a qué se refiere exactamente. Si por cualquier motivo no es usted capaz de hacerlo, terminará contestando a la pregunta que el alumno creía formular. Otras veces juzgará usted más conveniente hablar en términos generales, para que cada persona pueda suplir la experiencia personal que encaja exactamente para ella.

Para modelar a las personas destacadas debemos explorar *qué* hacen: su conducta, sus acciones y su fisiología. Luego debemos averiguar *por qué* lo hacen: cuáles son los valores y las creencias positivas que subyacen a su comportamiento. Las habilidades son acciones consecuentes respaldadas y sostenidas por creencias. Finalmente, necesitamos saber *cómo* lo hacen, cuáles son sus procesos de pensamiento y sus estrategias mentales.

² O'CONNOR, SEYMOUR, *PNL para formadores*, Barcelona, Ediciones Urano, 1996, p. 52

³ Anexo II. Capítulo IV del presente trabajo de tesis.

A manera de síntesis, cabe destacar que la genialidad de Bandler y Grinder consistió en encontrar los patrones o "programas" mentales que subyacen a todo resultado exitoso y determinar su aplicación sistemática a cualquier comunicación interpersonal.

I. 3. Definición de PNL

Etimológicamente ¿Qué significa **Programación Neurolingüística**? Aunque parezca un término complejo, en realidad, se refiere a tres ideas sencillas:

La palabra **Neuro** implica que *nuestro comportamiento proviene de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales*, es decir, contactamos con el mundo a través de los cinco sentidos, damos "significación" a la información y actuamos según ello. La palabra **Lingüística** indica que *utilizamos el lenguaje como medio de comunicación y para organizar nuestros pensamientos y conductas*. Y **Programación** se refiere a los *programas (de comportamiento) que producimos*, entendiendo programa como el modo elegido para ordenar una secuencia de ideas y acciones con el fin de producir resultados. En PNL el concepto de programa (extraído de la Informática) se homologa al concepto de estrategia.⁴

La PNL aborda nuestra experiencia como sujetos: cómo pensamos en nuestros valores y creencias y cómo creamos nuestros estados emocionales. En este sentido, la PNL *es la clave de la formación por medio de la experiencia*; con ella podemos crear experiencias que se vinculan con creencias y dan lugar a estados emocionales. Nuestras creencias y nuestros estados emocionales generan nuestra conducta. Con la PNL, podemos descubrir de qué manera creamos nuestro mundo subjetivo.

Por consiguiente, la PNL relaciona nuestras palabras, pensamiento y conducta con nuestros objetivos. El término (programación) es una metáfora, pero no se refiere al modelo primitivo de la inteligencia artificial, sino al modelo informático de las redes neuronales. *La PNL puede considerarse una psicología generativa sistémica y ecléctica que contempla las relaciones e influencias de las distintas partes de nuestra personalidad*. El conductismo es la psicología de la inteligencia artificial, donde un estímulo conduce directamente a una respuesta.

La **Programación Neurolingüística** se define como *“el estudio de la forma en que el lenguaje, tanto verbal como no verbal, afecta a nuestro sistema nervioso”*⁵. La PNL estudia a los individuos como se comunican consigo mismos, y nos enseña a dirigir no sólo nuestros propios estados y comportamientos, sino incluso, los estados y comportamientos de los demás, toda vez que nos ayuda a identificar el *canal perceptivo dominante*⁶ en la persona con la cual entablamos una comunicación, facilitando así este mismo proceso. La PNL, *es el estudio de la excelencia y modelo de cómo los individuos estructuran su experiencia*, entendiendo por modelo la descripción práctica del proceso de funcionamiento de algo con la intención de ser útil; por medio del modelo detecta los patrones mentales empleados por personas que en diferentes áreas obtienen resultados de

⁴ O'CONNOR, Ob. cit. p. 49.

⁵ Íbid, p. 50

⁶ En el Capítulo III se describe una manera de identificar el *canal perceptivo dominante* de cada individuo.

excelencia. Este modelo así denominado permite distinguir la secuencia de ideas y conductas que posibilitan a un individuo realizar una tarea.

I. 4. Características principales en la PNL

I. 4. 1. Los sentidos internos

Nuestro mundo de experiencia interior se compone de sensaciones, sonidos e imágenes, al igual que el exterior. Del mismo modo en que diferimos unos de otros en nuestra manera de utilizar los sentidos exteriormente, también diferimos en nuestra manera de pensar. Hay personas que se hablan mucho a sí mismas, mientras que otras piensan más en imágenes, y otras en forma de sensaciones o sonidos. Todos sabemos qué es para nosotros el pensamiento, y quizá damos por sentado que también es igual para los demás, pero cada persona es distinta.

La PNL se define a veces como <la estructura de la experiencia subjetiva>, es decir, la manera en que nos creamos nuestro propio mundo, único para cada uno de nosotros, según nuestra manera de pensar, sentir, ver y oír. Nuestras creencias e intereses también condicionan aquello que percibimos, a lo que prestamos atención y lo que dejamos de lado. Ahora que se sabe lo de los movimientos oculares, quizá se dé cuenta de que las personas los hacen continuamente. Ya ocurría antes, pero, sencillamente, usted no les prestaba atención.⁷

Nuestra manera de pensar también se refleja en el lenguaje. Algunas personas describen su punto de vista sobre los acontecimientos, el brillante futuro que ven ante ellas; otras escuchan atentamente y sintonizan la misma longitud de onda, y aún hay otras que quieren coger bien lo que usted dice para sentirse a gusto. Es razonable suponer que las palabras de la primera persona reflejan imágenes mentales, mientras que las del segundo grupo describen lo que oyen mentalmente y las del tercero toman contacto con sus sensaciones.

La aplicación evidente de todo esto al caso de la formación es que le conviene variar el lenguaje que utiliza de modo que incluya distintas maneras de decir la misma cosa, para que los visualizadores puedan ver qué está diciendo, los auditivos puedan oírlo con plena claridad y los que piensan mediante sensaciones puedan coger bien el sentido.

En PNL experimentamos lo que se llama la **representación primaria**⁸ que está desdoblada en 5 sentidos principales:

- *Vista*
- *Oído*
- *Tacto*
- *Olfato*
- *Gusto*

Estos sentidos se corresponden con los denominados **sistemas de representación** de PNL, que son los siguientes:

- *Visual*

⁷ O'CONNOR, Ob. cit. p. 55

⁸ www.pnlnet.com.mx

- *Auditivo*
- *Cenestésico (kinestético)*

El gusto y olfato se consideran incluidos en el sistema de representación Cenestésico. *Las emociones y sensaciones son también parte de este sistema.*

I. 4. 2. La experiencia interior

La *representación secundaria (experiencia interior)*: son las palabras que elegimos para describir nuestra visión del mundo.

A partir de sus primeros trabajos sobre el lenguaje, John y Richard llegaron a la conclusión de que el lenguaje era en sí una representación de algo más profundo. Tanto las palabras que utilizamos como la manera en que las utilizamos se basan en nuestra experiencia individual. ¿De qué está compuesta la experiencia interior? Las primeras pistas las obtuvieron al fijarse en frases curiosas como: "Ya veo lo que quieres decir." o "¿Puedo aclararte algo?". Otra persona dirá "Oigo que quieres decir" o "¿Puedo explicarte algo?" mientras que una tercera dirá "Eso me parece bien" o "¿Entiendes la idea?". Las tres quieren decir: Yo te entiendo, cómo puedo hacer que tú me entiendas, que les llevaron a preguntarse si no podrían tomarse en su sentido más literal. ¿Podía ser que la experiencia interior se compusiera de representaciones internas de la experiencia sensorial?

John y Richard se sintieron fascinados por lo que las personas hacían realmente cuando pensaban. Sus investigaciones demostraron, entre otras cosas, que los movimientos de los ojos están relacionados con los sistemas representacionales. No fueron los primeros en advertir el tipo de movimientos oculares que hacemos cuando pensamos, pero sí fueron los primeros en relacionarlos sistemáticamente con el pensamiento y el lenguaje. Cuando las personas visualizan, tienden a desenfocar la mirada y a dirigirla directamente al frente o a mirar hacia arriba a la derecha o a la izquierda. Cuando una persona habla interiormente consigo misma, lo que se denomina diálogo interior, es más probable que mire hacia abajo y a la izquierda. Cuando perciben sensaciones, suelen mirar hacia abajo y a la derecha. Así pues, nuestros pensamientos se reflejan en el cuerpo por la manera en que movemos los ojos.⁹

Por otra parte, para hacer un uso más completo de la PNL aparte de apoyarnos en recursos didácticos como los que se utilizaron en este trabajo, el aporte cognitivo proporcionado de otras áreas, yendo más allá de lo que a simple vista podemos captar, es algo imposible de desaprovechar, permitiéndonos entender y explotar aún mejor ésta *Teoría de aprendizaje acelerado*. Razón por la cual, en la presente tesis, expongo la composición del cerebro, así como su funcionamiento en relación a la forma de aprender en cualquier individuo, además de su relación con la PNL, todo esto me dará el sustento de lo importante de la PNL como una metodología de enseñanza-aprendizaje, que lleva a los sentidos a otro nivel. Por tal razón, a continuación presento un estudio de la composición y funcionamiento de nuestro cerebro, y del porque es conveniente aplicar PNL para cualquier tipo de evento en donde se involucre un aprendizaje.

⁹ O'CONNOR, Ob. cit. p. 59

I. 5. El Cerebro

I. 5. 1. Características generales

“Los antiguos griegos pensaban que la mente se encontraba en el corazón y no en el cerebro. Consideraban que ya que la mente era esencial para el ser humano, ésta debería estar en el órgano más vital de todos los órganos”.

Tal vez tenían razón; en la actualidad sabemos que la mente tiene una capacidad casi ilimitada, si desarrollamos mediante control consciente, centros cerebrales que nos permitan usar poderes que no podemos imaginar. George Leonard desde su perspectiva considera que **“la capacidad creadora del cerebro puede ser infinita”, pero tenemos que aprender a aprender** y utilizar este potencial que tenemos dentro de nuestro cerebro. Tenemos que aprender “gozando” el aprendizaje y utilizar simultáneamente la mente lógica, el cuerpo y la mente creadora; en otras palabras, el cerebro y el cuerpo integralmente.

El cerebro¹⁰ tiene aproximadamente el tamaño de dos manos colocadas una junto a la otra o el de un coco. Pesa alrededor de **1.5 kg**, es de consistencia blanda, de color blanco-grisáceo, compuesto básicamente de agua en sus células, llamadas neuronas, de las cuales la mayoría se encuentran en la **corteza cerebral (85% aproximadamente), que es una capa delgada de 1.25 a 4mm de espesor**, que al desarrollarse en escala filogenético, tuvo que plegarse de manera complicada, dando lugar a surcos y cisuras, que si lo extendiéramos nos darían una extensión de más de **2,000 centímetros cuadrados**. Solamente los delfines y las ballenas tienen cerebros más grandes que el ser humano.

El cerebro tiene de **100,000,000,000 a 1,000,000,000,000 de células**, mayor número que las estrellas visibles desde la tierra con el telescopio más poderoso. Cuando se interconectan entre sí, el número de **uniones o interacciones que se pueden hacer varía de 10 a la 14ª potencia a 10 a la 800ª potencia, que son más del número de átomos estimados que existen en el universo**.

El Dr. Pyotr Anokhin de la Universidad de Moscú, considera que la capacidad del cerebro es mucho mayor e ilimitada. Sin embargo, **el cerebro no tiene buena capacidad para manejar capacidad aislada o información secuencial**. Es por esta razón que las personas no pueden aprender algo, con excepción de algunas actividades motoras en la infancia, hasta que crean una metáfora o modelo personal. Las neuronas parecen como árboles sin hojas con múltiples ramificaciones llamadas **dendritas**, que se encargan de hacer conexiones con otras neuronas. Las neuronas pasan sus mensajes a través de los axones, que pueden ser tan largos como el mismo tamaño de cuerpo. También podemos imaginar a una neurona en una forma sencilla. Extendiendo el brazo, el hueso del brazo es el axón, el músculo y la grasa es la **mielina**, la mano representa el cuerpo de la célula nerviosa y los dedos las dendritas.

¹⁰ **KASUGA**, Linda y **GUTIÉRREZ**, Carolina, Aprendizaje Acelerado, México, Grupo Editorial Tomo, 1999, p. 19

Los axones están cubiertos con una sustancia llamada mielina, que actúa como aislante del axón. De acuerdo con los estudios de Pearce (1992), cuando aprendemos algo, **la mielina preserva la neurona y el área neuronal, haciendo que lo aprendido sea permanente.** Este proceso de preservación que es llamado mielinización es considerado el ciclo triple de las habilidades en el aprendizaje¹¹. La primera parte del ciclo es una **visión general o global**, en que se piensan las ideas, deseos, se predice. La segunda es la **relación** y la **complementación de la información** en que se realiza un proceso analítico complementario, se afinan los conceptos. En la tercera, la **práctica y variantes**, se transfiere el conocimiento a la vida cotidiana y a todas las áreas de la existencia humana.

Al usar Programación Neurolingüística (un método de aprendizaje acelerado), la mielinización ocurre y el conocimiento profundo (o significativo) se establece.

El lugar en donde dos células nerviosas se interconectan se llama **sinapsis**. Cuando una célula envía un mensaje a otra, lo hace a través de reacciones químicas. Cuando la célula receptora recibe suficiente material químico (**neurotransmisores**), manda una señal eléctrica a través del axón. Se piensa que gracias a esta sinapsis y al incremento de ellas con otras terminales nerviosas es que se logra la memorización.

El aprendizaje es considerado actualmente como una reacción química de sodio y potasio en la interacción dendrítica. De acuerdo a los estudios realizados por el Dr. David Samuels del Instituto Weizmann, se llevan a cabo entre 100,000 y 1,000,000 de reacciones químicas diferentes cada minuto. Por ejemplo, el cerebro de Einstein tenía el tamaño promedio que otros cerebros estudiados, pero en su interior había más conexiones y más células gliales que son el soporte celular que permite una especie de “lubricación” de nuestro pensamiento. La mezcla de sustancias nutritivas químicas y hormonas es lo que determina primariamente la calidad del aprendizaje, de tal manera que un cerebro más grande no es necesariamente mejor.

El cerebro está cubierto por tres capas de membranas llamadas **meninges: la dura madre, la aracnoides y la pia madre.**

Si se observa el cerebro desde arriba, se puede ver que este se divide en dos partes iguales, un hemisferio cerebral derecho y un hemisferio cerebral izquierdo. Se une entre sí a través del **cuerpo calloso**, que está formado aproximadamente por **200 millones de fibras nerviosas**. Este número de filamentos nerviosos es mayor que las vías nerviosas que se encuentran en la médula espinal.

La corteza está dividida en varias capas, pudiendo llegar hasta 6 en algunas zonas. Cada una de éstas, se encuentra más desarrollada dependiendo de la función que desempeña esa zona. Tienen además de su función especializada otras funciones como la interconexión de células de la misma corteza. En sentido horizontal, la asociación con células de los dos hemisferios y otras se dirigen en forma vertical a la sustancia blanca para conectarse con el resto de nuestro cerebro. La característica principal de la corteza cerebral es la habilidad de

¹¹ Harvard Center for Cognitive Studies.

detectar y hacer patrones del sentido de las cosas, descifrando datos, reconociendo relaciones y organizando la información.

La corteza cerebral tiene cuatro áreas dominantes:

- I) **Lóbulo frontal:** encargado de resolver problemas, planeación, personalidad.
- II) **Lóbulo parietal:** recepción de la información sensorial.
- III) **Lóbulo occipital:** primariamente se encarga de la visión.
- IV) **Lóbulo temporal:** audición, lenguaje y algunos aspectos de la memoria.

El cerebro humano es único, ninguna otra persona tiene un cerebro igual. Este contiene en su interior la información de experiencias, creencias, modelos, datos, etc. Cada cerebro tiene diferencias en su fisiología, conducción neuronal, balance bioquímico y también tiene una edad “normal” para aprender a leer, a los dos años en unos y en otros a los seis. El cerebro es muy maleable a través de la vida y puede seguir desarrollándose hasta la ancianidad, si se tienen los estímulos necesarios para mantenerlo activo. El cerebro por lo tanto no es una estructura fija, si no por lo contrario, tiene la habilidad de pensar y aprender permanentemente cuando lo ejercitamos física y mentalmente.

De hecho, cada uno de nosotros puede cambiar la estructura física del cerebro continuamente al experimentar nuevas experiencias en el lapso de una semana. **La estimulación cerebral se logra con las experiencias multisensoriales, novedades o retos.** El cerebro también se enriquece con adecuada nutrición, estímulos sociales positivos y retroalimentación en el medio ambiente del aprendizaje. Los efectos del enriquecimiento cerebral se pierden después de 2 a 4 semanas, a no ser que los retos y las novedades se mantengan. Esto se logra con un ambiente multisensorial, lleno de color y con situaciones interesantes y novedosas.

Hay nutrientes específicos necesarios para el buen funcionamiento del cerebro y lograr el máximo aprendizaje. Estos son en forma inicial agua y descanso físico, pero también el cerebro necesita tiroxina, selenio, boro, vitaminas B, fructosa y ácidos grasos omega 3 entre otros. Estos elementos se encuentran en alimentos como el pescado, huevo, germen de trigo, nueces, aceite de algodón. El consumo excesivo de carbohidratos (favorece la liberación de serotonina), ácidos saturados (el aprendizaje baja aproximadamente en 20%) y azúcares (causan elevación de metabolitos). En general podemos decir que el cerebro prefiere el ejercicio, agua fresca, oxígeno y proteínas.

En relación al descanso físico, se ha comprobado que para tener el cerebro en la mejor condición se requiere de descanso profundo fisiológico. Otros estudios sugieren que las horas de sueño pueden afectar el aprendizaje. Durmiendo solamente un par de horas, la habilidad para recordar se afecta para el día siguiente. El sueño permite al cerebro reordenar circuitos, limpiar pensamientos inútiles y procesar eventos emocionales.

Se ha comprobado que al nacer el cerebro ya tiene información preprogramada quizás genéticamente. Varias investigaciones sugieren que nuestras habilidades básicas para aprender matemáticas, lenguaje y modelos físicos pueden estar colocadas desde el nacimiento en nuestro cerebro.

La capacidad de aprender del cerebro es ilimitada. Múltiples estudios han publicado el número de células nerviosas que tiene el cerebro, resultando estos modestos cada vez que se publican nuevas investigaciones al visualizar el potencial que tiene nuestro cerebro.

La función que tienen el maestro, capacitador y toda persona involucrada en la educación es la de desarrollar estas capacidades de aprendizaje.

I. 5. 2. Ondas Cerebrales

El cerebro produce finas ondas eléctricas, las cuales viajan a través de sus estructuras. Se producen con diferentes frecuencias y longitudes y pueden ser medidas con un aparato médico llamado electroencefalograma, adhiriendo unos electrodos muy sensibles al cráneo. Las más comunes son las BETA (Beta 1: de 14 a 30 hertz o ciclos por segundo, Beta 2: de 20 a 40 hertz), las ALFA (8 a 13 hertz), las THETA (4 a 8 hertz) y las DELTA (0.5 a 3 hertz).

Las ondas **beta** son las que se producen fundamentalmente en el estado de alerta, las de la actividad consciente, las del pensamiento lógico, las del análisis, son ondas de acción. Las ondas **alfa** son las que se producen cuando las personas están alerta pero relajadas o meditando y permiten que el cerebro descanse y aprenda mejor, son las ondas del “soñar despierto”, las de la imaginación, inspiración, rápida asimilación de hechos. Permite introducirnos a nuestro propio subconsciente. Las ondas **theta** se producen en las fases iniciales de sueño y al despertar. También se relacionan con las sensaciones y los estados que permiten registrar información en nuestro cerebro. Las observamos también en la meditación profunda y los destellos extraordinarios de imaginación e inspiración. Este tipo de ondas dominan durante las edades de 2 a 5 años. Finalmente, las ondas **delta** son generadas en el profundo sueño. Hay que aclarar que estas ondas cerebrales pueden estar presentes en todo momento, pero algunas de ellas predominan sobre las otras.

I. 5. 3. El cerebro derecho e izquierdo

El cerebro se divide anatómicamente en un lado derecho y uno izquierdo y cada uno de ellos tiene una función predominante. En relación a los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro, puedo elaborar una mnemotecnica para recordar las funciones de cada uno.

Cerebro derecho (*Imaginativo*)

I – imaginativo
M – maneja el lado izquierdo del cuerpo
A – apasionado
G – genera emociones
I – idealista, ilimitado
N – nevadoso
A – asociada con metáforas
T – tonos, sonidos, musical
I – induce a la creatividad
V – visionario, holístico
O – orientado a colores, olores

Cerebro izquierdo (*Controlador*)

C – controlador
O – organiza el lado derecho del cuerpo
N – numérico
T – textual, verbal
R – regulador, normativo
O – ordenado, secuencial
L – literal
A – analítico
D – disciplinado
O – objetivo, lineal
R – elemental, literal

El derecho procesa conjuntos, combina partes para integrar el todo, aprendizaje aleatorio, ritmos, imágenes e imaginación, color, sueños, reconocimiento de caras, patrones y mapas, dimensiones. Es el de la intuición, la capacidad creadora y la imaginación.

El izquierdo (analítico) procesa listas y secuencias, es lógico, palabras, razonamiento, números, pensamiento lineal y análisis.

Los hemisferios cerebrales podrían compararse con un caleidoscopio el lado derecho y una computadora digital el izquierdo. Como ya se mencionó, ambos cerebros están unidos por el cuerpo caloso, zona donde se cruzan fibras nerviosas de uno y otro lado, esto permite que un lado del cerebro se entere de lo que hace el otro lado.

Los **métodos de enseñanza holísticos** pretenden que el individuo utilice ambos lados cerebrales y que aproveche ambas capacidades simultáneamente, desplegando toda su

potencialidad en el desarrollo del individuo. Cuando el individuo integra estas potencialidades pasa del aprendizaje cotidiano al “superaprendizaje”. Podemos compararlo con una orquesta que utiliza todos sus recursos para lograr la interpretación de una melodía en forma magistral. Tocaban todas y cada una de sus partes, participan cada una de ellas con una armonía total.

El cerebro derecho controla el lado izquierdo del cuerpo y el izquierdo el lado derecho.

En la actualidad se sabe que usamos ambos cerebros al mismo tiempo en casi todas las actividades cotidianas y sólo varía el grado en que los usamos. Ninguno de los hemisferios cerebrales es más importante que el otro, el pensamiento efectivo requiere de ambos. La mayoría de la gente procesa música en el lado derecho, pero no es así con los músicos, en que el izquierdo es el dominante (la música como elemento de análisis, producción y composición). Varios genios como Einstein parecería que tenían la dominancia cerebral izquierda; otros como Picasso, la dominancia era derecha y en el caso de Leonardo Da Vinci, tenía un equilibrio cerebral en el que usaba ambos cerebros en forma indistinta, ya que dominaba disciplinas como el arte, escultura, fisiología, ciencia en general, arquitectura, mecánica, anatomía, física, inventos, meteorología, geología, ingeniería y aviación. Es importante hacer notar que los apuntes científicos de Da Vinci, estaban llenos de dibujos tridimensionales e imágenes.

Nuestro cerebro no puede mantener la atención continuamente debido a que los seres humanos tienen ciclos de sueño de 90 minutos, influenciados por las reacciones químicas cerebrales. Estos ciclos son profundos y superficiales alternadamente, continuando durante las 24 horas del día, pero durante el día nos encontramos en estado de mayor alerta. Cada una de las cimas corresponde a la dominancia del cerebro izquierdo o derecho.

Esto significa que **cada 90 minutos algunos de los asistentes a una plática se encuentran dominados por el cerebro izquierdo, mientras que a otros los domina el derecho.** Cada persona se encuentra en un esquema diferente de tiempo para el aprendizaje. Esta situación puede ser afectada y modificada con estímulos emocionales y actividades físicas.

En las mujeres, el ciclo menstrual también afecta el aprendizaje. Durante los primeros 14 días del ciclo que los estrógenos están presentes, se activan las células cerebrales, se incrementa la atención sensorial y el estado de alerta cerebral. El cerebro experimenta la sensación de placer, estímulo sexual, sensación de bienestar personal, entusiasmo y autoestima. Algunos investigadores sugieren que este es el mejor periodo para aprender en la mujer.

I. 5. 4. Los tres cerebros

Nuestro cerebro actúa como si en realidad tuviéramos tres cerebros en uno, de acuerdo con los estudios realizados por el Dr. Mac Lean en 1987, se demostró que las emociones y el estrés afectan el aprendizaje y como se registra el aprendizaje en el cerebro.

Estableció el cerebro “Triuno”: el inferior llamado **“cerebro reptil”** y que incluye el tallo cerebral y al cerebelo, se comporta en forma similar a los reptiles de sangre fría, es **instintivo**, de respuesta rápida y orientado a la sobrevivencia. También el cerebelo controla nuestro sentido de equilibrio. El cerebro medio llamado **“cerebro límbico o mamífero”** y que está formado por la amígdala, el hipocampo, el hipotálamo (mantiene la temperatura y el sentido de sed y hambre), hipófisis, tálamo (mensajes de los sentidos, prepara al organismo para reaccionar si percibe dolor, presión en la piel, etc.); algunos autores incluyen la parte superior de proceso reticular y el núcleo caudado. El **cerebro cortical o “cerebro neomamífero”** que lo forman el cerebro y neocorteza. También llamada “la capa pensante”.

El cerebro inferior (reptil) se encarga de mantener la seguridad de la persona, es el causante de respuestas como conformismo, territorialidad, rituales, decepción. El cerebro medio (límbico) se encarga de proveer las necesidades diarias, sentimientos de alegría o tristeza, energía y motivación. Es el responsable de los lazos sociales, hormonas, sentimientos sexuales, emociones, lo que creemos que es verdadero, memoria contextual de largo plazo. El cerebro cortical es el que entiende, realiza planeación a largo plazo, piensa, resuelve problemas, lenguaje, visualización, lectura composición, traducción, creatividad en arte, música y teatro.

Cada uno de los cerebros influencia al otro. El cerebro que tiene alta prioridad de comportamiento y de sobrevivencia, es el reptil. Por ejemplo si un objeto cae sobre nuestra cabeza, la corteza razona en el tamaño, el peso, color, origen, etc., pero es el cerebro límbico el que responde, produciendo miedo o enojo y superando en su respuesta a los otros dos cerebros, haciendo que nuestro cuerpo brinque y se mueva de lugar para que el objeto no caiga sobre nosotros.

Imágenes generadas por computadora muestran que bajo situaciones de ansiedad, estrés, confusión, etc., el cerebro funciona diferente. Hay aumento de la circulación sanguínea y de la actividad eléctrica en el tallo cerebral y cerebelo, mientras que hay disminución de éstas en el cerebro medio y corteza. Se puede decir que fisiológicamente el cerebro se ha minimizado en relación a la capacidad que tiene para aprender, planear, enjuiciar, recibir información, creatividad y clasificación de datos. La sobrevivencia siempre supera la capacidad de resolver problemas del cerebro.

Esto permite darnos cuenta de cómo podemos crear el medio ambiente apropiado y metodologías para ayudar a entender nuestras propias barreras de aprendizaje y como eliminarlas.

El cerebro se “minimiza” ante las situaciones siguientes:

- Daño potencial causado por terceras personas.
- Cuestionamiento de potencial, amenazas intelectuales (regañones, castigos).
- Amenazas emocionales (críticas, autoestima).
- Amenazas sociales o culturales.
- Restricciones de recursos.

Cuando el cerebro percibe alarma o peligro, el cuerpo responde instantáneamente, libera a la sangre adrenalina de las glándulas suprarrenales, se acelera el latido cardiaco, distribuye

más cantidad de sangre a los músculos mayores. El sistema inmune se deprime temporalmente así como la capacidad de pensar con claridad. El cuerpo se encuentra listo para reaccionar, pelear o correr.

Cuando se siente temor, el cerebro fija la prioridad en esa emoción sobre cualquier otra información. Las emociones son más importantes y poderosas para el cerebro que las habilidades de pensamiento de primer orden, por lo que el aprendizaje y el sentido de las cosas está dado por los sentimientos y las emociones. Diferentes autores como, McGaugh, Pert, MacLean, O'Keefe, Damasio y Nadel han escrito sobre el importante papel que juegan las emociones en el proceso de aprendizaje y la relación entre información cognoscitiva y las emociones. MacLean considera que la persona que aprende debe sentir que es "verdad" antes de "creerlo". El cerebro límbico es el que nos permite sentir que algo es real, verdadero e importante.

También debemos reconocer que demasiada emoción en el pensamiento puede actuar como bloqueador, pero la ausencia de emociones también causa alteraciones en el pensamiento.

El incremento de la confianza de la persona que aprende, conduce conjuntamente con motivación intrínseca a facilitar el aprendizaje futuro. Las celebraciones, los rituales, las felicitaciones, después de un periodo de aprendizaje pueden facilitar el almacenamiento de la información en el cerebro así como el recuerdo futuro de los mismos. El reforzamiento a través de las emociones permite hacer que la persona sienta que "sabe que lo sabe", permitiéndole aumentar su confianza y motivándola a aprender más.

I. 6. Cerebro y Educación

Uno de los problemas actuales en relación a la enseñanza de cualquier área es que no se consideran los programas en ambas formas de pensamiento, derecho e izquierdo, sino sólo en uno de ellos, habitualmente el izquierdo. Se deja a un lado el aprendizaje vivido, con experiencias incluidas. De esta manera la persona que no tiene predominio del aprendizaje verbal, es obligada a aprender en un canal difícil para ella, en el que es incapaz de desarrollar su máximo potencial.

Un lado del cerebro no es superior a otro. Para lograr un pensamiento adecuado se requiere que ambos cerebros trabajen conjuntamente. Ambos cerebros deben incluirse en los procesos de enseñanza; desafortunadamente, los sistemas de educación actuales no son así.

Los facilitadores (instructores, capacitadores y/o maestros), no se han dado cuenta que aunque en apariencia los sistemas de aprendizaje acelerado como PNL, inicialmente requieren de más tiempo, posteriormente debido a que hay mayor comprensión y motivación, se requiere de menor tiempo de revisiones y repeticiones, y se tiene mayor tiempo para actividades estimulantes, agradables, de investigación y análisis.

La inclusión de técnicas que estimulen al cerebro derecho puede ser la diferencia entre éxito y fracaso. Cuando la capacitación es presentada a través de todos los sentidos, los estudiantes hacen sus propias conexiones entre lo que se tiene que aprender y lo que ya se

tiene entendido, logrando el proceso de aprendizaje. Los estudiantes no solamente conocen un estilo de aprendizaje, sino que desarrollan nuevos procesos de pensamiento que aplicarán el resto de sus vidas.

*Algunas técnicas que estimulan la enseñanza a través del hemisferio derecho incluyen el pensamiento visual, la fantasía, el lenguaje evocativo, las metáforas, la experimentación directa en laboratorios, viajes, manipulación de materiales, simulación, uso de música; en general, **aprendizaje multisensorial**.*

En la actualidad, la educación se preocupa por el “qué” más que por el “cómo”, pero no considera que cada uno de nosotros piensa y procesa la información en diferente forma. En la práctica, la mayoría de la gente tiene un sistema líder o preferente al que acude primero y que le conduce a otro en el que prefiere hablar - su principal sistema - o en el que necesita estar para responder apropiadamente a la pregunta o situación. Así, si alguien utiliza más la vista éste será su sistema líder (algunas personas visualizan fácil y claramente, otras tienen dificultad para producir una imagen visual clara). Si predomina la audición será el oído, cinestésico si usa las sensaciones corporales, olfato y el gusto. Por ejemplo, el pensamiento lineal y analítico, es fácil para algunas personas, pero es difícil para otras. Por medio de la aplicación de PNL se pueden maximizar todos estos aspectos.

Una de las funciones del facilitador es la de identificar en sus alumnos cómo aprenden y resuelven problemas en lo individual, y cuales son sus estilos de aprendizaje.

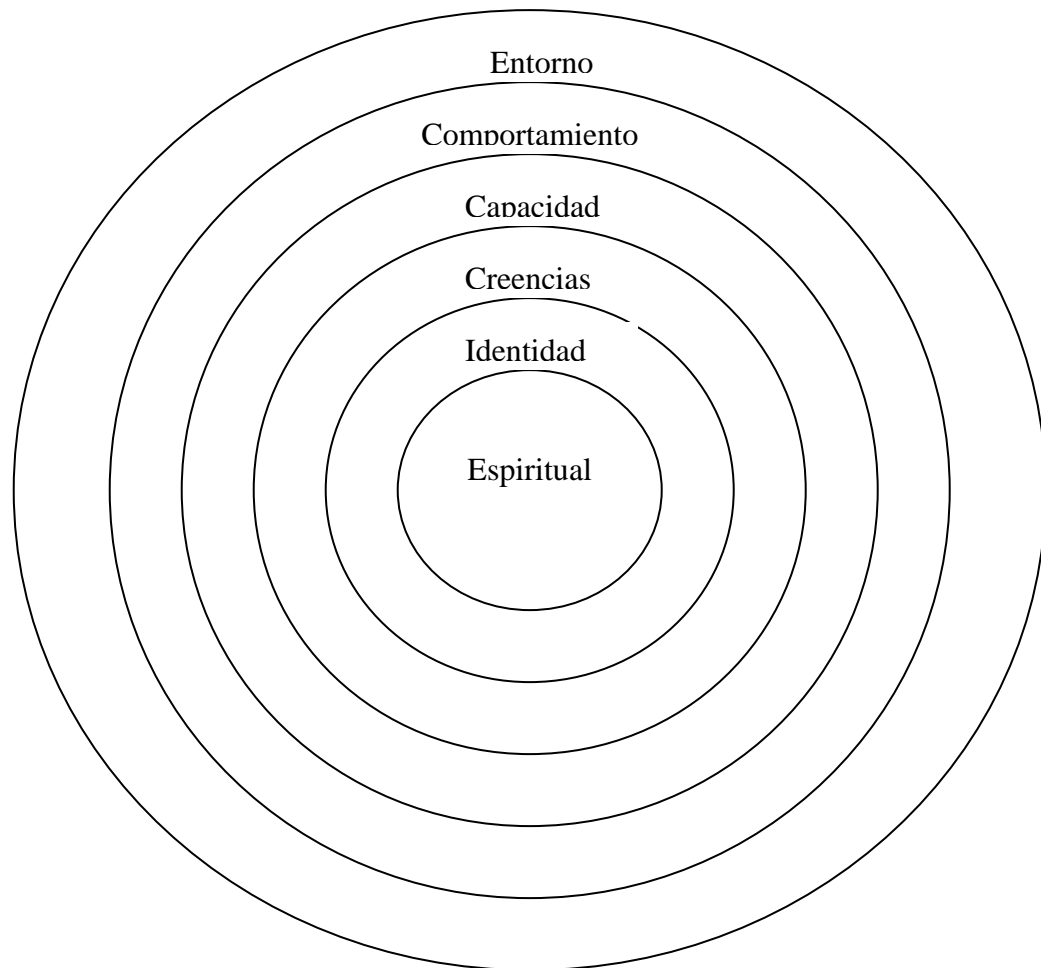
Por otro lado es fundamental que los alumnos conozcan sus estilos de aprendizaje y estén conscientes de las estrategias que deben aprender para lograr el mejor proceso de aprendizaje. Entre mayor sea el número de herramientas de pensamiento y aprendizaje que demos al alumno, mayor será el número de herramientas que podrá desarrollar y dominar, y por lo tanto, mayores las posibilidades de éxito.

Cuando el facilitador crea un ambiente en el que no se juzga o critica al alumno, su propia curiosidad será la mayor fuerza motivacional para su desarrollo.

I. 7. Los niveles neurológicos

El aprendizaje puede producirse en diversos niveles. El siguiente modelo fue elaborado por Robert Dilts.¹²

- El primer nivel es el *entorno*: el contexto, nuestro medio ambiente, las demás personas con las que nos relacionamos.
- El segundo nivel es el *comportamiento*: las acciones concretas que llevamos a cabo.
- El tercer nivel es el de las *habilidades y capacidades*: lo que podemos hacer.
- El cuarto nivel es el de las *creencias* y los *valores*: lo que creemos y lo que es importante para nosotros.
- A continuación viene nuestra *identidad*: el sentido básico de mí mismo, mis valores principales y mi misión en la vida.



Los niveles neurológicos

¹² O'CONNOR, Ob. cit. p. 51

- Además, la mayoría de las personas tienen una relación con algo más allá de ellas mismas (lo espiritual).

Si aplicamos todo esto a la formación, una declaración

- *en el nivel del entorno* podría ser: La formación resulta fácil con recursos de primera categoría y el respaldo de la empresa.
- *en el nivel del comportamiento*: Trazó usted muy bien esa gráfica en la clase de formación.
- *en el nivel de las capacidades*: Has adquirido una habilidades impresionantes.
- *en el nivel de las creencias*: Divirtiéndose aprende uno mejor.
- *en el nivel de la identidad*: Es usted un buen formador.

I. 8. Características de cada Sistema de Representación

I. 8. 1. Visuales

Las personas visuales son aquéllas que primordialmente tienden a considerar el mundo con imágenes, se sienten más fuertes cuando se encuentran en comunicación con la parte visual de su cerebro. Este tipo de personas, suelen hablar de prisa, utilizan muchas metáforas visuales al hablar como “ven” un asunto, de que se va definiendo el “panorama” de que la solución es “clara” o “sombria”. Por esta característica visual ponen mucha atención a la imagen de las personas, normalmente son aficionadas a las marcas de ropa, “escanean” la imagen de otra persona en segundos y descubren al instante los más diminutos detalles.

El caso más claro de una persona visual es el ejemplo de aquella persona que está organizando una velada en su casa, y que explica verbalmente a los invitados el camino que los guiará hasta la casa. Ocurre que todos le han entendido claramente excepto uno de ellos. Por más explicaciones que se le brindan sigue teniendo dudas de como poder llegar sin contratiempo. Entonces, el anfitrión intenta explicarle con la mayor “Claridad” posible y le traza un mapa en un una hoja de papel. Hasta este momento, el invitado capta de inmediato las instrucciones que tanto se le habían repetido de forma verbal. La pregunta aquí sería, ¿usted capta más fácilmente alguna instrucción cuando se la trazan en blanco y negro en un papel?

I. 8. 2. Auditivas

Las personas de tipo auditivo suelen ser más selectivas en cuanto al vocabulario que usan. Hablan con voz bien timbrada y aun ritmo regular. Como las palabras significan mucho para ellos, suelen tener cuidado con lo que dicen, tienden a usar expresiones como “eso no me suena”; “te escucho”, “ha sido un fracaso ruidoso”. Este tipo de personas perciben principalmente la vida a través de los sonidos o los estímulos relacionados con ellos.

Si a una persona auditiva se le pide que describa brevemente la película del Titanic, le dirá que lo más impresionante fue la música de fondo durante toda la trayectoria del barco por altamar. También es posible que le describa el intenso “sonido”, que se escuchó cuando en medio del accidente, el barco se rompió en dos partes antes de hundirse o quizás mencione

que la escena más dramática de la película fue la de los “gritos” de las personas ante el hundimiento del barco. Al escuchar una redacción basada fundamentalmente en “sonidos”, usted podría apreciar que está frente a una persona auditiva. Por supuesto que una persona visual daría preferencia de lo que pudo “ver” a lo largo de la película. Y si se lo preguntara a una cenestésica, le describiría lo que le hizo “sentir” más emoción.

I. 8. 3. Cenestésicas

Estas personas resultan todavía más lentas para hablar que las auditivas, reaccionan principalmente ante las sensaciones táctiles, epidérmicas. Suelen tener la voz grave y acampanada, hablan despacio y a menudo usan metáforas del mundo físico; siempre están luchando “a capa caída” y sólo creen en lo “que se puede tocar con las manos”, y utilizan expresiones como ‘quise sacarle una respuesta, pero ella no se dejó atrapar’. Les gusta romper el espacio personal de cada individuo, es decir, cuando uno habla con ellos es muy común que nos “toquen” con sus extremidades en afán de transmitir algo, además de que se acercan demasiado a los demás al hablar.

Otro ejemplo de la diferencia de cómo se perciben las cosas de acuerdo al canal sensorial más dominante se pone de manifiesto en las siguientes descripciones, realizadas por tres personas diferentes con realización a unas cosas:

A) La casa se encuentra en una calle tranquila, silenciosa. Casi a cualquier hora del día, el paseante oye los cantos de los pájaros. El interior es como una casita de cuentos de hadas, y dice tantas cosas que uno se pregunta si puede pasar desapercibida ante los transeúntes. Hacia el crepúsculo, vale la pena salir al jardín sólo para escuchar a los pajaritos, al susurro de la brisa a través del ramaje, y al carillón del porche.

B) Hay otra casa sorprendentemente pintoresca, que llama la atención con sólo mirarla. Asombra contemplar tantos detalles, desde el largo porche blanco hasta los bonitos dibujos que forman los frisos de las paredes, pintadas en color melocotón. Tiene muchas ventanas, de manera que recibe una hermosa luz casi a cualquier hora del día. Ofrece tanto que ver - desde la escalera de entrada hasta las magníficas puertas de cuarterones de roble - que uno podría pasarse un día entero explorando todos los rincones en busca de nuevos descubrimientos.

C) La tercer es más fácil de describir. Hay que entrar en ella para experimentar lo mismo: la construcción es sólida y confortable, Las habitaciones tienen una calidez distintiva, que por razones indefinibles conmueve algo muy fundamental dentro de uno. La tranquilidad casi puede tocarse; dan ganas de sentarse en un rincón para absorber aquel ambiente de serenidad y paz.

¿Qué es lo que hay de similitud entre estas tres casas?

Por supuesto se trata de la misma casa, descrita por tres personalidades diferentes. La primera responde a la de una persona auditiva, la segunda a una persona visual, y la tercera a una persona cenestésica. La percepción del mundo puede ser completamente diferente para cada una de las tres personas, aún cuando se trate de lo mismo.

Otra manera de identificar el modo perceptivo en que se encuentra una persona es a través de su fisiología. Cuando predomina en una persona la respiración torácica, superficial, es que está pensando visualmente. Cuando la respiración es tranquila y diafragmática o torácica, se encuentra en un modo auditivo. Y una respiración profunda, epigástrica indica acceso al modo cenestésico.

También la voz resulta expresiva. Los tipos visuales hablan a ráfagas rápidas y, con frecuencia, en un tono agudo. Un tono bajo y profundo junto con hablar lento y pausado corresponden por lo general a un cenestésico. Y un ritmo regular, con voz bien entonada y resonante, indica un acceso auditivo.

Incluso el tono de la piel puede indicarnos algo al respecto: cuando uno piensa visualmente, la cara suele palidecer; un rostro enrojecido, en cambio, indica el acceso cenestésico. Cuando uno mantiene la cabeza erguida se encuentra en un modo visual; la posición neutra o una ligera inclinación lateral (como cuando alguien oye algo) señala la actitud auditiva. En el modo cenestésico la cabeza tiende a bajar a los músculos del cuello están relajados. También los movimientos de los ojos de una persona nos dicen que tipo de representación o modo de percepción esta accediendo en ese momento.

Si se tiene enfrente a una persona de características visuales, entonces habría que identifique lo siguiente:

- Si está recordando algo o extrayendo una imagen de su memoria dirigirá su mirada al lado izquierdo (viéndola de frente) y hacia arriba (por ejemplo, si usted le pregunta de que color eran las velas de su pastel de quince años).
- Si está inventando o construyendo algo en la mente, volteará a la derecha (viéndola de frente) y hacia arriba (a la pregunta, ¿cómo se imagina a Mickey Mouse con barba verde?).
- Si está desarrollado un diálogo, interno dejará los ojos en medio, apuntando hacia el horizonte o hacia enfrente (a la pregunta ¿qué se dijo usted mismo el día que decidió convertirse en empresario independiente?).

Si esta enfrente de una persona de características auditivas, entonces se identificará lo siguiente:

- Si está recordando algo o extrayendo una imagen de su memoria, dirigirá su mirada al lado izquierdo (viéndola de frente) y hacia arriba.
- Si está inventando o construyendo algo en su mente, volteará a la derecha (viendo de frente), y hacia abajo.
- Si está sosteniendo un diálogo, interno dejará los ojos en medio apuntando hacia la oreja izquierda.

Si se encuentra frente a una persona de características cenestésicas, entonces se identifica lo siguiente:

- Si está teniendo un diálogo, interno dirigirá los ojos hacia abajo a la izquierda.
- Por supuesto que la principal aplicación de PNL en nuestras relaciones personales consiste en poder entablar una comunicación eficaz utilizando los canales

perceptivos y sensoriales dominantes de la otra persona, con objeto de que reciba, de la manera más clara posible, nuestro mensaje.

La importancia de aplicar PNL en las transacciones diarias estriba en tratar de identificar cuáles son los canales dominantes de la otra parte, y entonces cada vez que transmita un mensaje a esa persona, usted será capaz de “sintonizarse” con ella en el mismo canal, ya sea visual, el auditivo o el cenestésico. Esto, además de asegurar obtener una comunicación más eficaz con esa persona, también ayudará a hacer sentir que realmente la entiende, y tal vez llegue a pensar que tiene mucha afinidad con ella para percibir las cosas de la misma manera.

Esto no significa que uno que usted deba de convertirse en una persona que perciba con el mismo canal sensorial dominante en el interlocutor, tan sólo querrá decir que uno es capaz de “ponerse en frecuencia” con las diferentes personas con las que se comunica, lo cual, con el tiempo, lo convertirá, a los ojos de los demás, en un mejor comunicador.

Uno de los mayores retos del expositor es convivir con un auditorio en el que seguramente hay una gran diversidad de personas entre visuales, auditivas y cenestésicas, La pregunta entonces, ¿cómo puedo dar la presentación en un auditorio heterogéneo? La respuesta debería de saberla, en teoría, un maestro de aula o un catedrático. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos, ni ellos lo saben.

Cuando se enfrente este tipo de situaciones, el remedio es sencillo: brinde cualquier explicación para los tres tipos de personalidades (visual, auditiva y cenestésica), es decir, cada parte de su exposición deberá tener imágenes, al igual que una explicación “verbal” de esas imágenes y tendrá que intercalar frases que hagan alusión a las personas cenestésicas.¹³

I.9.Estrategias Mentales

Una estrategia es una secuencia ordenada de pensamientos que resulta en una secuencia ordenada de acciones. Así, por ejemplo, las personas tienen estrategias para motivarse, para comprar, para tomar decisiones, para escribir y para aprender. Las distintas estrategias implican distintas maneras de pensar: en imágenes, en sonidos y en sensaciones. Cada tarea distinta requiere una forma distinta de pensar: una estrategia para diseñar un edificio, por ejemplo, seguramente exigirá una considerable dosis de visualización, mientras que una estrategia para componer música seguramente se basará más en la audición interna. Las distintas estrategias de pensamiento poseen secuencias definidas de imágenes, sonidos y sensaciones, y la forma exacta de cada una puede ser importante.

Pruebe a realizar el siguiente experimento: hágase una imagen de un acontecimiento de formación al que haya asistido. Si cree que no puede hacerse esas imágenes por unos instantes que sí puede.

¹³ Mecanograma. ¿Qué es la Programación Neurolingüística?
www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm

Haga una imagen brillante, con movimiento y colores... Ahora, oscurezca la imagen, suprima el color y déjela fija... ¿Cómo cambia eso su reacción ante el recuerdo?

De la misma manera, puede usted cambiar el volumen o la dirección de los sonidos y voces internos. En PNL, estas cualidades de las imágenes, sensaciones y sonidos internos se denominan *submodalidades*.

Las distintas personas tienen estrategias para aprender. Una vez haya adquirido usted las habilidades de modelado de la PNL, podrá averiguar cómo aprende la gente, sugerir posibles mejoras y diseñar estrategias de aprendizaje a su medida. Esto hace que el aprendizaje se vuelva generativo: las personas aprenden a aprender.¹⁴

I. 10. El aprendizaje consciente y el aprendizaje inconsciente

En PNL, se considera que algo es consciente cuando está en la percepción del momento presente, como lo están ahora mismo estas palabras. Todo lo demás, lo que no está en la percepción del momento presente, es inconsciente. Al aprender utiliza usted su atención consciente; sin embargo, manifiesta mejor sus habilidades cuando actúa de un modo inconsciente, utilizando una práctica o unos hábitos ya asumidos. Por eso le resulta difícil a la gente explicar de un modo consciente cómo hace bien las cosas: la persona ya ha olvidado las etapas de aprendizaje. De la misma manera, resulta difícil ver cómo se construyó un edificio una vez se han retirado todos los andamios. Una de las cualidades de ser capaz de hacer bien algo es precisamente que no se necesita pensar en ello.¹⁵

Gracias a las habilidades de modelado de la PNL, ahora le será posible descubrir por medio de las palabras y del lenguaje corporal estas estrategias invisibles que conducen al éxito en el aprendizaje, para que los demás puedan beneficiarse de ellas.

I. 11. Presuposiciones de la P.N.L.

El ser humano capta sólo una parte de la realidad externa, no su totalidad. Bandler y Grinder en su libro "La estructura de la magia", dicen: "A lo largo de la historia de la civilización, muchos han hecho hincapié, en este punto: existe una diferencia irreducible entre el mundo y nuestra experiencia de él". Es decir, que cada individuo percibe el mundo a través de una serie de filtros. Estos están constituidos por: la historia personal, el lenguaje, la cultura, la pertenencia a cierto grupo social, las creencias, los valores, intereses y suposiciones. Así es posible afirmar que el mundo perceptible es siempre más rico que el modelo que se tiene de él.¹⁶

Una anécdota de Picasso servirá para ilustrar dicha afirmación: Un extraño se acerca al maestro y pregunta por qué no pintaba las cosas tal y como eran en realidad. Picasso un poco confundido contesta: No acabo de entender lo que quiere decir. El hombre saca una

¹⁴ O'CONNOR, Ob. cit. p. 57

¹⁵ *Ibid*, p. 58

¹⁶ www.ricoveri.tripod.com.mx

fotografía de su esposa. Mire –dijo-, como esto. Así es mi mujer de verdad. Picasso parecía incrédulo. Es muy pequeña, ¿no? Y un poco plana, ¿no?

La P.N.L. también propone una manera de pensar sobre nosotros mismos y el mundo. En ese sentido es un filtro en sí misma. Así ha extraído las creencias de las personas que lograban resultados de excelencia y las ha denominado *presuposiciones*. Éstas dan origen y fundamentan el *Sistema de creencias básico* de la Programación Neurolingüística.

Dichas presuposiciones son¹⁷:

1. *El mapa no es el territorio. Ningún mapa refleja al mundo en una forma completa y exacta.*
2. *Mente y cuerpo son parte de un mismo sistema cibernético y se influyen mutuamente.*
3. *En un sistema, el elemento de mayor flexibilidad es el que dominará dicho sistema.*
4. *Cada comportamiento tiene una intención adaptativa (o positiva) y es el producto del equilibrio que necesita el sistema.*
5. *Las personas, cuando toman decisiones lo hacen de acuerdo con el mapa que manejan (o el mapa que poseen). En ese sentido, son las mejores elecciones que pueden hacer.*
6. *No existe el fracaso, sino los resultados, los que tan sólo dan nueva información (retroalimentación o feed - back).*
7. *Las personas tienen los recursos que necesitan para producir cambios. Si no los tienen los pueden aprender.*
8. *Toda tarea puede ser cumplimentada (o aprendida) si se divide en pequeñas porciones.*
9. *Cada comportamiento puede servir en algún contexto.*
10. *El efecto de la comunicación depende de la flexibilidad del emisor. Si algo no funciona, se prueba hacer otra cosa.*

I. 12. Beneficios y aplicaciones de la PNL.

Bandler, uno de los creadores mencionó, que PNL fue creada para evitar la especialización de un campo u otro, enfocando al aprendizaje humano a enseñar y usar a la gente su propia cabeza.

Entre los beneficios encontramos¹⁸:

- *Mejora la conciencia de lo que se hace*
- *Mejora la comunicación o forma de decir las cosas*
- *Aumento del potencial personal*
- *Aprovechamiento mejor de los recursos*
- *Aumento de la creatividad*
- *Mejora de la salud*

¹⁷ www.desarrollohumanoilimitado.com.mx

¹⁸ www.pnlnet.com

- *Mejora de costumbres*
- *Aumenta la utilización del cerebro.*

Esta disciplina es esencialmente un modelo de comunicación efectiva, y es por eso que sus técnicas tienen aplicación en todos aquellos campos en que las personas se relacionan con otras, por ejemplo: Educación, Asesoramiento Empresarial, Ventas, Salud, Desarrollo Personal, Negociación, etc. Sus herramientas son puestas a disposición de quien quiera obtener las habilidades básicas de un buen comunicador. Éstas son¹⁹:

- *Claridad de objetivo.*
- *Agudeza perceptiva.*
- *Flexibilidad de conducta.*

La **claridad de objetivo** es la habilidad de saber cuál es el resultado específico que se desea obtener. Es importante aclarar que antes de una negociación es necesario definir el objetivo lo más claramente posible.

La **agudeza perceptiva** es el proceso por el que aprendemos a enfocar la atención y hacer más sutiles las distinciones respecto a la información que recibimos del mundo. Es necesario adiestrar la agudeza sensorial para advertir si lo que se está haciendo conduce a la meta.

Y por último, la **flexibilidad de conducta** es la habilidad que complementa a las anteriores, dado que, el hecho de tener múltiples opciones nos otorga recursos para que la consecución del objetivo sea de modo más satisfactorio.

Muchos cursos y libros sobre la formación y capacitación se concentran en el nivel del entorno: cómo hay que disponer la sala y qué recursos se debe utilizar. Algunos libros sobre habilidades de presentación se centran en el nivel del comportamiento, es decir, en lo que hace usted para que presentar el material. Sin embargo, a menudo se descuidan los niveles superiores: cómo funcionan las habilidades y qué creencias y valores les dan poder y las amplifican. Sin creencias y valores que les den poder, las habilidades pueden atascarse. Además, las creencias y los valores también afectan en gran medida a los pensamientos y el estado emocional. El nerviosismo puede estropear por completo una presentación, por muy competente que sea el presentador en circunstancias normales.

Si es usted formador, la formación que fluya de su sentido de sí mismo y de su misión en la vida será poderosa y congruente. La formación en PNL proporciona herramientas para cambiar no sólo el comportamiento y las habilidades, sino también las creencias y los valores, un terreno en el que a la formación tradicional le resulta difícil influir. La PNL se centra particularmente en el terreno de las habilidades, en cómo se conectan las creencias con las acciones.²⁰

Por tal motivo, algunas personas captan el conocimiento a través de la lectura (visuales); otros, en cambio, escuchando la historia en un “casete” o platicada por alguna otra persona

¹⁹ www.sctsystemic.com

²⁰ O'CONNOR, Ob. cit. p. 52

(auditivos), y otros más sólo cuando lo experimentan en algo relacionado a su propia persona o mejor dicho “en carne propia”.

Supongamos como un mero ejemplo, que hay un expositor al frente en este momento ante un grupo de personas, del cual usted forma parte, tratando de explicar la devaluación de la moneda de su país. Por principio de cuentas nos presenta una gráfica (modo visual) en la cual se observa el valor de la moneda al cierre de año, en los últimos cinco años. Al mismo tiempo, nos ofrece una explicación verbal (modo auditivo) de las causas que originaron la decisión del gobierno para devaluar la moneda, y en esa explicación alude con frases como “y en general, una devaluación nos hace sentir a todos como si la bolsa de nuestros pantalones fueran cada vez más grandes o las monedas mas chicas”, (modo cenestésico) “además somos más de uno los que deseáramos que este tipo de devaluaciones fuera más suave, es decir, algo un poco menos doloroso”. Y ante una pregunta el auditorio, a la cual le percibe el corte cenestésico, contesta: “yo también, como ustedes, puedo sentir un yacío en mi estómago junto con burbujas producidas como si me hubiera tomado un alcazeltser por esta devaluación, además si tuviera al responsable enfrente, tendría un nudo en mi garganta producido por la rabia que me hace sentir todo esto”.

Siempre hemos pensado que si los formadores, educadores o instructores de aula entendieran este concepto de la PNL, entonces buscarían dos elementos con los alumnos o participantes; el primero: radicaría en identificar los canales perceptivos dominantes, para transmitir el conocimiento a través de ellos, y segundo: en cada exposición, tendrían la precaución de usar términos para que entendieran todos los participantes.

Por tal razón, el observar la empiria de como ha incursionado la PNL en el ámbito de la capacitación, donde hasta hoy día es mínima la bibliografía sobre la aplicación, estudio y evaluación de la PNL a este campo. Mi tesis resulta ser una propuesta para el formador, educador, instructor y todas aquellas personas y áreas que indirecta o directamente tengan relación con la capacitación; debido a que este trabajo da un primer paso, llevando acabo una investigación de la percepción del participante en un evento de capacitación, sustentado en los recursos que ofrece la PNL. Se preguntarán ¿por qué considerar la percepción del participante antes que otra cuestión? Aludiendo a mi experiencia como alumno y facilitador, es básico en primera instancia crear ambientes placenteros, antes de pretender desarrollar algún tipo de aprendizaje en un individuo mediante determinada técnica o metodología.

En los capítulos subsecuentes fundamento ampliamente mi comentario del párrafo anterior.

CAPÍTULO II

Método de investigación

II. Método de investigación

II. 1. Desarrollo metodológico

Introducción

Esta tesis se sustenta en un *Método de investigación* que por sus características es *exposfacto*, debido a que se evalúa la reacción hacia los métodos didácticos utilizados posterior a un evento de capacitación.

Por otra parte, cabe destacar que el trabajo en cuestión tiene el firme propósito de medir la percepción hacia los recursos didácticos empleados, entendido como percepción, la impresión o reacción cualitativa hacia un estímulo, dado que en el proceso enseñanza-aprendizaje es primordial el hacer gratificante la experiencia hacia los estímulos presentados. Debido a que si no se hace grato hacia el receptor, éste mostrará indiferencia, obstaculizando el objetivo primordial que es el *aprendizaje de un contenido*. Razón por la cual, crear un entorno adecuado para el proceso enseñanza-aprendizaje es la base sobre la que es posible partir, para ir enriqueciendo paulatinamente a la capacitación volviéndola eficaz y efectiva, de acuerdo a las exigencias actuales en el ámbito educativo y empresarial.

En definitiva, el participante es el actor principal en un evento de capacitación, es la persona que determinará consciente o inconscientemente su apertura o rechazo hacia un aprendizaje, motivo por el cual, desde mi particular punto de vista, medir su percepción hacia un evento con las características que planteo en el desarrollo de esta tesis, es el sustento inicial para aceptar, validar y considerar más a fondo el presente trabajo dentro del ámbito educativo formal.

Pregunta de investigación

¿El impacto en un evento de capacitación con el apoyo de los recursos didácticos que nos ofrece la Programación Neurolingüística, crea un ambiente propicio para el aprendizaje desde la percepción del alumno (o participante)?

Hipótesis

H₀

La aplicación de los recursos didácticos de la Programación Neurolingüística, en un evento de capacitación, no favorece el aprendizaje de acuerdo a la percepción del alumno (o participante).

H₁

La aplicación de los recursos didácticos de la Programación Neurolingüística, en un evento de capacitación, favorece el aprendizaje de acuerdo a la percepción del alumno (o participante).

Variables

La variable independiente en este trabajo son los recursos didácticos a utilizar (técnicas de instrucción, apoyos didácticos comunes y propios de la PNL, ...) ¹. La variable dependiente es la percepción del alumno hacia el evento de capacitación apoyado en esos recursos didácticos.

Así mismo, otras variables que confluieron en la investigación realizada son las características que tendrán los participantes que constituirán el grupo del evento de capacitación para este trabajo de tesis. Las características a considerar son básicamente: edad, nivel escolar, trabajo desempeñado en el lugar donde laboran, experiencia en el área y que forman parte de un mismo centro de trabajo.

Definición Conceptual

Programación Neurolingüística (PNL) ². Es el estudio de la excelencia y modelo de cómo los individuos estructuran su experiencia, entendiendo por modelo la descripción práctica del funcionamiento de algo con la intención de ser útil; por medio de este modelo se detectan los patrones empleados por personas que en diferentes áreas obtienen resultados de excelencia. Este modelo así determinado permite distinguir la secuencia de ideas y conductas que posibilitan a un individuo realizar una tarea.

Aprendizaje ³. Es el proceso para adquirir conocimientos, habilidades, experiencias o valores por medio del estudio, la experiencia o la formación.

Aprendizaje significativo ⁴. Es aquel diseñado para superar el memorismo tradicional de las aulas y lograr un aprendizaje más integrador, comprensivo y autónomo. La práctica del aprendizaje comprensivo arranca de una muy concreta propuesta: partir siempre de lo que el alumno tiene, conoce, respecto de aquello que se pretende aprender. Sólo desde esa plataforma se puede conectar con los intereses del alumno y éste puede remodelar y ampliar sus esquemas perceptivos.

Además, para que exista un aprendizaje significativo es necesario que se den en los alumnos “síntesis intelectuales”, teniendo como eje sus percepciones psicológicas (internas y externas), porque un conocimiento tiene sentido al momento que sintetizamos nuestras experiencias dentro de lo que hemos llegado a comprender. Como diría Fosnot: “El aprender no es descubrir más sino la interpretación a través de diferentes esquemas o estructuras”.

Finalmente, cada nueva síntesis intelectual dependerá de nuestras habilidades cognoscitivas para acomodar los datos y percepciones discrepantes y la cantidad de experiencia en ese momento.

¹ Capítulo III, p. 39-81

² O'CONNOR, SEYMOUR, PNL para formadores, Barcelona, Ediciones Urano, 1996, p. 60

³ *Ibid*, p. 348

⁴ FERNANDO PALACIOS CALDERÓN, "Constructivismo ¿Qué es?", Revista Mexicana de pedagogía, pp. 21-24

Definición Operacional

Programación Neurolingüística (PNL). Es la reacción de un sujeto hacia un estímulo sensorial (*visual, auditivo y/o cinestésico*), expresado mediante una respuesta cualitativa (*impresión*).

Aprendizaje⁵. Proceso autorregulado de resolución de conflictos interiores cognoscitivos que con frecuencia surgen a través de una experiencia concreta, el discurso colaborativo y la y la reflexión dentro de un evento de capacitación.

Facilitador⁶. Profesional de la educación que se en carga de analizar, diseñar y reestructurar las formas más viables de acceder a un aprendizaje, poniéndolas en práctica para beneficio de sus alumnos.

Curso. Se define como una forma para impartir capacitación en donde el instructor o capacitador provee los conocimientos dentro de un aula.

Evento. Es una modalidad genérica que abarca: curso, ciclo de películas, conferencia, visitas guiadas, etc.⁷

Evento tipo conferencia. Curso en donde el instructor sólo se vale de la *técnica expositiva*⁸ para enseñar una temática.

Sujetos

Se tomó una muestra de un total de 18 trabajadores de la Industria Llantera, dichas personas se encuentran laborando en el área de atención, servicio y ventas al cliente.

Muestreo

Para poder dar veracidad o refutar la hipótesis:

*La aplicación de los recursos didácticos de la **Programación Neurolingüística**, en un evento de capacitación, favorece el aprendizaje de acuerdo a la percepción del alumno (participante).*

Se tomó aleatoriamente alrededor de 18 sujetos de la Industria Llantera que forman parte de un mismo centro de trabajo, como previamente se hace mención; los cuales tienen un nivel escolar que oscila entre secundaria y preparatoria, teniendo una edad que varía entre 25 y

⁵ FERNANDO PALACIOS CALDERÓN, "Constructivismo ¿Qué es?", Revista Mexicana de pedagogía, p. 22

⁶ Utilizo éste término por ser el adecuado al enfoque que estoy llevando.

⁷ En el presente trabajo utilizo el término "*evento*" por considerarlo más completo y apropiado para enfoque que estoy manejando, en vez del término "*curso*".

⁸ Ver Cap. III, p. 36

40 años, además de contar con por lo menos tres años de experiencia dentro del área de ventas.

El curso que se impartió recibe el nombre de “*Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones*”; este curso se impartió por un facilitador que cuenta con alrededor de 15 años de experiencia como *Instructor Profesional* y tiene 8 años impartiendo el curso mencionado.

Una vez establecidos el perfil del grupo con el cual se trabajó y el perfil del facilitador; este último impartió el evento de capacitación, aplicando los recursos didácticos de la *Programación Neurolingüística*; posterior al evento se aplicó a los participantes un instrumento de evaluación el cual permitió calificar tanto cualitativa como cuantitativamente el evento en general, además de los aspectos más relevantes de este. Así mismo, el instrumento en cuestión nos permitió establecer también parámetros numéricos acerca del desempeño del facilitador. Los resultados obtenidos del instrumento permitieron aseverar o refutar la hipótesis planteada.

Instrumento de evaluación

Se aplicó una evaluación de reacción al evento, empleando 13 reactivos de tipo likert y 7 reactivos de apreciación.⁹ Estos reactivos fueron diseñados con la asesoría de un grupo de facilitadores con por lo menos 15 años experiencia en el área de capacitación.¹⁰

A continuación, realizaré un análisis estadístico de los resultados obtenidos durante y posterior al evento de capacitación; confirmando o desechando la hipótesis planteada en este capítulo.

⁹ Ver anexo I. 112-113 p.p.

¹⁰ También consideré el libro: **REZA**, Jesús, Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones, México, Panorama, 1995, p. 172

II. 2. Análisis de los resultados de la evaluación del evento “Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones”

Después del análisis estadístico que se realizó, los puntos a destacar son los siguientes:

- I. Con respecto a las trece preguntas de tipo likert relacionadas con el desempeño del facilitador y la metodología del evento, se obtuvo un promedio general de 4.52 de calificación, en escala de 1 a 5 (en porcentaje fue 90.4 %)¹¹, por parte de los participantes que evaluaron tanto al evento como al facilitador, por lo cual, puedo concluir que la percepción de los participantes fue muy favorable hacia la aplicación de la metodología PNL.
- II. También, en estos reactivos tipo likert, las preguntas 11, 12 y 13, referidas al ambiente del evento, aprendizaje del participante y evaluación del evento respectivamente¹², fueron las más bajas, con promedios de 4.23, 4.39 y 4.17 respectivamente, obteniendo entre estas tres un porcentaje del 85.26 %, este porcentaje se encuentra debajo del promedio general obtenido; sin embargo, es un porcentaje que esta dentro del rango de destacado.
- III. En lo concerniente a la primer pregunta de apreciación¹³ referida a los apoyos presentados (láminas, películas, aromas, dinámicas, música, etc,...), ¿cuál le resultó de mayor impacto? Los participantes respondieron en un 50% que le habían impactado todos los apoyos y un 27.7 % coincidió en que las películas habían sido lo más destacado para ellos; solamente una persona mencionó no haber sido impactado por ningún apoyo (6.6 %). Por lo cual, podemos decir que de los apoyos didácticos utilizados, por lo menos uno de estos consiguió llamar la atención en alguno de los participante, representando un 94.4 % de aceptación.
- IV. El mensaje de mayor impacto en el evento presentado con un 50 % fue el servicio o trato al cliente y con un 44.4 % fueron las técnicas de atención que se relacionan directamente con el servicio. Sólo una persona mencionó no haber escuchado un mensaje de relevancia durante todo el evento (6.6 %).
- V. En relación a la aplicabilidad de los temas vistos en el evento; el 72.2 %, coincidió en que todos los temas vistos eran aplicables y el 16.6 % dijo que lo relacionado al cliente. Por tanto, puedo subrayar que los participantes en su mayoría consideraron este curso práctico.
- VI. En lo que corresponde a la parte donde se le pide al participante el realizar un comparativo de este evento con otros eventos de capacitación¹⁴ a los que hubieran asistido; el 50% de los participantes dieron el calificativo de muy bueno, el 22.2 % lo consideraron interesante y otro 22.2 % lo juzgó de excelente, más agradable, más dinámico o mejor, sólo el 6.6 % correspondiente a una persona lo consideró aburrido. Por lo que de acuerdo a la apreciación de los participantes, el evento tendría una calificación de 4.56 en la escala

¹¹ Ver Gráfico I pag. 32

¹² Para mayor referencia consultar Anexo I: Evaluación del participante hacia el evento.

¹³ Ver Gráfico II pag 33

¹⁴ Ver Gráfico II pag 34

manejada de 1 a 5. Este reactivo en particular nos da una idea clara del impacto de la metodología PNL en la percepción de los participantes, pues en este caso el 94.4% refirieron una percepción positiva hacia el evento en comparación con otros eventos de capacitación a los cuales hayan asistido.

- VII. En el mismo orden de ideas; cuando se les preguntó a los participantes si recomendarían el evento, el 94.4 % respondió que si por que era dinámico, reflexivo y práctico, por lo cual dejaba un aprendizaje, que traía consigo mejoras tanto en el ámbito personal, como en el laboral y también porque era un curso bastante completo. En general, por estos comentarios vertidos, puedo decir que el curso le fue agradable a los participantes.
- VIII. Por último en esta evaluación, al cuestionamiento: Si este evento tuviera un costo lo pagaría.
El 72.2 % mencionó que si y el 11.1 % que no por falta de recursos económicos, el resto no contestó.

Por lo cual la aplicación de PNL en el evento desde la perspectiva del participante y de la presente investigación, cumplió con las expectativas previstas, debido a que en su mayoría el grupo consideró ser participe de un evento en donde se sintieron a gusto; un evento donde existió variedad de recursos didácticos que les permitió comprender los temas que se impartieron, donde se brindó la posibilidad de practicar los conceptos, técnicas, consejos, etc, para la atención y servicio de un cliente, desarrollando así un ciclo de aprendizaje *teoría-práctica* exitoso.

Así mismo, cabe destacar la empatía y credibilidad de más del 90% del grupo ganada por el facilitador, siendo esta una estructura por demás sólida sobre la cual se pudo partir para llegar a las metas establecidas durante el evento en cuestión.

Para cerrar con esta primera parte de análisis planteo la siguiente cuestión: *¿Porqué un evento de capacitación en donde se aplicó Programación Neurolingüística, generó un ambiente que motivó al participante a irse involucrando cada vez más a medida que avanzaba éste?*

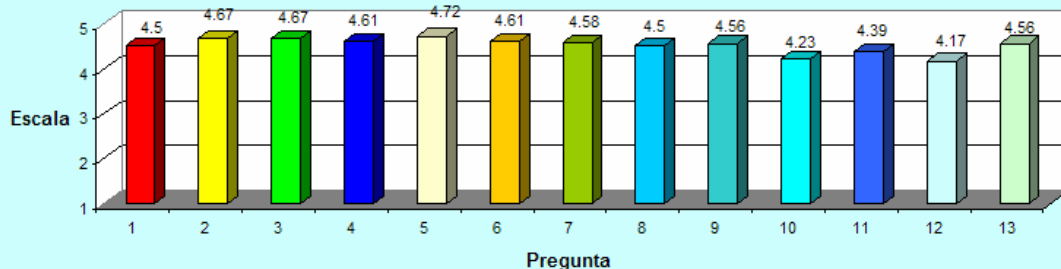
Después de haber cerrado la presente investigación, la respuesta que doy es definitivamente el aprovechar los tres canales (visual, auditivo y cinético) de cada uno de los participantes, generó un ambiente de motivación y disposición por parte de las personas , por ejemplo, si el *facilitador* utilizó láminas con distintos colores y además con viñetas animadas, está no sólo captando la atención de las personas visuales, también de las cinéticas debido al movimiento de las viñetas, al proyectar una película, se capta la atención en mayor medida tanto de los visuales como de los auditivos, cuando se lleva acabo una dinámica de dramatización por ejemplo o se utilizan legos con sonidos, estoy dando prioridad a la gente cinéstica, etc.

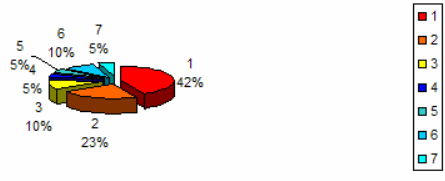
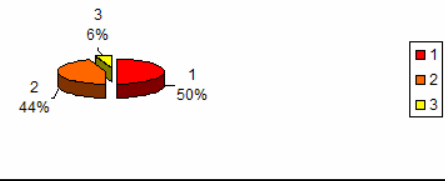
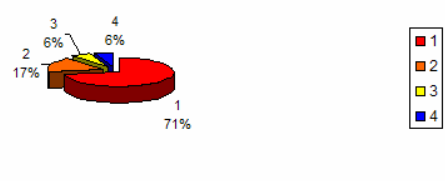
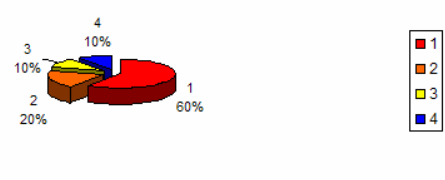
En general un evento de estas características rompe con los esquemas tradicionales puesto que toma como eje la dianética *pensamiento-lenguaje* englobando así nuestros cinco sentidos direccionándolos hacia la programación cerebral de cualquier individuo, llámese *facilitador o alumno*.

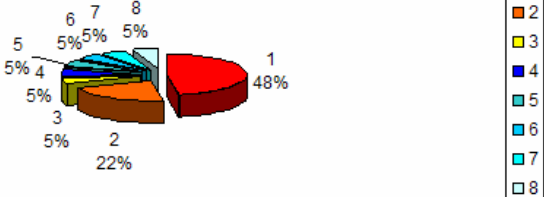


Resultados de la evaluación del curso “Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones”

Reactivos tipo likert	Escala de evaluación					Promedio
	5	4	3	2	1	
I. Se abordan los temas para dar cumplimiento al objetivo.	10	7	1	0	0	4.5
II. Los objetivos del evento contribuyen al desarrollo de su trabajo.	12	6	0	0	0	4.67
III. El contenido del curso logró satisfacer sus expectativas.	12	6	0	0	0	4.67
IV. El dinamismo del curso fue (1 aburrido; 5 entretenido).	12	5	1	0	0	4.61
V. Cómo considera el desempeño del instructor.	13	5	0	0	0	4.72
VI. Evalúa la disponibilidad del instructor para aclarar dudas.	11	7	0	0	0	4.61
VII. Considera de utilidad y buena calidad el material proporcionado.	10	7	0	0	0	4.58
VIII. Las dinámicas y apoyos (música, láminas animadas, aromas, ...), contribuyeron a generar un ambiente adecuado para el aprendizaje.	10	7	1	0	0	4.5
IX. La forma de enseñanza aplicada al curso le pareció.	10	5	1	0	0	4.56
X. Fue práctico aprender mediante esta forma de enseñanza.	6	9	2	0	0	4.23
XI. La manera en que se llevó el curso generó un ambiente agradable permitiéndole obtener un mejor aprendizaje y mayor participación.	10	5	3	0	0	4.39
XII. Su aprendizaje en general resultó.	6	9	3	0	0	4.17
XIII. Evalúa la realización de este evento en términos generales.	11	6	1	0	0	4.56
Número de participantes que asignaron c/ calificación						
Promedio general						4.52

Calificación obtenida por el instructor (Gráfico I)



Reactivos de apreciación (Gráfico II)	Respuestas dadas	Participantes que coinciden	Comentarios vertidos por los participantes			
XIV. De los apoyos presentados (láminas, películas, aromas, dinámicas, música, etc,...), ¿cuál le resultó de mayor impacto? 	Películas (1) Todos (2) Lecturas (3) Láminas (4) Legos (Gardfiel) (5) Dinámicas (6) Ninguno (7)	9 5 2 1 1 2 1	Son claros, específicos, dinámicos y prácticos, tienen que ver con la vida diaria y se aplican al trabajo, ayudan a relajarse, hay mayor atención del participante. Solo una persona dijo ya conocerlos y no le agradaron.			
XV. ¿Cuál fue el mensaje de mayor impacto en el evento presentado? 	Trato al cliente (servicio) (1) Técnicas de atención (2) Ninguno (3)	9 8 1	El cliente es eje principal en una empresa. Buscar el principio ganar-ganar. Son básicas para la atención correcta de un cliente.			
XVI. De los temas vistos en este evento ¿cuáles considera que están directamente relacionados con su trabajo? 	Todos (1) El cliente (2) Llantas (3) El pepinillo (4)	13 3 1 1				
XVII. Describa de que manera aplicará lo aprendido durante el evento en el desempeño de su trabajo. 	Mejorando trato al cliente (1) Reforzando lo aprendido en la práctica cotidiana (2) Capacitando a mi personal (3) Compartiendo lo aprendido (4)	6 2 1 1				

XVIII. ¿Cómo le pareció este evento respecto a otros?	Muy bueno (1)	9			
 <p> ■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 </p>	Interesante (2)	4	Es completo, dinámico, entretenido, interesante, variado, actualizado, deja un aprendizaje, y se asemeja al trabajo diario.		
	Excelente (3)	1			
	Más agradable (4)	1			
	Más dinámico (5)	1		Sin más comentarios	
	Mejor (6)	1		Sin más comentarios	
	No asistió a ninguno con anterioridad (7)	1		Sin más comentarios	
	Aburrido (8)	1		Le gustaron más otros cursos.	
	XIX. Recomendaría este evento ¿porqué?				
 <p> ■ Si ■ No </p>	Si	17	Por que es dinámico, reflexivo y práctico, por lo cual deja un aprendizaje, que trae consigo mejoras tanto en el ámbito personal, como en el laboral. Es un curso bastante completo.		
	No	1	Sin comentarios		
XX. Si este evento tuviera un costo lo pagaría					
 <p> ■ Si ■ No </p>	Si	13	El costo propuesto por los participantes osciló de \$100 a \$2000		
	No	2	Por falta de recursos económicos		

CAPÍTULO III

Recursos Didácticos

III. Recursos Didácticos

III. 1. Porqué su inclusión en ésta tesis

Aunque gran parte de este capítulo referido a técnicas de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos respectivamente, podemos encontrarlos en diversos materiales bibliográficos, aparte de las fuentes bibliográficas tomadas en cuenta para este capítulo. Consideraré enunciar necesariamente dichas técnicas y apoyos didácticos como parte del presente trabajo, debido a que la metodología propuesta por mi persona consiste en:

Amalgamar una serie de recursos didácticos junto con los apoyos didácticos de PNL de manera que le convenga más a cada facilitador, con la única finalidad de lograr los objetivos que se planteen.

Aquí el facilitador tiene rienda suelta a su creatividad, el debe ver la manera de aprovechar todos los canales perceptivos en los participantes. Por tal motivo, describo las herramientas didácticas principales de las cuales me apoyé para establecer el modelo en el caso práctico del siguiente capítulo.

Es importante recalcar, que con toda la tecnología educativa con la cual contamos actualmente; podemos hacer una mezcla recursos didácticos, acorde a las necesidades de cada facilitador. Para esto no existen reglas como ya he mencionado, al hacer uso de todos estos recursos, simplemente es necesario aprovecharlos de tal forma que se adecuen a nuestros requerimientos. A mi entender como facilitadores, no es posible seguir cayendo en el establecimiento de metodologías cuadradas que nos limite las posibilidades de crear, cuando contamos con una riqueza enorme de teorías pedagógicas y recursos didácticos a nuestro servicio.

III. 2. Técnica de Conferencia vs Metodología P. N. L .

Definitivamente, uno de los recursos didácticos manejados erróneamente y además sobre explotado, es la técnica de conferencia o expositiva, su uso inadecuado ha provocado en las personas, una percepción negativa hacia casi cualquier tipo de curso. Con la metodología PNL que planteo, tengo la intención de revertir ese efecto negativo. Por tal razón, a continuación, describo las características de la técnica de conferencia y posteriormente planteo un comparativo, entre la técnica de conferencia mal empleada¹ y la metodología PNL.

III. 2. 1. CONFERENCIA

La *técnica de conferencia* conocida también como *expositiva o tradicional*² es la presentación oral de un tema realizada por el instructor, ante un grupo de personas, donde el instructor; desarrolla verbalmente el tema siguiendo una secuencia y un orden en forma organizada, intercalando oportunamente ejemplos, preguntas, citas, anécdotas, etc; apoyándose de materiales didácticos y audiovisuales, permitiendo hacer el objetivo

¹ Considero una técnica mal empleada cuando se utiliza más de 40 minutos sin apoyarse de otro recurso didáctico y no se hace caso a las recomendaciones propuestas de esta tesis en la pág. 38.

² Denominado en esta tesis también “tradicional” por ser la forma clásica que por décadas a perdurado en la educación formal de los individuos.

y contenido “comprensibles”. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande (no más de 20 personas) y se quiere transmitir principios y conceptos generales o información básica³.

Objetivos

- Introducir al participante en un tema.
- Describir la discusión de un tema dentro de un marco general.
- Favorecer la comprensión de temas difíciles.
- Integrar la información que posea el participante con respecto a un tema.
- Informar en poco tiempo.

Tiempo

Puede llevarse a cabo durante una hora, aun cuando lo recomendable es que no exceda de 30 minutos para que el grupo mantenga su interés y permanezca motivado.

Materiales

Es recomendable emplear cualquier tipo de ayuda audiovisual y material didáctico. Éste se determinará en función del tema, el espacio físico y los recursos con que se cuenta.

Contenidos

El tipo de contenido susceptible de presentarse mediante esta técnica es de tipo teórico, sobre todo de carácter informativo, introductorio, aclaratorio o de compilación. Sin embargo, debe cuidarse de estructurar el contenido sobre una base lógica y secuenciada, abordando los temas relevantes para que el grupo pueda captarlos con mayor facilidad.

Ventajas

- Proporciona bastante información en poco tiempo.
- Permite la explicación de conceptos, procedimientos, hechos y fenómenos que son difíciles de captar.
- Este método es útil para tratar informaciones sobre temas de cualquier índole, siempre y cuando no sean marcadamente operativos.
- Presenta la visión general de un tema en particular, facilitando la integración de conocimientos.
- Puede dirigirse a grupos numerosos.

Desventajas

- Se requiere de habilidad oratoria por parte del facilitador.
- Las características personales del instructor intervienen de manera considerable en el éxito de la sesión.
- Este método por sí solo no da los resultados deseados y tampoco se toma en cuenta su principal defecto, el cual, consiste en no facilitar la ejercitación de los participantes puesto que, el instructor tan sólo transmite la información haciéndolo monótono.
- El aprendizaje logrado es bajo si no se refuerza o ejercita en el corto plazo; consecuentemente el olvido se presenta pronto.
- Propicia la comunicación unidireccional, el papel del participante es pasivo, por lo que puede decaer el interés y la motivación provocando distracciones

³ GRADOS, Jaime, Capacitación y desarrollo de personal. México D. F. Trillas, 1999, p. 137

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, Formación de instructores, México D. F. McGraw-Hill, 1991, p. 49

continuas por parte del participante y más si el instructor se prolonga por mucho tiempo.

Recomendaciones

- Tener claro el objetivo del evento.
- Organizar la exposición de acuerdo con el objetivo.
- Es indispensable la claridad en la expresión verbal.
- Introducir a los participantes presentando un panorama general del tema, sus antecedentes e importancia.
- Fomentar la participación activa del grupo incluyendo preguntas que orienten al instructor sobre la asimilación que va logrando el grupo.
- Realizar resúmenes parciales.
- Solicitar retroalimentación durante la exposición. Por ejemplo: ¿vamos bien?, ¿alguna duda? ¿comentarios?
- No permanecer estático para evitar que los participantes pierdan el interés.
- Procurar tener contacto visual con todo el grupo.
- No establecer diálogos.
- Debe existir congruencia entre la expresión corporal facial y verbal.
- Para finalizar, es necesario hacer un breve resumen destacando los puntos esenciales del tema expuesto y presentar las conclusiones para evitar divagaciones u olvido del tema.
- Debe ser complementada con otras técnicas y apoyos didácticos.

Aparentemente, la técnica expositiva es una de las más sencillas de utilizar; sin embargo, exige autoconocimiento por parte del facilitador, dominio del tema, además de ser una de las técnicas que expone más a este ante las críticas y comentarios.

III. 2. 2. TÉCNICA EXPOSITIVA vs P. N. L.

Cabe recalcar que no es mi intención refutar tajantemente la técnica de conferencia, simplemente el haber abusado de ella durante tanto tiempo ha provocado que las personas tengan una *mala percepción* de ésta, y más cuando tienen el deber de acudir a un evento de capacitación porque se los solicita la empresa donde laboran y no por gusto, provocando predisposición negativa, puesto que esperan más de lo mismo (piensan ya saber de lo que tratará el evento, que difícilmente les dejará un aprendizaje, no lo ven práctico, si no aburrido, etc), mientras que con la metodología de PNL la *percepción* hacia un evento de capacitación puede ser revertida a favor del facilitador, pero principalmente a favor de la misma persona, quien estará dispuesta a complementar o incluso rediseñar sus esquemas cognitivos.

A veces, pareciera normal que la enseñanza “*debe ser así; tradicionalista*”, puesto que nuestro andamiaje como estudiantes y en distintos cursos ya dentro de las actividades profesionales que desempeñamos (diplomados, maestrías, cursos de capacitación dentro del trabajo, etc.), la técnica de enseñanza casi siempre utilizada por los instructores es la técnica expositiva; sin embargo; con el pasar del tiempo, el abuso de esta técnica ha demostrado su ineficiencia e ineficacia si no es complementado con otros recursos didácticos.

Haciendo un comparativo de las desventajas de la *técnica de conferencia* mal empleada contra *P.N.L.*, resulta lo siguiente:

Un curso donde se aplica PNL, no se basa únicamente en una técnica de aprendizaje, si no que toma en cuenta varias técnicas, de igual manera en lo concerniente a apoyos didácticos, aplicando cada uno de estos recursos en el momento indicado, según el tipo de tema o curso que vaya a ver, provocando en el participante el uso de sus cinco sentidos bajo los tres canales de aprendizaje, abarcando de esta forma tanto a personas visuales, como auditivas o cinestésicas. Hace uso también de diferentes colores para escribir o en los materiales a utilizar, distintos sonidos, dinámicas enfocadas a un aprendizaje perfectamente delineado con anterioridad, apoyándose a la vez de imágenes interactivas ya sea láminas o películas.

En el enfoque tradicional, sólo se aprovecharía del participante un canal de aprendizaje, si a caso dos, que son el auditivo y/o visual; desperdiciando así un potencial considerable de cada participante; se usarían uno o dos colores, no habría un sonido distinto al de la voz del facilitador, no hay dinámicas, ni imágenes interactivas.

Un curso tradicional por consiguiente, es rutinario, monótono, y aburrido, está demostrado por estudios científicos que después de escuchar a una persona por más de una hora se pierde cualquier interés⁴, mientras que un curso con PNL al facilitador le brinda todas las herramientas posibles para hacerlo dinámico, entretenido e incluso divertido, que no monopolice la palabra en la clase; logrando desde inicio un ambiente placentero y por consiguiente aprendizajes significativos para el participante; haciendo que el conocimiento trascienda a la aplicación de éste en los diferentes aspectos no sólo laborales, si no hasta de la vida misma en cada individuo. (Aunque ésta tesis se aboca a cuantificar sólo la percepción del participante hacia los recursos didácticos de PNL en un evento de capacitación; una continuación razonable de este trabajo sería realizar un comparativo entre el nivel aprendizaje de un curso tradicional y un evento de capacitación con PNL).

A continuación, este trabajo te presenta las principales técnicas de enseñanza-aprendizaje, de las cuales la PNL puede hacer uso, contribuyendo así al logro de un entorno adecuado para el aprendizaje dentro de un evento de capacitación.

III. 3. Técnicas de enseñanza-aprendizaje

Las investigaciones realizadas en el campo de la dinámica de grupos han permitido establecer un cuerpo de normas prácticas o conocimientos aplicados, útiles para facilitar y perfeccionar la acción de los grupos.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje constituyen procedimientos fundados científicamente y probados en la experiencia. Esta experiencia es la que permite afirmar que una técnica adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales y de estimular tanto la dinámica interna como la externa, de manera que las fuerzas puedan estar mejor integradas y dirigidas hacia las metas del grupo. Es necesario advertir que el empleo de una técnica no basta para obtener el éxito deseado. Las técnicas tendrán siempre el valor que sepan transmitirle las personas que las utilizan. Deben ser vitalizadas por la creatividad de quien las maneje; su eficacia dependerá en alto grado de su habilidad personal, sensibilidad, don de la oportunidad,

⁴ Capítulo I de la presente tesis p. 12

capacidad creadora e imaginativa para adecuar en cada caso las normas de las circunstancias del aquí y ahora.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje no deben ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo. Como dice Thelen: “...una técnica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente o desastrosamente...”⁵

Técnicas de enseñanza- aprendizaje de participación grupal

1. Diálogo simultáneo (Cuchicheo)
2. Demostrativa
3. Discusión en pequeños grupos (Corrillos)
4. Phillips 66
5. Lectura comentada
6. Interrogativa
7. Foro
8. Rejilla
9. Debate dirigido
10. Acuario
11. Tormenta de ideas
12. Role playing
13. Dramatización
14. Charola de entrada

III. 3. 1. DIÁLOGO SIMULTÁNEO (CUCHICHEO)

Descripción

Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de cinco a diez minutos sobre un tema, y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas.⁶

En esta técnica se tiene la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, basados en su conocimiento y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.

Objetivos

- Permitir la participación individual y simultánea de todos los integrantes de un grupo sobre un tema determinado.
- Propiciar la integración de los participantes.
- Obtener diferentes opiniones mediante el intercambio de ideas.

Tiempo

El diálogo se mantiene de cinco a diez minutos y la exposición de conclusiones durará de acuerdo con el número de opiniones que se soliciten. La variación depende de lo exhaustivo del diálogo. Se recomienda un tiempo no mayor a 40 minutos.

Materiales

⁵ GRADOS, Ob. cit. p. 77

⁶ Íbid, p. 80.

Es indispensable contar con una sala amplia con sillas móviles, que faciliten los diálogos simultáneos de manera independiente. Como ayuda para las conclusiones se puede utilizar un pizarrón, rotafolio o pintarrón.

Contenidos

Podrá adaptarse a contenidos de tipo teórico o situaciones prácticas que permitan el análisis y crítica desde diferentes puntos de vista. Deberá ser información que el grupo ya conozca o halla experimentado. Por ser una de las técnicas más sencillas de manejar, es frecuente que se inicie con ella. Por ejemplo, se puede utilizar en la presentación de los participantes; después de haber revisado un material escrito, haber visto una película o después de la explicación de un tema. El que las parejas trabajen con la información y después, entre ellos, acuerden quién expondrá las conclusiones protege mucho a las personas que son tímidas.

Ventajas

- Propicia la participación de todo el grupo.
- Permite llegar a conclusiones rápidamente.
- Permite conocer los puntos de vista de gran parte del grupo.
- En grupos de hasta 200 participantes se logra hacer un intercambio de información en forma rápida y precisa,
- Favorece la integración del grupo.

Desventajas

- No permite profundizar en el tema.
- Los objetivos deben de ser claros para todos; de lo contrario, la discusión puede salirse del tema.

Recomendaciones

- Determinar con anticipación el tema que se va a tratar con esta técnica.
- Recomendar que el diálogo se efectúe en voz baja y cuidar que así sea.
- Supervisar que efectivamente se lleve acabo el intercambio de ideas.
- No suspender el diálogo antes de tiempo.
- En caso de que el grupo sea muy grande (más de 60 participantes), es necesario utilizar micrófono para que todos escuchen claramente las instrucciones.
- Es importante que sólo uno de los participantes proporcione la información al grupo, de otra manera se convertiría en foro.

III. 3. 2. DEMOSTRATIVA

Descripción

El *técnica demostrativa* consiste en la explicación práctica de una actividad por parte del facilitador y ejecución del mismo por parte de los capacitandos en donde el instructor; realiza paso a paso el procedimiento de una actividad, como el manejo de aparatos, de instrumentos, etc; explicando lo que hace, como se hace y cuáles son los puntos que hay que cuidar, haciendo preguntas en forma constante a los participantes, para asegurarse que éstos han captado la secuencia, mecánica y puntos clave del procedimiento.⁷

⁷ ROGRÍGUEZ, Ob. cit. p. 63

Objetivo

- Desarrollar las habilidades mecánicas en el participante.

Materiales

Este método exige el uso de los materiales propios de cada tarea. En algunos casos que no se pueda contar con los materiales reales, se puede acudir a modelos a escala o simuladores.

Algunos facilitadores elaboran instructivos impresos que los participantes deben manejar durante y después del aprendizaje.

Contenidos

Se puede utilizar en cualquier situación en donde se requiera abordar un proceso.

Ventajas

- Se cumple con una característica muy importante del aprendizaje como “el aprender haciendo”.
- Se observa de inmediato si los participantes aprenden, además de mantenerse activos casi todo el tiempo.
- Intervienen todos los sentidos en el aprendizaje. La experiencia es directa, por lo que se logra un mayor desarrollo de habilidades.
- Se consigue el desarrollo de una habilidad o destreza, ya sea esta manual o mental. Por tal razón se consume un aprendizaje.
- Habrá una reducción notable de desperfectos de aparatos o de instrumentos.
- Disminución de riesgos personales en el capacitando o en otros, durante y después del aprendizaje.

El método demostrativo tiene muchas posibilidades de aplicación en la educación. La demostración es una técnica tan antigua como efectiva.

Desventajas

- En ocasiones no se cuenta con recursos suficientes, para la ejercitación de los participantes, puesto que se pueden requerir instrumentos no disponibles y/o muy costosos.
- Constituir grupos pequeños (no mayores de diez participantes) es lo recomendable y trabajarlos así en el sector empresarial resulta complicado por tiempo y costos.
- A veces se requiere mucho tiempo.

Recomendaciones

- Contar con materiales suficientes para cada participante.
- Ser explícito en cada paso a desarrollar.
- Supervisar muy de cerca el trabajo de los participantes, haciendo las correcciones, reinformando o dando asesoría cada que sea necesario.

III. 3. 3. CORRILLOS

Descripción

El instructor determina un tema o problema que requiera ser discutido por el grupo. Todos los participantes deben de poseer conocimientos sobre éste y tener inquietudes sobre algunos de sus aspectos.

Se elabora con anterioridad del guión de discusión, que comprende: nominación del tema, objetivos, desglose del tema, preguntas para discusión y tiempo necesario.

El facilitador comunica al grupo el tema por discutir, dividiendo el grupo en subgrupos de tres a cinco personas y explica la forma de trabajo precisando el tiempo disponible. Presenta al grupo el guión de discusión. De acuerdo con las posibilidades y si el instructor lo considera necesario, entrega a cada participante un ejemplar del guión.

Más adelante, el instructor inicia y estimula la discusión, vigilando que se estudie cada uno de los incisos del tema con la participación activa de todo el grupo. Dirigirá la discusión centrando al grupo con el tema, haciendo participar a todos y llevando el control del tiempo, además irá anotando en el pizarrón o rotafolio las ideas expresadas, puede solicitar a algún miembro del grupo que lo haga.

Para finalizar, el facilitador y el grupo hacen un resumen de las ideas o soluciones obtenidas y, juntos formulan las principales conclusiones.

Se debe de supervisar durante la fase de estudio que los participantes trabajen sin problemas y el facilitador debe de manejar con habilidad la fase de interacción para obtener el mayor provecho a los comentarios arrojados, sin herir susceptibilidades, además, manejar correctamente las preguntas propiciando que participe el mayor número de integrantes del grupo.⁸

Objetivos

- Participar activamente en la resolución de un problema
- Propiciar la expresión de experiencias sobre un tema
- Facilitar la comprensión del grupo en relación con un tema desde el punto de vista de los participantes.

Tiempo

La duración varía de acuerdo con la duración del tema. Se recomienda no prolongarlo más de 60 minutos.

Materiales

Se requiere el guión de discusión, que debe contener: tema, objetivos, tiempo necesario, desglose del tema y preguntas para la discusión.

Puede usarse además el pizarrón o rotafolio como ayuda para visualizar ideas, tratar de llegar a conclusiones y anotar las decisiones del grupo.

Contenidos

Con esta técnica podrá manejarse información relativa al trabajo de los participantes, experiencias previas que requieren de una discusión en cuanto a métodos, resultados, objetivos y contenidos de tipo informativo que exijan la formación de conclusiones y tomo de decisiones

⁸ GRADOS, Ob. cit. p. 83
RODRÍGUEZ Ob. cit. p. 58

Ventajas

- Favorece la participación e interés de todos y cada uno de los integrantes del grupo.
- Evita que el instructor sea el “centro de la sesión”.
- Involucra emocionalmente a los participantes, obteniendo diferentes puntos de vista al analizar un tema.
- Requiere pocos materiales.
- Se comparte trabajo y responsabilidad.
- Facilita la obtención de recuerdos rápidos.
- Cumple con la mayoría de las condiciones exigidas para lograr el aprendizaje; atrae el interés, proporciona información, propicia la ejercitación y permite tener el conocimiento de los aciertos y errores.
- Permite evaluar los conocimientos del grupo.
- Este método es útil para: obtener información; ejercitar información dada en exposiciones, películas u otras técnicas; analizar y discutir un asunto; despertar y fortalecer actitudes de cooperación responsabilidad, etc.; discutir cada corrillo desde diferentes enfoques o aspectos de un mismo tema o asunto, proponer soluciones, tomar decisiones, elaborar planes, ...
- Los corrillos también sirven para cambiar el ritmo al curso o seminario, dando oportunidad a los participantes de que actúen más activamente, rompiendo la monotonía que causan los instructores verbalistas.
- A diferencia de Phillips 66, esta técnica no exige un número determinado de personas para formar los equipos y la determinación del tiempo es flexible.

Desventajas

- Puede producir enfrentamientos entre algunos participantes; por esto, exige un instructor con habilidades específicas y dominio de situaciones.
- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas.
- No funciona cuando las participantes desconocen el asunto que se va a discutir.
- Puede conducir a conclusiones falsas por el desconocimiento de alguna información de parte del corrillo.
- El grupo debe tener al menos una mínima experiencia en grupos de discusión; de lo contrario, la técnica se dificulta y resulta poco motivante.

Recomendaciones

- Delimitar el guión de discusiones con objetivos específicos y preguntas claras y concisas.
- Explicar detalladamente la mecánica de la discusión.
- Procurar que los participantes conozcan el tema.
- Estimular la participación de todo el grupo.
- Al dividir a los participantes en subgrupos, es importante que el instructor lo haga de acuerdo con diferentes modalidades, de manera tal que resulten variadas y agradables para el grupo. Por ejemplo, si el grupo ha trabajado con esta técnica, puede pedir que los participantes se clasifiquen por medio de: números, figuras geométricas, colores, sabores, frutas, notas musicales.
- Tener determinado el lugar en que trabajará cada subgrupo para evitar pérdidas de tiempo y descontrol.
- En caso de que los participantes no se reconozcan se recomienda que bauticen a su grupo. Esto ayuda al instructor a identificar frente a que clase de grupo se encuentra, Por ejemplo, puede haber grupos que se bauticen como los

- “Dinámicos”, los “Amigos”, los “Picudos”. Pero también existen grupos cuyo nombre refleja su actitud, como “Unión y fuerza”, “Diplomáticos”, ...
- Supervisar el trabajo de cada uno de sus grupos para cuidar que todos participen. Recordarles tiempo, aclararles dudas y observar liderazgo, así como que no se desvíen del tema.
 - Cuando la mayoría de los grupos ha terminado de trabajar, se recomienda suspender la discusión ya que no es conveniente sacrificar a la mayoría por una minoría. El grupo que no concluyó su trabajo puede ser rescatado en los comentarios finales.
 - Concluir sobre los puntos relevantes de cada grupo y comentar sobre la actuación de los grupos en general.
 - El equipo debe haber seleccionado a su coordinador, una vez que esto haya sucedido, el facilitador ya no hablará con el resto del equipo, únicamente con él, quién además tendrá que leer las conclusiones de su equipo.

Esta técnica es una alternativa y una manera de volver atractiva y participativa la actividad del aprendizaje.

III. 3. 4. PHILLIPS 66

Descripción

Esta técnica se denomina así por ser el apellido de J. Donald Phillips, quién la describió y la divulgó en la Universidad de Michigan, en E.U.

Implica dividir a un grupo en subgrupos de seis personas. Cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta durante seis minutos para llegar a una conclusión en equipo. Los equipos elegirán un moderador para controlar los tiempos (un minuto por persona) y conceder la palabra, un secretario quien toma nota de las ideas expuestas, incluidas la del moderador y la suya. Un minuto antes de terminar, el instructor solicita que formulen las conclusiones.

Terminando el tiempo señalado, cada secretario expone las conclusiones del equipo ante el grupo y el instructor anotará o pedirá a alguien del grupo que anote las principales ideas que contengan las conclusiones.

Al final el instructor sintetiza las conclusiones expuestas por los equipos y se formulan las conclusiones de grupo.⁹

Objetivos

- Estimular la comunicación y participación de todo el grupo en un clima informal, aunque sea numeroso.
- Contrarrestar el aburrimiento, la fatiga y la rutina en reuniones prolongadas que tienden a estancarse.
- Facilitar la confrontación de ideas o puntos de vista.
- Motivar y enriquecer la actividad y la participación de los integrantes del grupo.
- Determinar el nivel de información que poseen los participantes sobre un tema.
- Evaluar en pocos minutos alguna actividad colectiva desarrollada previamente: mesa redonda, conferencia, película, experimento, etc.
- Obtener opiniones y sugerencias de un grupo, sobre un tema o una situación dada.

⁹ GRADOS, Ob. cit. p. 87

- Utilizar óptimamente el tiempo centrándose en el asunto de que se trata reforzando el aprendizaje, escuchando otras opiniones a través de la síntesis de la información.

Tiempo

En total, se prolonga por 30 minutos aproximadamente que se dividen de la siguiente manera:

- Instrucción y formación de grupos: 4 minutos
- Desarrollo de la tarea y conclusión de cada grupo: 6 minutos
- Exposición de conclusiones: 10 minutos
- Síntesis del instructor: 5 minutos

Materiales

Requiere un salón amplio con mesas y sillas móviles; pizarrón, rotafolio o pintarrón para apoyar las conclusiones, las instrucciones y tema de que se trata. En caso necesario utilizar tarjetas de trabajo para proporcionar por escrito la pregunta o el tema para cada subgrupo. Pueden incluirse recursos audiovisuales.

Contenidos

La información que se puede manejar por medio de esta técnica es el resultado de la discusión o presentación previa de un problema o tema específico. Se analiza un problema susceptible de ser dividido lógicamente en partes, que son asignadas a los diferentes equipos. El tema por tratar o las preguntas que se van a contestar deben ser muy específicas y no prestarse a polémica. Deben determinarse en tal forma que su respuesta sea correcta y concluyente.

Phillips 66 es un recurso que permite obtener información para tomar una decisión.

Ventajas

- Facilita la obtención de conclusiones en poco tiempo.
- Su costo es mínimo.
- Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación del grupo.
- Se establece comunicación entre los participantes.
- Refuerza el aprendizaje sobre un tema mediante el conocimiento de diferentes puntos de vista (autogestión).
- Facilita la integración de grupo.
- Puede utilizarse como evaluación después de haberse expuesto un tema.
- Es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo.

Desventajas

- Si el facilitador no conoce bien la técnica, ésta pierde su objetivo.
- No permite profundizar un tema.
- Se requiere conocimiento previo sobre el tema que se va a discutir.
- No funciona en temas que causen polémica.
- El número total de los integrantes de grupo debe ser un múltiplo de seis.
- Esta técnica ofrece mejores resultados en la medida que el nivel cultural de los participantes sea mayor.

Recomendaciones

- Utilizar el cronómetro y que éste sea visible para los participantes, así como ser estricto en el manejo del tiempo.

- Utilizar esta técnica después de alguna información que requiera análisis.
- El facilitador debe apegarse a las normas de desarrollo que marca la técnica, para que ésta no se desvirtúe.
- Hacer un ensayo para que los participantes entiendan el desarrollo de la técnica y todos participen en el tiempo que se les asigna (un minuto por participante).
- El facilitador ha de supervisar el trabajo de los equipos y retomar las aportaciones de cada uno de ellos.
- Asignar a una persona la tarea de anotar las conclusiones que el instructor le indique.

III. 3. 5. LECTURA COMENTADA

Descripción

Consiste en la lectura, análisis y discusión de un documento impreso, guiado por el facilitador y apoyado por una guía elaborada previamente en el pizarrón u otro material, la guía puede ser cuadro sinóptico, mapa conceptual, etc, en donde se presenta brevemente los asuntos que se tratarán en la sesión; explicando la forma en que el grupo trabajará y solicitando su activa participación.

Posterior a la explicación de la técnica, el instructor entrega al grupo el documento que se va a analizar (preferentemente uno por persona), seleccionando al participante que dará inicio a la lectura del escrito. El propósito del instructor es crear el ambiente necesario para el estudio del documento.

Al terminar una idea, el conductor suspende (a su criterio) y verifica la comprensión por parte del grupo, realiza algunas preguntas sobre lo leído, solicita comentarios e invita a la reflexión, actuando en forma ágil y oportuna, además de no permitir la desviación del tema y evitando “caer en la tentación” de *monopolizar la palabra*, siendo él quien “pregunta y se contesta”, quien discute, etc.

Al final de cada párrafo se hará un comentario a juicio del facilitador, ya sea por los participantes o por él mismo. Así el facilitador irá seleccionando a otros lectores para que participen de la misma manera y vuelve a cuestionar al grupo sobre lo leído.

Para finalizar la lectura del documento, el conductor solicita al grupo sus conclusiones.¹⁰

Objetivos

- Analizar un tema, un problema, etc.
- Estudiar detalladamente un escrito.
- Verificar al momento la comprensión de un tema.
- Retroalimentar constantemente al grupo.
- Proporcionar abundante información en poco tiempo.

Tiempo

El tiempo es de 20 a 30 minutos como máximo.

Materiales

Se requiere el documento, manual o escrito que se vaya a analizar.

¹⁰ GRADOS, Ob. cit. p. 91
RODRÍGUEZ. p. 60

Contenidos

Con esta técnica se pueden manejar contenidos teóricos, que permitan efectuar un análisis

Ventajas

- Proporciona abundante información en poco tiempo.
- Permite decodificar la información y utiliza preguntas de rebote y de relevo.
- Se trata información que incluye los términos y contenidos previstos; permitiendo destacar los conceptos importantes.
- Es una forma amable de empezar un curso, ya que propicia la participación sin mucho riesgo.
- Ayuda a establecer el ritmo del curso.
- Ayuda a un facilitador con poca facilidad de palabra, pues el texto contiene el grueso de la información y el instructor básicamente promueve la participación del grupo.
- Aunque es más tardada en comparación con la exposición, debido a que además de transmitir información propicia el análisis y el comentario, es una forma de ejercitar los contenidos y una manera de aprovechar la experiencia de los participantes.
- Este método se presta a ser empleado en muchos temas de tipo cognoscitivo que requieren ser conocidos, analizados, valorados y complementados con la experiencia de los participantes.

Desventajas

- Si este método es aplicado en lecturas muy largas, el curso se volverá tedioso y difícilmente se conseguirán los resultados esperados; debe ser aplicado a lecturas cortas para tener el impacto deseado.
- Si la persona que está leyendo no lo hace correctamente, el grupo pierde interés.
- El uso de la palabra se puede centrar en unas cuantas personas, causando distracción en el resto del grupo.
- El facilitador puede caer en la monopolización de la palabra.
- No hay evaluación individual.
- Si se abusa de la técnica, el grupo tiende a desconfiar de la capacidad del instructor.

Recomendaciones

- Rotar la lectura sin que el grupo se acostumbre a que el cambio se efectuará al término de cada párrafo, o pedir el comentario siempre a la persona que está leyendo. El hacer modificaciones en estos aspectos permite mantener la atención del grupo.
- Proporcionar a los participantes marcatextos para que subrayen los conceptos más relevantes.
- Combinar esta técnica con apoyos como pizarrón, rotafolio, pintarrón, etc.

III. 3. 6. INTERROGATIVA

Descripción

Consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas previamente por el facilitador y orientadas hacia un problema o tema en específico, para llegar posteriormente a conclusiones.

La guía de preguntas debe ser específica y secuenciada, pueden ir de lo más simple a lo más complejo, con preguntas claras, susceptibles de ser contestadas de manera concisa, permitiendo al facilitador detectar el tipo de grupo, así como las habilidades y los conocimientos que posee.

El facilitador debe estar ubicado frente al grupo, señala el tema o problema en cuestión, explica la mecánica y procede a formular las preguntas, eligiendo un participante a la vez para que responda.¹¹

Objetivos

- Propiciar la participación del grupo.
- Determinar el grado de conocimientos y aprendizaje.

Tiempo

El manejo de la técnica puede prolongarse entre 15 y 35 minutos, de acuerdo con la profundidad y las características del contenido que se esté manejando.}

Materiales

Puede utilizarse pizarrón, rotafolio o pintarrón, para anotar paulatinamente los datos que faciliten las conclusiones finales. En su caso puede emplearse algún medio visual (cañón, películas u otro), para apoyar gráficamente la discusión.

Contenidos

Puede referirse a cualquier tipo de información.

Ventajas

- El grupo participa de una manera controlada.
- Como se hacen preguntas concretas, las respuestas no exigen demasiado tiempo.
- No demanda necesariamente materiales didácticos.
- Sirve para una rápida evaluación interfase.
- El facilitador puede llevar preparadas las preguntas y utilizarlas en cualquier momento de la sesión.
- Esta técnica sirve al inicio de cada sesión para retomar el tema.

Desventajas

- Cuando la pregunta va dirigida a un participante en particular, éste puede sentirse inhibido.
- En grupos numerosos, no todos los capacitandos tienen la oportunidad de participar.
- Si no están bien formuladas, las preguntas pueden ocasionar confusión en los participantes.
- El abuso de esta técnica puede causar monotonía.

Recomendaciones

- Cuando se detectan participantes tímidos, pregúnteles cosas sencillas.
- Cuando una pregunta no puede ser contestada por una persona, ábrala a todo el grupo.
- Forme equipos para que ellos mismos elaboren preguntas del tema revisado.
- Independientemente de cómo haya sido la respuesta, agradezca la participación.

¹¹ GRADOS, Ob. cit. p. 93

- Asegúrese de dar al final las respuestas correctas a cada participación.
- Cerciórese de haber creado un clima de confianza en el grupo, ya que ayuda a la expresión libre de los participantes.
- Varíe la forma de hacer preguntas. Por ejemplo, en papelitos y colocarlas debajo de las sillas de los participantes, colocar preguntas en sus personalizados y/o gafetes, poner preguntas en las paredes con letra grande y colores oscuros; otra forma es hacer preguntas y respuestas en papelitos, los cuales pone en los manuales de las personas, así, una persona lee y pregunta y los que tienen papelito con respuesta deciden si tienen la respuesta adecuada; puede usarse como medio para realizar juegos como lotería, maratón o rally, organizar equipos de dos o tres personas para que hagan cinco preguntas con sus respuestas, después el facilitador puede pedir que entre los equipos se pregunten y ganen puntos por contestar en forma adecuada.
- Cada vez que tenga pensado utilizar esta técnica, divida las preguntas de acuerdo con su dificultad. Por ejemplo, prepare preguntas que está seguro que 100% de la población podrá responder, otras en donde sólo 50% conocerá la respuesta correcta, por último, haga preguntas que solo los expertos podrán responder.

III. 3. 7. FORO

Descripción

Consiste en la discusión informal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Previamente, el facilitador elabora una guía o programa de los aspectos más relevantes que se presten a discusión, así como, esquemas o cuadros que guíen la sesión.

Se utiliza, por lo común, después de una actividad de interés general para el grupo, como la proyección de una película o conferencia; el facilitador enuncia los temas de discusión, señala el objetivo y explica la mecánica a seguir.

En el foro cada uno de los asistentes tiene derecho a tomar la palabra, es dirigido por un moderador y se establecen reglas específicas, también el facilitador elegirá un secretario y le indicará que tome nota de las ideas esenciales en las intervenciones, anotándolas en el pizarrón o rotafolio a la vista de todos. En el caso poco frecuente de que no haya quien inicie la participación, puede utilizarse el recurso de las “respuestas anticipadas”, es decir, dar el mismo algunas respuestas hipotéticas y alternativas que provocarán la adhesión o el rechazo, con la cual se da comienzo a la interacción.

Una vez agotado el tema, el facilitador elabora una síntesis de las opiniones expuestas, con base en lo registrado por el secretario señalando coincidencias o discrepancias y se extraen las conclusiones.

Finalmente, agradece la participación de los asistentes y da por terminada la sesión.

Por ejemplo, es posible abrir a foro después de una película o una dramatización, para que el grupo comente lo que observó.¹²

Objetivos

- Unificar criterios.
- Aclarar situaciones.
- Redactar resúmenes que confirmen el conocimiento del tema tratado.
- Que el grupo logre conclusiones generales mediante la participación de todos sus miembros.

¹² GRADOS, Ob. cit. p. 97

- Facilitar la libre expresión de ideas y opiniones de todos los participantes, en un clima informal con limitaciones mínimas.
- Reforzar el aprendizaje de un tema.
- Evaluar la eficiencia y utilidad de un tema o del material audiovisual presentado.
- Agilizar la dinámica y la integración de grupo.

Tiempo

El tiempo varía en relación con las características del tema por presentar. Se recomienda no prolongarlo por más de 90 minutos. Inicie conclusiones cuando el tema se vea agotado, lo cual se notará en la disminución en el número de participaciones.

Materiales

Se requiere un salón amplio, donde todos los participantes permanezcan cómodamente sentados. Será necesario contar con un pizarrón, rotafolio o pintarrón.

Contenidos

Se puede manejar contenidos de tipo teórico o informativo que los participantes conozcan previamente.

Ventajas

- Participan todos los miembros del grupo.
- Se profundiza en el tema.
- No demanda necesariamente materiales didácticos ni una planeación exhaustiva.
- Se adapta a grandes grupos. Hay libre expresión de ideas y por ello varían los puntos de vista.

Desventajas

- Hay descontrol cuando se presentan desacuerdos.
- En grupos numerosos el tiempo no es suficiente para la participación de todos.
- No hay evaluación formal ni individual.

Recomendaciones

- Procurar que el grupo sea homogéneo en cuanto a intereses, edad, instrucción, etc.
- Evitar que alguien acapare la discusión.
- Fomentar actitudes positivas e imparciales.
- Establecer claramente las reglas que van a seguirse durante el desarrollo de la técnica.
- Estimular la libre expresión de los participantes.

III. 3. 8. REJILLA

Descripción

La dinámica de esta técnica pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda hacia todos sus miembros. Cada elemento del equipo debe tener claro el comentario que hizo la totalidad del grupo.

Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y, al mismo tiempo, que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.¹³

¹³ GRADOS, Ob. cit. p. 100

Objetivo

- Aprovechar los conocimientos y las experiencias de personas con diferentes formaciones.

A	B	C	D	E
Elena	Juan	Oscar	Rocío	Rubén
Alberto	Martín	Carmen	Tomas	Mary
Santiago	Laura	Carlos	Luis	Francisco
Ruth	Omar	Miriam	Patricia	Esperanza
Rogelio	Andrés	Pedro	Oscar	Antonio

Tiempo

Una hora dividida en dos sesiones de 30 minutos

Desarrollo

El coordinador expone el tema o problema que se va a tratar. El grupo se divide en subgrupos, en los que se numerará a cada uno de los miembros. El primer paso la numeración es vertical; en el segundo, horizontal, de tal forma que cada elemento participa en dos equipos.

1. El facilitador prepara con antelación el material que se va a estudiar, procurando tener listo un ejemplar para cada participante. Divide el texto en tantas partes como equipos haya constituido, de modo que cada equipo trabaje con una parte.
2. El facilitador explica a los participantes que los equipos quedarán formados, en un primer tiempo, como lo indican sus números en un sentido vertical y en un segundo tiempo se formarán los equipos en sentido horizontal.
3. El facilitador aclara que no se trata de discutir el material, sino de entender la información que contiene. Por esta razón, todos deben ser secretarios, leer juntos, analizar el contenido y resumirlo. Insistirá en la responsabilidad que cada uno tiene de elaborar un resumen, para poder comunicar la información a otros equipos.
4. Cada equipo trabajará la parte correspondiente. Después de 20 minutos, se modificarán los equipos, que ahora se integrarán en orden horizontal. De esta manera, en los nuevos equipos quedará un participante de cada equipo anterior, que tiene la información que le tocó y que va a exponer a su nuevo equipo.
5. En este segundo tiempo, que también será de 0 minutos, cada participante comunica al nuevo equipo la parte del material que estudió previamente, de modo que al final todos conozcan el material en su conjunto.

6. Después, en plenario, uno de los equipos que se formaron en horizontal, da la visión general de la información obtenida. El facilitador hace hincapié en los aspectos que considere importantes sobre el tema tratado y a partir de la información que ya tiene todo el grupo, procede al análisis de la información.
7. Al analizar, se realiza una evaluación de la técnica para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos.

Ventajas

- Se aprovechan los conocimientos y las experiencias de varios participantes (autogestión).
- Es posible confrontar y evaluar la participación de cada miembro sobre un hecho común y específico.
- Se promueve un ambiente informal y dinámico para la expresión de ideas.
- Se diversifican responsabilidades.
- Se favorece la integración del grupo.
- Se refuerza el aprendizaje.
- Se fortalecen las habilidades de análisis y síntesis, así como la habilidad de escuchar y expresarse verbalmente.
- Sirve para evaluar actitudes, intereses y valores.
- Es excelente para manejar temas de opinión.
- Permite ver las limitaciones y los alcances de un tema.
- Se obtiene abundante información en poco tiempo.

Desventajas

- La sesión puede ser aburrida si el tema no ofrece posibilidad de crítica o si es superficial.
- La participación puede decaer si los temas por discutir son muy sencillos o demasiado complejos.
- Exige una comprensión clara y precisa del tema por parte de todos los integrantes.
- Si los temas de discusión no son claros, puede crearse polémica.
- Puede generar competencia entre los participantes, con resultados difusos y conclusiones vagas e imprecisas.
- Todos los participantes deben conocer el tema para poder opinar.
- En caso de tener preparada con anticipación la subdivisión de los grupos, se corre el riesgo de que si un participante no asiste, rompa la estructura prevista.
- Si no tiene la suficiente experiencia, el facilitador puede perder el control del grupo, al tener que integrar subgrupos en tres ocasiones.
- Precisamente al hacer dos subdivisiones, los participantes pueden perder de vista el objetivo.

Recomendaciones

- Si el grupo es pequeño (menor a 25 integrantes), deben reducirse los tiempos. Si el grupo es numeroso (más de 40), debe extenderse el tiempo para las conclusiones.
- El esquema de discusión debe elaborarse atendiendo al objetivo, de la manera más clara y precisa posible.
- El facilitador debe vigilar que las discusiones no se salgan del tema y que la técnica no rebase 90 minutos.
- Se debe elegir un tema de interés.

- El facilitador, al llegar a las conclusiones, no debe señalar a un grupo como ganador o perdedor.
- Debe tener predeterminado el sitio en el cual va a trabajar cada subgrupo.
- Al hacer subdivisiones, el facilitador debe intentar diferentes formas; por ejemplo, la primera subdivisión por números, la segunda subdivisión por colores, etcétera.
- El facilitador debe tener la habilidad de rescatar la participación de cada subgrupo o persona.
- Debe hacerse la reflexión de que al interactuar con varias personas, el punto de vista individual puede variar en su contenido, extensión, profundidad e incluso dirección.
- Como normalmente se prepara la rejilla con anticipación, puede suceder que un participante falte. Esto no debe causar problema, simplemente presente la rejilla y comente que un equipo trabajará con un participante menos. No haga modificaciones a su rejilla, porque eso confundiría mucho al grupo.

III. 3. 9. DEBATE DIRIGIDO

Descripción

Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.¹⁴

Objetivos

- Ejercitar la habilidad para criticar y elaborar juicios sobre un argumento predeterminado.
- Desarrollar la habilidad de escuchar y hablar en una atmósfera de participación igualitaria.
- Someter a análisis crítico un argumento.
- Ampliar información y aclarar dudas.

Tiempo

Aproximadamente, 50 minutos y de acuerdo con la distribución siguiente:

- Preparación general: 6 minutos.
 - Preparación del grupo A: 6 minutos
 - Preparación del grupo B: 6 minutos.
 - Argumentación del grupo A: 4 minutos
 - Argumentación del grupo B: 4 minutos
 - Conclusiones grupales; 20 minutos
 - Conclusiones del instructor: 6 minutos.
- Total: 50 minutos.

Materiales

Por las características de la técnica, se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan el desplazamiento de los participantes. Se puede utilizar pizarrón, gises, rotafolio y plumones o pintaron. Lo importante es que cualquiera de ellos sea visible al grupo, para facilitar las conclusiones.

¹⁴ GRADOS, Ob. cit. p. 104

Contenidos

Todos aquellos temas que sean susceptibles de generar discusión permitan el manejo de diferentes puntos de vista, por ejemplo: política, aborto, matrimonio, aunque es recomendable que éste sea del dominio de los participantes, con la finalidad de que se puedan argumentados posiciones contrarias.

Desarrollo

Se divide en tres fases:

1. Preparación:

El facilitador determina un tema que por lo general, provoque polémica.

Se divide al grupo en dos equipos.

El facilitador explica la mecánica que va a seguir.

Señala al equipo que argumentará la tesis y al equipo que la refutará. Esto puede hacerse al azar.

Los dos equipos se reúnen por separado para que en seis minutos se pongan de acuerdo sobre los argumentos que manejarán.

Cada equipo elige un representante, quien será el único que pueda hablar durante las argumentaciones. Si cualquier participante interviene, además de su representante, el facilitador puede penalizar al equipo suspendiendo su argumentación.

2. Argumentación

El facilitador inicia con la presentación del tema y nombra un secretario que tomará notas en el pizarrón o rotafolio de los puntos de vista o conclusiones presentadas por parte de ambos equipos.

El sector que sustenta la tesis (equipo A) expone, por medio de su representante, los puntos de vista, argumentados y conclusiones durante seis minutos.

El sector que refuta (equipo B) expone de la misma forma sus argumentos durante seis minutos.

El representante del equipo A presenta su oposición durante cuatro minutos.

Lo mismo hace el equipo B, oponiendo con sus argumentos durante cuatro minutos.

3. Conclusiones

Una vez terminadas la argumentación y la refutación por parte de ambos equipos, se puede abrir a foro para que ambos equipos participen obteniendo las conclusiones, mismas que serán registradas por el secretario en el pizarrón.

El facilitador debe dirigir la discusión basándose en las notas escritas por el secretario, con la intención de que pueda analizarse la tesis y la refutación, llegando a conclusiones grupales. Siempre debe evitarse el monopolio en la discusión o que se salga del tema.

El facilitador debe tener cuidado en esta fase porque fácilmente los equipos se apasionan por defender su punto de vista siendo frecuente perder el control del grupo.

El secretario anotará al final si se aprueba la tesis, la réplica o las conclusiones.

Al término, se da lectura a las conclusiones finales.

El facilitador cierra con comentarios sobre la dinámica del grupo y las conclusiones.

Ventajas

- Esta técnica propicia la participación activa de todo el grupo.
- Facilita la comprensión del tema y aclara dudas.
- Se obtienen conclusiones en poco tiempo.
- Fomenta el interés por un tema.

Desventajas

- Los participantes deben estar interesados en el tema.
- No se puede abordar temas muy especializados.
- Si el facilitador no controla adecuadamente al grupo, la sesión puede convertirse en un desorden.
- Puede provocar sentimientos de insatisfacción en los participantes.
- Requiere mucha experiencia en el manejo de grupos por parte del facilitador.

Recomendaciones

- Cuidar que la discusión no se vuelva agresiva, pero que se permita que los participantes se expresen libremente observando respeto por sus compañeros.
- Controlar el tiempo para cada fase.
- Propiciar la participación de todos, durante la preparación de la argumentación.
- Tener un dominio amplio sobre el tema.
- No tomar partido en la discusión.
- Propiciar que el grupo lleguen a un acuerdo general.
- Fomentar la participación, aun cuando los integrantes del grupo no estén de acuerdo en la vida real con la posición que les toca defender.

III. 3. 10. ACUARIO

Descripción

Esta técnica debe su nombre a la colocación que se hace de los participantes: se forman tres triángulos; los integrantes del primer triángulo se llaman peces, los del segundo, retroalimentadores, y los del tercero, sintetizadores. Además, existe una síntesis de síntesis. Con esta técnica se facilita el conocimiento profundo de un tema incluyendo retroalimentación y conclusiones sobre un tema. Se pueden formar círculos en lugar de triángulos.¹⁵

Objetivos

- Propiciar el aprendizaje de un tema mediante el análisis y la síntesis de la información.
- Profundizar en el conocimiento de un tema.
- Evaluar el grado de dominio que posee el grupo sobre un tema.
- Propiciar un ambiente informal para el análisis de un tema.

Tiempo

Un total de 50 minutos, distribuidos de la manera siguiente:

Análisis: 15 minutos.

Retroalimentación: 15 minutos.

Síntesis: 10 minutos.

Conclusiones: 10 minutos.

Contenidos

Con esta técnica pueden manejarse contenidos de tipo teórico que permitan el análisis y la síntesis de sus componentes.

Los participantes deben ejercer dominio sobre la información, con anterioridad al desarrollo de la técnica.

¹⁵ GRADOS, Ob. cit. p. 108

Puede aplicarse a la realización de alguna tarea manual, como manejo de instrumentos, elaboración de objetos; o tareas intelectuales; resúmenes, descripción de procesos, procedimientos legales o administrativos, etcétera.

Desarrollo

El acuario incluye siete fases:

1. Preparación:

El facilitador, de acuerdo con los participantes, determina el tema o problema que se va a tratar. Se fijan objetivos y los participantes se documentan sobre el tema (con exposición por parte del facilitador o mediante simposio, mesa redonda, etc., celebradas previamente).

2. Distribución del grupo:

El facilitador divide al grupo en tres triángulos concéntricos.

Relaciona a cada pez con un retroalimentador y a éste con un sintetizador.

Se fijan objetivos y los participantes se documentan sobre el tema (con exposición por parte del facilitador o mediante simposio, mesa redonda, etc., celebradas previamente).

3. Análisis del tema:

Los peces analizan y proporcionan toda la información que tengan sobre el tema, su participación es alternada.

El facilitador controla el tiempo y estimula a todos para que participen.

4. Retroalimentación:

Cada retroalimentador reproduce y complementa las ideas principales que haya aportado su pez: en caso de tareas manuales, describe y complementa. También puede describir el comportamiento que observó en su pez, su intervención es alternada.

5. Síntesis del tema:

Los sintetizadores presentan la información más relevante (respecto al objetivo) que ha sido presentado hasta el momento, así como el comportamiento de su pez y retroalimentador. Su presentación, que es alternada, comprende a todos los retroalimentadores.

6. Conclusiones:

El facilitador o el análisis de síntesis presenta al grupo las conclusiones sobre el tema estudiando en la sesión, aportando observaciones sobre la conducta del grupo en general.

7. Recapitulación.

Los participantes se reúnen en grupos y pueden hacer las aclaraciones que crean pertinentes, mejorar las explicaciones, aumentar detalles, precisar dato como fechas, lugares, nombres y otros.

Ventajas

- Fortalece las habilidades de análisis y síntesis.
- Favorece la integración del grupo.
- Exige escuchar críticamente y expresar ideas claras y con brevedad.
- Permite elaborar una síntesis grupal de un tema.

- Permite detallar la información, facilitando al grupo la comprensión del contenido en tres niveles: comprensión, análisis y síntesis.
- Ofrece retroalimentación a los participantes sobre su presentación.

Desventajas

- Si los participantes hablan en voz baja o con un lenguaje complicado, a la persona en turno se le dificultará retomar y complementar los comentarios.
- El número de participantes debe ser múltiplo de tres (mayor a nueve).
- Exige que los participantes posean habilidades desarrolladas para la observación, el análisis y la síntesis.
- Todos los participantes deben dominar el tema.
- Si el aula en donde se lleva a cabo la técnica no está acondicionada en forma adecuada, se puede perder la secuencia de aquello sobre lo que se está hablando.

Recomendaciones

- Cerciorarse de que el grupo ha entendido claramente el procedimiento de la técnica y las funciones que le corresponden.
- Delimitar claramente el tema, procurando que se específico y único.
- Si el número de participantes no es exacto, para el manejo de la técnica pueden sumarse a sintetizadores o bien, designarlos como observadores del proceso.
- Cuidar los tiempos.
- Vigilar que la recapitulación no se prolongue.
- Estimular a todos los participantes para que hagan uso del tiempo que les corresponda.

III. 3. 11. TORMENTA DE IDEAS

Descripción

En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.¹⁶

Objetivos

- Desarrollar la imaginación creadora, fomentar el juicio crítico sobre algunos problemas o situaciones.
- Promover la búsqueda de soluciones.
- Facilitar la colaboración de todos los participantes, con autonomía y originalidad.

Tiempo

El tiempo va de 15 a 25 minutos, dependiendo del número de participantes.

Materiales

Se requiere un espacio para escribir las ideas que surjan; se puede emplear el rotafolio, el pizarrón y el pintarrón.

¹⁶ GRADOS, Ob. cit. p. 112

Contenidos

Con esta técnica pueden manejarse contenidos de tipo teórico que permitan efectuar un análisis detallado, hasta llegar a la esencia del tema de que se trate.

Desarrollo

1. El facilitador o moderador precisa el problema que se va a tratar y explica el procedimiento y las normas que han de sugerirse dentro de clima informal básico. Se designa un secretario para registrar las ideas que se expongan. Éstas no deben ser censuradas directa o indirectamente, es necesario evitar todo tipo de manifestaciones que pueden inhibir la espontaneidad de los participantes.
2. Los participantes expondrán sus puntos de vista sin restricciones del instructor, quien sólo interviene para organizar el orden de las participantes.
3. Antes de empezar con las aportaciones, el facilitador debe recordarle a cada persona que anote en su cuaderno las ideas que tiene respecto al problema planteado y busque la manera de sintetizarlas con una palabra o una frase corta; de manera que pueda hacer sus intervenciones con precisión y fluidez.
4. Una vez expuestas todas las ideas, se analiza con sentido crítico y realista la consistencia y utilidad de éstas, seleccionando las más valiosas a consideración del grupo; se busca que cada idea sea aprobada por consenso. Cuando el tiempo es corto para realizar el análisis, puede optarse por aprobar las ideas por mayoría de votos.
5. El facilitador hace un resumen y junto con los miembros del grupo extrae las conclusiones.

Ventajas

- Estimula la participación y la creatividad.
- Permite llegar a conclusiones en corto tiempo.
- Las conclusiones generales se obtienen con base en la aceptación democrática del grupo.
- Promueve la participación de todos los miembros del grupo.
- Permite conocer diferentes puntos de vista.

Desventajas

- Se requiere un conductor con experiencia.
- No abarca el área psicomotriz.

Recomendaciones

- La técnica debe realizarse en un ambiente tranquilo, cómodo, sin interferencias ni alguna otra variable que pueda interrumpir la técnica.
- El moderador debe evitar que alguien quiera imponer su criterio.
- Es indispensable establecer una atmósfera de ideas y comunicaciones que permita considerar el tema desde diferentes puntos de vista.
- El moderador o facilitador ha de contar con un ayudante para que no se distraiga, ni reste atención a los participantes.
- Es importante que el facilitador, en el momento de las conclusiones, no se paralice al seleccionar las ideas.
- Cuidar que la persona que apoya al instructor espere a que éste le dé la aprobación de lo que se va a escribir, para evitar que la técnica se desvirtúe.

III. 3. 12. ROLE PLAYING (Simulación de casos o juego de negocios)

Descripción

Consiste en la presentación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se “ponga en lugar” de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación. La comprensión íntima resulta muy esclarecedora.¹⁷

Objetivos

- Tornar real, visible y vívida una situación para que, quienes la experimentan, sean capaces de comprenderla.
- Lograr en el grupo la compenetración en el proceso para desempeñarse como observador crítico y proporcionar alternativas y puntos de vista que acerquen a soluciones.
- Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad.

Tiempo

Puede y debe extenderse hasta echar luz sobre las situaciones que le desean provocar. Sin embargo, se recomienda que la representación no se prolongue más de 20 minutos. La discusión, el análisis y la síntesis podrán tener mayor duración.

Materiales

Sólo se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan la delimitación del espacio escénico.

Contenidos

Se adapta a contenidos que impliquen manejo cotidiano y variaciones de tipo práctico; en pocas palabras: todo aquello que requiera adoptar una posición ante las circunstancias, con diversas posibilidades.

Desarrollo

El role playing incluye tres etapas.

1. Preparación:

Se detecta un problema o situación compleja que surja como resultado o del análisis de un tema y que implique diferencias de opinión en cuanto a su desarrollo, solución, estado emotivo u otro aspecto. En cualquier caso, se delimita y explica el caso que se va a tratar.

Con ayuda del grupo se obtienen los datos necesarios para encuadrar la escena, creando la situación, el movimiento específico, la conducta de las personas, etcétera.

Es muy importante especificar claramente el objetivo en el momento que ha de presentarse la situación concreta que interesa “ver” para aclarar o comprender el problema del caso. Con base en lo anterior, el facilitador decide qué personajes se necesitan y el rol que desempeñará cada uno de ellos.

Elige los miembros del grupo que actuarán. Se recomienda cruzar los roles, es decir, situar a cada miembro en el rol afectivamente contrario al que representa en la vida real.

¹⁷ GRADOS, Ob. cit.p. 115
RODRÍGUEZ, Ob. cit. p. 67

Cada personaje recibirá un nombre ficticio, lo cual ayudará a posesionarse del rol y reducir la implicación emocional.

De acuerdo con las necesidades se prepara el escenario, utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y una silla. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

Se pueden designar observadores para aspectos específicos tales como: actuación, contradicciones, fidelidad de la situación, etcétera.

Conviene dar a los intérpretes unos minutos para prepararse.

El facilitador debe llevar elaborados los roles que quiere que desarrollen y debe dárselos en forma escrita, para que sepan cómo desea que se dé la situación. Esto le permite asegurar las conductas que van a realizarse.

2. Representación escénica:

Los intérpretes desarrollan la escena de la forma más natural posible. El desarrollo de la acción no debe ser interferido, salvo por motivos de fuerza mayor.

El grupo debe mantenerse una atmósfera propicia, siguiendo la acción con interés y participando en ella emocionalmente.

El facilitador cortará la acción cuando considere que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. Este es el objetivo primario de la presentación y para lograrlo no es preciso llegar a un "final" como en las obras teatrales.

3. Comentarios y discusión:

Se procede al comentario y a la discusión de la representación, dirigida por el facilitador.

Se permite a los intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, es decir, qué sintieron al interpretar el rol. Con esto se logra información valiosa, además de permitir a los "actores" justificar su desempeño y prevenirse de posibles críticas alejadas del objetivo.

Todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de representar la escena, sugiere distintas reacciones, etcétera.

En algunos casos es conveniente repetir la escenificación de acuerdo con las críticas, las sugerencias o los nuevos enfoques propuestos. Los intérpretes pueden invertir sus roles o nuevos "actores" pueden hacerse cargo de los personajes.

Por último, se extraen las conclusiones sobre el problema en discusión. Esta etapa es la más importante, pues la escenificación, a pesar de ser la más activa, sólo tiene por objeto motivar al grupo, proporcionarle datos concretos, así como situaciones visibles y significativas. Por tanto, a esta etapa se le debe dar el tiempo necesario.

Esta técnica resulta de utilidad cuando:

- En los programas de desarrollo directivo se desea demostrar algunos aspectos de la administración como: la planeación a largo plazo, el control, la toma de decisiones, la comunicación; la utilización efectiva de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- Se desea que los directivos desarrollen ciertas habilidades administrativas y de toma de decisiones.

Ventajas

- Despierta el interés y motiva la participación espontánea de los espectadores. Por su carácter informal, mantiene la atención del grupo centrada en el problema que se desarrolla.
- La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, favoreciendo la interacción personal, después de la cual es posible discutir el problema con un conocimiento homogéneo.
- El problema central es analizado con una base de realidad concreta.
- Se puede resumir en un solo día muchos años de operaciones
- Permite retroinformación objetiva.

Desventajas

- Se requiere planeación de alta calidad; lleva tiempo elaborar los roles que se van a escenificar, para que sean acordes con el tema, la situación y el tipo de conclusiones a las que se quiere llegar.
- Si el facilitador no cuenta con la experiencia necesaria, puede perder fácilmente el control del grupo, puesto que llegan a surgir emociones y rivalidades que pueden ser problemáticas.
- Puede consumir mucho tiempo.

Recomendaciones

- Esta técnica requiere ciertas habilidades y se aconseja utilizarla en grupos que posean cierto grado de madurez.
- Se debe comenzar con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes (los más seguros, hábiles, comunicativos y espontáneos).
- Por lo general, al principio la representación provoca hilaridad, y se puede comenzar con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística.
- Conviene iniciar con escenas bien estructuradas en las cuales los intérpretes deban improvisar poco.
- Los roles impopulares o inferiorizantes deben darse a personas seguras de sí mismas, apreciadas, que no puedan verse eventualmente afectadas por el rol. No deben darse roles semejantes a lo que el individuo es en realidad (no debe elegirse a un tímido para hacer el rol de tímido).
- La escenificación se realiza en un lugar apropiado para que los espectadores la observen sin dificultad.
- Cada uno de los roles debe estar escrito en una tarjeta para que lo analice el participante.
- No abusar de la técnica, ya que el grupo puede perder el impacto y restarle importancia a la técnica.

Comentarios

Existe una variación importante en esta técnica; los roles por representar pueden ser estructurados previamente por el facilitador o ser tomados de situaciones reales, alusivas al tema, pero sin perder parte de la experiencia de los miembros del grupo. En este caso, una vez definidos los personajes con cierto detalle (edad, profesión, rasgos de carácter, etc), los intérpretes se ajustarán a estas características. En estas condiciones, la representación podrá resultar más objetiva.

III. 3. 13. JUEGO DE ROLES (ESCENIFICACIONES)

Descripción

Esta técnica también recibe los nombres de sociodrama o dramatización. Consiste en la interpretación “teatral” de una situación hipotética o real por dos o más personas ante el grupo.¹⁸

Se emplea cuando es necesario que los participantes asimilen de manera profunda una conducta o situación y marquen alternativas para manejarla. La diferencia básica entre role playing y dramatización estriba en que en esta última, el facilitador únicamente marca la situación que desea que se represente y las personas deciden quiénes van a ser los actores, los diferentes personajes que tendrá su historia, deciden su escenografía, vestuario, guiones y demás cosas que requieran para realizar su presentación. Es decir, permite y genera creatividad en los “actores”, quienes interpretarán la situación de acuerdo con su experiencia.

Objetivos

- Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad.
- Lograr en el grupo una asimilación profunda de una situación determinada a través de visualizar una caracterización.

Tiempo

Se recomienda que la representación no exceda los 20 minutos para que la mayor parte del tiempo pueda emplearse en analizar la representación y generar comentarios sobre alternativas de tratamiento en la situación.

Materiales

Únicamente requiere un salón amplio que permita que las sillas se acomoden de acuerdo con el escenario que necesiten los actores.

Contenidos

Se adapta a contenidos que impliquen el manejo cotidiano de diversas situaciones, es decir, aquellas que impliquen múltiples posibilidades de solución.

Desarrollo

Despierta el interés y motiva la participación espontánea de los espectadores. Por su carácter informal, mantiene la atención del grupo centrada en el problema que se desarrolla.

La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, después de la cual es posible discutir el problema con un conocimiento homogéneo.

El problema central es analizado con base en la percepción particular del equipo de actores sobre la situación. Proporciona al grupo la experiencia de las personas que tiene sobre el problema que caracterizan. Es un punto de vista muy particular y valioso.

¹⁸ GRADOS, Ob. cit. p. 119
RODRÍGUEZ, Ob. cit. p. 61

Los pasos a seguir para su aplicación son:

- Seleccionar la situación; para esto, el facilitador describe la situación a representar.
- Decidir si los papeles a representar son muy estructurados o poco estructurados.
- Seleccionar los actores, solicitando voluntarios para la representación.
- Asignar papeles. Es conveniente que esta distribución la realicen los propios actores; sin embargo el facilitador debe disuadir de que los papeles que representen las asuman personas las cuales los tienen en la vida real.
- Otorgar a los actores unos minutos para la preparación de la representación, y si es necesario, para un breve ensayo, sin que sea presenciado por el grupo.
- Representar ante el grupo la situación planeada en un lapso de cinco a quince minutos. Una vez que los puntos importantes se hayan ilustrado, se puede interrumpir.
- Para finalizar, todo el grupo, incluyendo a los actores, comentan la representación, considerando: aspectos emotivos, repercusiones de situaciones similares a la representada, y acciones para evitar o favorecer situaciones parecidas.

Esta técnica resulta de utilidad para:

- Indagar más profundamente sobre un problema específico.
- Enfatizar dramáticamente una faceta, en especial, de algún problema.
- Ensayar alternativas de solución de un problema hipotético pero afín a la realidad.
- Sensibilizar en un problema específico y estimular la búsqueda de su solución.
- Propiciar mayor objetividad.
- Favorecer la empatía.

Ventajas

- Libera las inhibiciones.
- Despierta el interés y motiva la participación espontánea de los espectadores.
- Es flexible, permisiva y favorece la experimentación.
- Por su carácter informal, mantiene la atención del grupo centrada en el problema que se desarrolla.
- Establece una experiencia común que da pie para la discusión con un conocimiento homogéneo.
- Crea conciencia de un problema o situación.
- Identifica alternativas de solución.
- Despersonalizan las situaciones problemáticas que causan ansiedad.
- Es fácil de planear y de ejecutar.

Desventajas

- La escenificación se puede desviar de su objetivo.
- Es una técnica que requiere cierto nivel de madurez de parte de los participantes y manejo de grupo del facilitador. Si no es así, puede generarse burla, ridiculización u otros conflictos emocionales.
- Se deben elegir temas que no vayan a lastimar la integridad emocional de los participantes.
- Puede presentarse inhibición por algún(os) miembro(s) del grupo.
- Si el facilitador no tiene suficiente experiencia, se puede tomar demasiado tiempo en la preparación, representación y análisis.

Recomendaciones

- Iniciar con situaciones sencillas.
- Es una técnica que permite con mayor amplitud que el role playing que las personas demuestren su capacidad histriónica, su vena humorística y su capacidad de improvisación.
- Suspender la representación cuando se haya logrado expresar la esencia de la situación objeto de análisis.
- Proporcionarle un aplauso a los actores después de su representación, ya que con esto se les infunde confianza y se les anima a continuar participando.
- Solicitar a los actores que sean breves, concisos, que hablen en voz alta para que sean escuchados por el resto del grupo y premiar su esfuerzo durante la preparación y representación.

III. 3. 14. CHAROLA DE ENTRADA

Descripción

Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorandos, recortes de artículos periodísticos, etc., para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación.¹⁹

Objetivos

- Verificar el nivel de información que poseen los participantes.
- Observar la capacidad para la toma de decisiones originales.
- Proporcionar la discusión en el grupo.

Tiempo

Se encuentra sujeto a la complejidad de las situaciones por atender y al número de participantes. Se recomienda no prolongar la sesión más de 90 minutos.

Materiales

Se debe elaborar, seleccionar y preparar todo aquello que los participantes han de evaluar, analizar y ordenar como recortes, cartas, memorandos, avisos. Debe entregarse un juego, en un sobre cerrado, a cada participante.

Contenidos

Esta técnica se aplica en cualquier actividad que implique la aplicación de conocimientos y la habilidad de adaptar consideraciones teóricas a resoluciones de tipo práctico e inmediato.

Desarrollo

1. Se delimita el tema.
2. Elaboración de material escrito (cartas, oficios, etc.), en cuyo contenido se requiere tomar decisiones ante situaciones simples con soluciones obvias o situaciones ambiguas con soluciones notan obvias; documentos que conduzcan al error si una persona no tiene información, es decir, que existan diferentes aproximaciones a la solución; documentos que permitan el planteamiento de

¹⁹ GRADOS, Ob. cit. p. 122

soluciones originales, por ejemplo, redacción de un escrito, manifiesto, boletín, etcétera.

3. se informa a los participantes que deberán estudiar y resolver lo que se indica en los documentos. El trabajo es individual y se realiza en silencio.
4. se les señala que cuentan con un tiempo de 30 a 45 minutos, y que se respetará rigurosamente.
5. se entrega el paquete de los diferentes escritos a cada participante (todos los paquetes son idénticos).
6. una vez concluido el trabajo individual, se reúne al grupo y se le pide que den a conocer la forma en que resolvieron el paquete.
7. El facilitador procurará que el grupo analice cada una de las soluciones hasta encontrar la correcta.
8. Se buscará que entre los participantes se asesoren y se proporcionen información en cada caso. Esto lo realizará el facilitador, pidiendo al participante que tuvo la solución correcta, que exponga las razones que lo condujeron a esa conclusión.
9. El facilitador reforzará las soluciones encontradas por el grupo y señalará respuestas correctas de cada escrito. Cabe destacar que algunas respuestas tienen soluciones concretas y que el facilitador sabe con precisión la respuesta. Por ejemplo: el análisis de una situación activo – pasivo, la interpretación de un plano, la identificación de elementos de aplicación de fórmulas, etc. Otras serán de opinión y se abrirá un foro para analizar los puntos de vista. Por ejemplo: opinión sobre el aborto, cómo actuar ante una situación de contingencia (incendio, temblor), etcétera.
10. De acuerdo con el trabajo realizado, el facilitador retroalimentará al grupo en su desempeño.

Ventajas

- Cada participante detecta su nivel de conocimientos.
- Se logra la aplicación de la información a situaciones reales.
- El participante descubre detalles en la información y en la aplicación de conocimientos.
- Se confrontan opiniones de participantes con diferente nivel de conocimiento y con diversas experiencias.
- Se logra la consolidación de conocimientos.
- Se reconoce el valor práctico de la información adquirida.
- Se propicia la práctica, sin riesgo alguno.
- Se puede trabajar sobre situaciones simuladas.
- Se detectan necesidades de capacitación.
- Facilita la autogestión pues permite que lo que no sabe algún participante lo aprenda de otros.

Desventajas

- Requiere tiempo para la elaboración del paquete de escritos (por lo menos dos días de anticipación).
- Es necesario tener conocimientos de las áreas críticas de la actividad laboral o del tema que se trate.
- Por la cantidad de materiales requeridos, puede ser costosa.
- Debe ser manejada por personas con información mínima sobre la actividad.
- El número de participantes debe ser reducido.

- Si no se logra una dinámica activa, no se podrán obtener conclusiones que arrojen buenas ideas.
- Si los participantes poseen poca información, la discusión puede ser deficiente.

Recomendaciones

- En caso de tratarse de una situación simulada, se pueden utilizar documentos formales como formatos de solicitud de empleo, boletines, diagramas o croquis.
- Tener la certeza de que se están abordando las áreas críticas del tema que nos ocupa.
- En la discusión, el facilitador debe actuar como facilitador que permita una actitud de aprendizaje por descubrimiento.

III. 3. 15. PELÍCULAS

Descripción

Las películas poseen una dualidad por tener la peculiaridad de poder ser utilizadas como una *técnica de aprendizaje* o solamente como un *apoyo audiovisual*.

Una de las técnicas o recursos audiovisuales de mayor uso en la enseñanza son las películas. Las películas son consideradas como una técnica de aprendizaje debido a que es posible abordar temas completos, facilitando de esta forma la labor del facilitador, siempre y cuando este bien estructurada la sesión a realizar.

Las películas como técnica de aprendizaje pueden ser útiles para facilitar el aprendizaje de una gran diversidad de conductas. Desde conductas que buscan una simple memorización hasta las más complejas que implican mecanismos de crítica y evaluación.

La información de una película puede contener diversos lenguajes (oral, escrito, mímico o gráfico). Esto abre grandes posibilidades de aplicación, pues a través de películas se están ofreciendo contenidos necesarios para aprender conocimientos, adquirir destrezas o modificar actitudes.

Otra de sus aplicaciones específicas más frecuentes es la relativa al desarrollo de habilidades personales específicas; por ejemplo demostrar como preparar o dirigir una reunión de trabajo o de una asamblea.²⁰

Cabe destacar, que en la actualidad para proyectar una película es bastante práctico; sólo basta tener una sala de capacitación con el equipo necesario, y no es indispensable una sala audiovisual.

La película ofrece ante nuestros ojos un sin fin de ambientes que nos es posible recrear a voluntad en el aula, es uno de los mejores medios para ofrecer testimonio de experiencias o fenómenos ya pasados, haciendo uso tanto de películas comerciales, como de películas específicas para la empresa e incluso existen empresas grandes que realizan sus propias películas para la capacitación del personal en un tema o área en específico²¹.

²⁰RODRÍGUEZ, Ob. cit. p. 89.

²¹ La empresa en la cual apoyo el presente estudio cuenta con filmes didácticos realizados por ésta misma, aunque la mayoría de los filmes que tiene son adquiridos de la empresa Mel.

Ventajas

- La película es un material muy emotivo, humaniza los contenidos; permite materializar sentimientos y actitudes. Permite el color, el sonido y el movimiento. Ello la hace un medio eficaz de comunicación, ya que pone en juego el oído, la vista y la reflexión de los participantes.
- Introduce en el aula acontecimientos distantes con realismo
- Es flexible en cuanto a tiempo, puede durar desde unos segundos hasta varios minutos, además de ser posible tratar temas extensos en poco tiempo.
- Permiten observar a detalle lo que se desee, además vence barreras geográficas.
- Es un medio de comunicación masivo que nos trae al salón con todo el realismo, escenas de lugares, personas y eventos de interés para el tema que se este abordando, enfocando la atención sobre puntos críticos.
- Una de las características más importantes del filme es su posibilidad para mostrar la continuidad de los procesos y fenómenos que se estén abordando. Además, estos procesos se pueden observar cuantas veces se desee.
- Se pueden transmitir temas muy concretos (operaciones, tareas específicas, ...); temas que motiven la reflexión y acción de las personas que las ven (ideologías, políticas, normas, problemas, ...), o bien ser simples trasmisores de información.
- Su proyección proporciona información en forma atractiva. Esta información puede ser inmediatamente ejercitada a través de ejercicios individuales o grupales. Una gran cantidad de técnicas pueden ser empleadas antes o después del filme.
- Intensifica el aprendizaje.

Las aplicaciones anteriores nos hacen afirmar, que el filme junto con los diseños didácticos en computadora, son de los recursos didácticos más completos.

Desventajas

- El capacitando puede asumir un papel pasivo.
- En ocasiones, por la oscuridad del salón, se reduce la posibilidad de tomar notas.
- El equipo está sujeto a fallas mecánicas y eléctricas.
- El costo del equipo es alto.

Recomendaciones

- Las películas se deben de adaptar al objetivo específico de enseñanza.
- Requieren estar precedidas de preparación.
- Deben ser actuales.
- Deben ser acorde a la realidad del grupo.

Todas estas técnicas descritas son excelentes, siempre y cuando se realice una cohesión apropiada de varias de estas, en conjunto con los otros recursos didácticos abordados en este capítulo; dicha cohesión debe ir en función de los objetivos pensados para un evento, como ya se planteado al inicio de este capítulo. Una sola técnica en un evento de una o más horas difícilmente arrojará resultados satisfactorios.

A continuación, para complementar esta información, se hace una descripción de los principales materiales didácticos, de los cuales la PNL también se puede apoyar para

el logro de objetivos en un evento, así mismo se menciona cuál es la relevancia de estos materiales y sus limitantes.

III. 4. Apoyos Audiovisuales

Los *apoyos audiovisuales*²², son elementos que si se trabajan adecuadamente refuerzan la información cuyo aprendizaje el facilitador orienta y conduce en los canales visual y/o auditivo.

Entre los más comunes por su eficiencia y amplitud de posibilidades se encuentran:

- *El pizarrón*
- *Presentaciones estáticas e interactivas*
- *Transparencias (acetatos)*
- *Rotafolio*
- *Películas tradicionales o enfocadas específicamente a la empresa*

III. 4. 1. EL PIZARRÓN

Por sus características, es uno de los materiales que mayor aplicación tiene. Puede ser complemento de cualquier método de enseñanza u otro material didáctico y funciona lo mismo como único apoyo, que como complemento de otros materiales más complejos.²³

Puede ser utilizado, en cualquiera de las siguientes situaciones:

- Desarrollo de ejemplos numéricos y de procesos.
- Registro de nombres propios, fechas, fórmulas, datos o representaciones esquemáticas.
- Presentación de cuadros sinópticos.
- Anotación y subrayado de puntos principales a desarrollar.
- Anotación de las aportaciones del grupo para síntesis o ejercicio.

Ventajas

El pizarrón es un material:

- ... económico.
- ... flexible.
- ... fácil de usar.
- ... aplicable a casi todo tipo de contenidos.
- ... útil para apoyar todas las técnicas didácticas.
- ... que puede suplir en un momento dado, a otros materiales de los que no se pudo disponer a tiempo.
- ... posible de combinar con otros materiales.

Desventajas

A pesar de todas sus ventajas y de su riqueza de empleo, el pizarrón posee algunas limitaciones que es conveniente no descuidar.

²² GRADOS, Ob. cit. p. 169

RODRÍGUEZ, Ob. cit. p. 81

²³ GRADOS, Ob. cit. p. 170

- Todo lo que en el se escriba, desaparecerá al borrarlo sin dejar constancia ni posibilidad de volverlo a usar.
- Es poco dinámico. Requiere ser complementado con otros materiales y actividades diversas.

Recomendaciones

- Usar plumones de colores para destacar los aspectos importantes.
- Borrar la información cuando ya no sea útil, para no distraer la atención del grupo.
- Al escribir, colocarse de tal manera que no se cubra con el cuerpo lo que se está anotando, para que el grupo pueda seguir la explicación.

III. 4. 2. ACETATOS

Material didáctico proyectable tamaño carta, en términos generales es un material sencillo, flexible y durable, para utilizarlo se requiere de un equipo especial, denominado retroproyector.²⁴

El retroproyector es un equipo accesible, barato, sencillo de manejar, dura muchos años, su mantenimiento es simple, y su manejo puede aprenderse en unos cuantos minutos.

El campo de proyección es amplio lo que le permite mezclar textos e imágenes. Los textos solos no son recomendables, ni tampoco el uso de letras pequeñas. Su mejor aprovechamiento es con textos breves bien ordenados, letras grandes, imágenes esquemáticas y figuras planas utilizando color en la medida de lo posible.

Los usos más frecuentes de las transparencias son los siguientes:

- Desarrollar la clase haciendo tareas simultáneamente con el grupo; por ejemplo; mientras el participante copia el contenido de la transparencia puede complementarla con los comentarios del instructor.
- Trazar, anotar, escribir, subrayar, dibujar, para complementar la información original de la transparencia.
- Superponer información a base de varias transparencias que se complementan a efecto de hacer evidentes los elementos que componen un proceso, un fenómeno, o una determinada situación.
- Otro uso frecuente es sustituir al pizarrón, es decir, utiliza acetato virgen en donde anota, ilustra, concentra o sintetiza, la información de la misma manera que lo haría en el pizarrón. Aquí la ventaja es que lo escrito se puede volver a proyectar.

Ventajas

Al principio se hace mención de algunas ventajas, a parte de esas, cabe mencionar:

- Se puede trabajar para desarrollar un tema en secuencia, o bien, en forma independiente.
- Posible de utilizarse en la mayoría de las técnicas didácticas.
- El facilitador puede manipular el material frente al grupo, sin perder contacto visual con los participantes, propiciando una mejor comunicación.
- No necesita un salón de condiciones materiales especiales para la proyección.

²⁴ GRADOS, Ob. cit. p. 200

Desventajas

- Aunque el campo de proyección es grande, no se presta para mostrar los detalles como en el caso de las láminas para el cañón.
- Sólo se podrán proyectar láminas estáticas.
- El costo de reproducir acetatos constantemente es alto y en comparación con las láminas realizadas en computadora, ya que estas se guardan en la computadora o se graban en disco mientras que los acetatos hay que reproducirlos físicamente, por lo cual también es más difícil archivarlos y organizarlos cuando se posee un número considerable de estos.

Recomendaciones

- Cheque que sus acetatos estén en orden y con la secuencia correcta.
- Enmarque las transparencias, eso le ayudará a conservarlas mejor. Guárdelas en cajas y clasifíquelas haciendo un listado con alguna clave que a usted le permita identificar el contenido de cada una.
- Asegúrese del buen funcionamiento del retroproyector.

III. 4. 3. LÁMINAS PARA ROTAFOLIO

Son hojas del tamaño de un pliego de papel bond que se sujetan por la parte superior de un caballete llamado rotafolios, el cual permite ir pasando las hojas como un gran block.

Se escribe en las láminas con marcadores gruesos de colores. Existen rotafolios metálicos y de madera.

Desarrollando por anticipado el tema a tratar en una serie de láminas con imágenes y textos con una secuencia establecida, esta serie de láminas se coloca antes de la sesión, cubiertas con una primera hoja en blanco y durante la sesión se va presentando cada lámina en el momento en que el tema lo requiera. Es posible también, regresarlas todas y pasarlas nuevamente en secuencia, para hacer una síntesis final.

La otra posibilidad de las láminas, es usándolas de preferencia con tonos contrastantes que se noten fácilmente. Se recomienda pasar la hoja con la información que ya no sea útil, para no distraer la atención del grupo.²⁵

Con la experiencia, cada instructor aprende a emplear cada vez mejor este recurso a la enseñanza.

Ventajas

Las hojas de rotafolio son muy útiles, dado que:

- Dan la seguridad del facilitador, al permitirle llegar a la sesión con el tema ya desarrollado.
- Van apoyando, paso a paso, la explicación del tema preparado.
- Dan oportunidad de agregar datos o complementar, sobre la marcha, elementos que faciliten la comprensión del asunto tratado.
- Facilitan el hecho de volver sobre algún aspecto que requiere aclaración.
- Favorecen la participación del grupo.

²⁵ GRADOS, Ob. cit. p. 176

- Funcionan como especie de acordeón para que el facilitador no pierda de vista los objetivos de la sesión y conserve una secuencia didáctica en su explicación.
- Acepta todos los temas y la información la vuelve más atractiva para el participante.

Desventajas

Debido a su tamaño, no pueden utilizarse para grupos muy numerosos o locales muy amplios.

- Si la letra no es clara o el dibujo no es bueno, pueden producir confusiones.
- La conservación de las láminas es difícil; su uso y transporte las va maltratando y se arrugan mucho.

Recomendaciones

- Utilizar letra, gráficos, dibujos u otra ilustración claras y de un tamaño acorde al lugar donde se realizará la presentación.
- No realizar láminas saturadas de información. Es preferible realizar dos o tres para dar a cada lámina mejores posibilidades de comunicar.
- Combinar colores sobre todo en los casos en que se desea destacar datos importantes.
- Llevar láminas en blanco para anotar aportaciones o complementar algún punto.
- Si una lámina es insuficiente para anotar lo que se desea; se pueden pegar.

III. 4. 4. PRESENTACIONES DE PROGRAMAS PARA COMPUTADORA

Estos programas poseen mucha versatilidad para realizar láminas con textos, gráficos, imágenes o viñetas de acuerdo al tema en cuestión, además de ser proyectable mediante el cañón; por tal razón, este apoyo es adaptable a cualquier espacio, convirtiéndolo en uno de los apoyos didácticos más completos en todos los aspectos. Además de que pone realmente en juego por lo menos los sentidos de la vista y el oído en cada capacitando. Solo debe saberse explotar adecuadamente.

Para hacer un uso adecuado es necesario desarrollar por anticipado el tema a tratar en una serie de láminas; se pueden realizar tanto láminas estáticas (con textos, imágenes y/o viñetas sin movimiento) como láminas interactivas (con textos, imágenes, sonidos y/o viñetas animadas en movimiento) y con una secuencia establecida, sin saturar las láminas con textos extensos, la información en cada lámina debe de ser lo más breve y precisa posible. Esta serie de láminas se preparan antes de la sesión. De preferencia se llevan a cabo en tonos contrastantes que permitan notarse fácilmente.

Cabe señalar que es recomendable usar láminas interactivas porque el movimiento de éstas provocan una mayor atención del participante. Una lámina interactiva se caracteriza por tener textos y /o viñetas en movimiento, además de contar con sonido si es necesario.

El *cañón*²⁶ está compuesto por rayos catódicos y ópticos para simplificar el proceso de alineamiento. Muestra una imagen variable de uno a seis metros; teniendo la facilidad de adaptar el tamaño de la pantalla, según las necesidades del instructor. Utiliza

²⁶ GRADOS, Ob. cit. p. 198

pantallas de pared, curvas o de protección en la parte posterior. Además; el cañón, permite proyectar cualquier presentación realizada por computadora.

Ventajas

Este conjunto de recursos es el más versátil y completo, dado que:

- Provoca mayor seguridad en el facilitador, al permitir llegar a la sesión con un apoyo audiovisual de primera.
- Se va apoyando, paso a paso, de los textos, imágenes y/o sonidos presentados en cada lámina y si esta es interactiva provoca todavía una mayor atención por parte del participante.
- Dan oportunidad de agregar datos o complementar, sobre la marcha, elementos que faciliten la comprensión del asunto tratado.
- Logra un buen impacto por la presencia de imágenes proyectadas en grandes dimensiones.
- Se puede introducir cualquier imagen de un sistema PC.
- Se logra alta fidelidad en el sonido y buena definición de imagen.
- Facilitan el hecho de volver sobre algún aspecto que requiera aclaración.
- Favorecen la participación del grupo, facilitando en gran medida la comunicación entre participantes e instructor.
- Funcionan como especie de acordeón para que el instructor no pierda de vista los objetivos de la sesión y conserve una secuencia didáctica en su explicación.
- Se puede utilizar para cualquier tema; la información la vuelve más atractiva para el participante.
- La ventaja de estas láminas en relación a los acetatos, es la posibilidad de mostrar detalles ampliados o reducidos; aprovechando efectos especiales; blanco y negro o a color.
- La pantalla de proyección del cañón se ajusta de acuerdo al tamaño del lugar de trabajo.
- Es ideal para grandes audiencias
- El cañón se adapta fácilmente a un DVD.

Desventajas

- Si la letra no es clara o las viñetas no son buenas, pueden producir confusiones o poco interés.
- El número excesivo de láminas, una explicación que no sea amena o una combinación no adecuada con otros métodos de enseñanza y dinámicas grupales, pueden provocar en consecuencia cansancio y aburrimiento de los participantes.
- Requiere entrenamiento para su manejo.
- Necesita mantenimiento continuo.
- El costo del equipo; computadora y cañón es alto.

Recomendaciones

Se aprovecha mejor este tipo de material didáctico, si el facilitador:

- Combina colores sobre todo en los casos en que se desea destacar datos importantes.
- En caso de lámina con planos, dibujos u otra ilustración, prever que puedan ser leídos o vistos con claridad a la distancia en la cual van a ser colocados los participantes.

- Asegúrese del buen funcionamiento de la computadora, el cañón y el programa de las imágenes a utilizar.

III. 4. 5. PÉLICULAS

A parte de ser una técnica enseñanza-aprendizaje, también puede ser utilizado sólo como apoyo didáctico, como hice referencia en la parte de técnicas. La diferencia entre su uso como *técnica o apoyo didáctico* radica en que, como técnica *la película es la estrategia central sobre la cual se desarrolla un tema*; mientras que como apoyo, *es solo uno de los recursos a utilizar al ver un tema (puede ser usada para introducir, retroalimentar o resumir un tema)*. Es un excelente apoyo sensorial ya que automáticamente implica dos canales perceptivos, además de poseer otras ventajas.

El éxito de la aplicación de este material como apoyo, radica en la sensibilidad que posea el facilitador para proyectar la película idónea, explotándola de la mejor forma con los participantes, lo cual le permitirá obtener el mayor provecho posible de dicha película.

Algunos facilitadores utilizan las películas como apoyo, para percibir el grado de comprensión sobre principios o leyes; así como para la reafirmación de un tema; en estos casos, para la mayoría de las ocasiones se hacen acompañar de cuestionarios sobre aspectos principales que se desean evaluar. Otro de los posibles usos en la instrucción es proyectar películas comerciales o recreativas, a fin de que de sus argumentos se desprendan elementos para discutir.

Se recomienda que al final de la película se lleve a cabo una reflexión, puntualizando el o los objetivos que se persiguen con la proyección. Además, no se recomienda la proyección de películas muy largas que generen cierto cansancio.

La desventaja principal de utilizar este apoyo es el elevado costo de los filmes, debido a que son especialmente elaborados para la capacitación y en el mercado la empresa que posee el mayor acervo de películas, teniendo casi el monopolio de estas, es ***Películas Mel***, manejando un costo promedio que oscila entre los \$3000 a \$5000.

Al igual que con las técnicas de enseñanza-aprendizaje, los apoyos audiovisuales enunciados son excelentes, siempre y cuando se realice una cohesión apropiada de éstos con las técnicas y otros apoyos didácticos; pensando siempre en función de los objetivos para un determinado evento.

Cerrando con este capítulo, como último punto, hago una descripción de los principales apoyos didácticos en la Programación Neurolingüística, los cuales pese a la sencillez de algunos, nos ayudan en gran medida y permiten dar el plus necesario para alcanzar el objetivo de la hipótesis planteada en este trabajo de tesis.

III. 5. Apoyos didácticos en PNL

Los *apoyos didácticos en PNL*, son herramientas que nos permitirán, en conjunto con los demás recursos didácticos descritos, la estimulación de todos los sistemas de representación (visual, auditivo y cinestésico) en cada participante.

Los principales apoyos didácticos son:

- *Manuales*
- *Dinámicas grupales*
- *Música de ambientación*
- *Aromas*
- *Instrumentos musicales*
- *Plumones de colores*
- *Ayudas impresas o reproducciones*
- *Mapas mentales*
- *Test para identificar el sistema de representación dominante*

III. 5. 1. Manuales

Existen grandes diferencias entre un manual de curso tradicional y uno diseñado con PNL para un evento de capacitación. Por ello, a continuación describo ambos.

Manual del participante en un curso tradicional

En un curso donde sólo se aplica el método tradicional, durante el desarrollo del manual del participante, así como del facilitador, pueden observarse las siguientes características:

- Se definen los objetivos y alcances.
- Todo el desarrollo del manual o texto es a renglón seguido.
- Cuentan con pocos gráficos e ilustraciones.
- Sólo utilizan conceptualizaciones.
- La mayoría de los ejemplos en las temáticas a desarrollar se encuentran ya en el manual o textos que se vayan a manejar; razón por la cual, la improvisación no se da pues todo está dado en el manual (es poco flexible).
- La secuencia ya sea del manual o texto son muy rígidas.
- Es en blanco y negro.

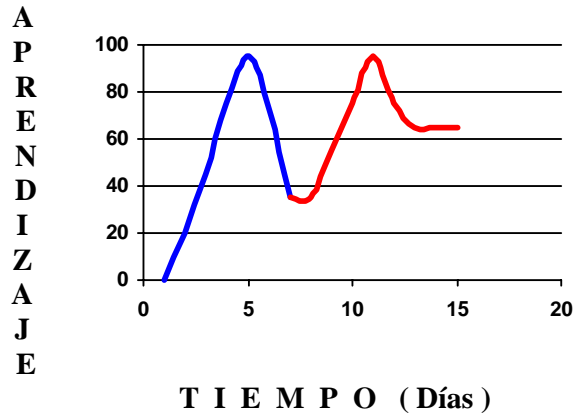
Desventajas

- Debido a que la información se encuentra a renglón seguido, localizar rápidamente cualquier información es complicado, además de la rigidez y gran cantidad de información manejada por el manual, adicionalmente, este tipo de manual presenta limitaciones por ser poco atractivo a la lectura para personas con un nivel educativo básico.
- Un manual en blanco y negro, puede no permitir ver a detalle ciertas imágenes o gráficos restando así atención e interés por parte del participante.

Manual del participante en un curso donde se utiliza P . N . L

El manual tiene una importante función en el proceso *enseñanza-aprendizaje*; puesto que sirve de apoyo tanto al facilitador, como al participante, por ejemplo puedo citar *la lectura comentada*.

También, cabe destacar que en el proceso de *aprendizaje* existe el fenómeno del *olvido*, donde la curva de aprendizaje tiende a aplanarse conforme avanza el tiempo, como lo muestra el gráfico con la curva azul.



El manual nos permite generar una segunda curva, como lo muestra el gráfico con la curva roja, impidiendo que la curva de aprendizaje decremente significativamente e incluso consiguiendo recordar totalmente el aprendizaje logrado en el evento.

Por lo tanto, un manual bien elaborado será de gran apoyo y utilidad durante y posterior al evento, evitando que este termine archivado en un lugar donde no volverá a consultarse, como sucede normalmente con los manuales tradicionales.

A diferencia del manual tradicional, en un manual donde se aplica P. N. L., pueden observarse las siguientes características y ventajas:

- Antes de definir objetivos y alcances, se establece un vínculo de confianza y comfort entre el participante y el instructor.
- En el caso, también de los manuales; tienen la característica de ser *interactivos*, puesto que existe un espacio específico en cada página del manual, donde el participante puede ir haciendo sus anotaciones; además, en estos manuales se van intercalando dinámicas, permitiendo una interacción entre el instructor y el participante e incluso entre los mismos participantes durante todo el desarrollo del curso.
- Todo el desarrollo del manual o texto es únicamente con la información necesaria.
- Cuentan con gráficos, ilustraciones y/o diseños llamativos en todas las páginas.
- Además de utilizar conceptualizaciones.
- Invita a la reflexión.
- Es flexible, se adapta a las necesidades de cada grupo.

- Es a colores, debido a que una de las recomendaciones en P. N. L. es el uso de colores diferentes para mayor atención de las personas visuales.
- En conclusión, por lo anterior, podemos decir con toda certeza, que se trata de un manual pensado para el participante; con la intención de que este lo aproveche al máximo durante todo el curso y sea una herramienta completa y práctica, después del termino del curso.

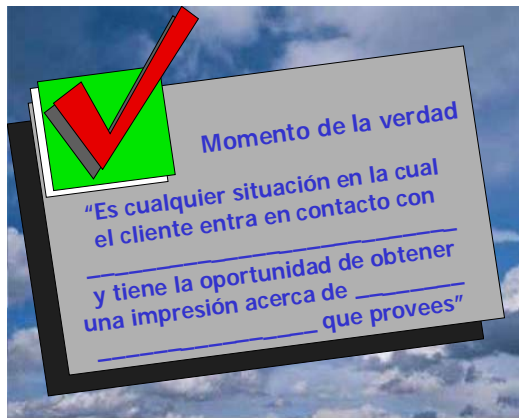
Como ya mencioné en el método tradicional el manual del participante tiende a ser saturado de información, situación que el participante poco o nada recordará y en mucho corresponde a la poca creatividad y falta de conocimiento de cómo funciona y procesa la información nuestro cerebro.

El cerebro procesa la información de una forma logo-gráfica; esto significa que pensamos mediante imágenes, por lo que, una de las formas de estimular el aprendizaje es a través del uso de estas imágenes, por ejemplo: ¿ha pensado usted en una “zebra”?

Seguramente pensó en este animal como una cuadrúpedo con rayas blancas y negras, es decir, al evocar dicho animal vino a su mente la imagen gráfica de la “zebra” y no así la palabra “zebra”.

A continuación se presento una lámina de un manual interactivo (aplicando P. N. L.) en comparativo con una lámina de un manual tradicional.

MANUAL INTERACTIVO



MANUAL TRADICIONAL

MOMENTO DE LA VERDAD

Un momento de la verdad es “cualquier situación en la cual el Cliente entra en contacto con cualquier aspecto del Centro de Servicio, y tiene la oportunidad de obtener la impresión a cerca de la calidad de los servicios que provees”.

Ejemplo:

“Un cliente llama y la línea esta ocupada”; éste es un momento de la verdad.

Las expectativas de los Clientes y su percepción son las cosas importantes en el momento de la verdad. Por ejemplo: ¿Esperaba el Cliente que las líneas estuvieran ocupadas? ¿Piensa el Cliente que el Centro de Servicio es muy lento para contestar los teléfonos?. No importa que tan irracional pueda parecer una expectativa, o que tan incorrecta se vea la percepción, el Cliente las experimente como una realidad en el momento de la verdad.

Cada Cliente experimenta muchos momentos de la verdad. Estos momentos les crean opiniones a cerca del Servicio que brindan. Si el Cliente llama y esta ocupado, y vuelve a llamar y sigue ocupado, estos momentos de la verdad le crean una mala impresión.

Después de conseguir que entre la llamada, el Cliente puede tener un gran momento de la verdad que cancele la primera impresión. Un simple detalle puede hacer la diferencia, ya sea para bien o para mal...

III. 5. 2. Dinámicas grupales

Las *dinámicas grupales* son actividades en grupo, las cuales buscan hacer más sencilla, simple y entretenida la reflexión sobre un tema o situación, ya sea para la introducción, desarrollo o término.

Su relevancia en un evento con P. N. L., radica en que mediante las dinámicas podemos experimentar con la parte cinestésica de los participantes, puesto que se ponen en juego sentidos como el tacto, el gusto y/o el olfato, sentidos que en un curso tradicional no se explotarían.

Dentro de los principales tipos de dinámicas, encontramos:

- I. *De presentación y rompimiento de hielo*; son una serie de dinámicas que permiten crear un ambiente fraterno, participativo y de socialización durante el desarrollo de un curso, bajando la tensión del grupo cuando sea necesario.
- II. *De energetización*; su principal propósito es divertir y/o despertar a los participantes de un evento, cuando sea necesario.
- III. *De análisis*; son todas aquellas enfocadas a tratar un tema en particular, por ejemplo: *de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, negociación, motivación, ...*

III. 5. 3. Música de ambientación

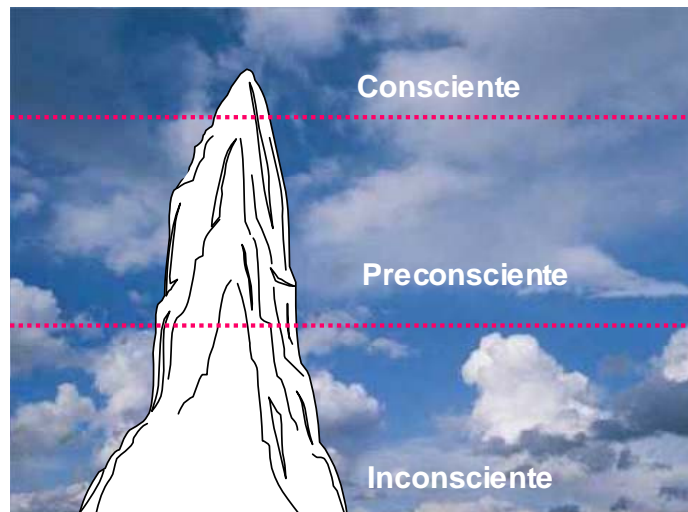
Para aplicar adecuadamente este apoyo, es importante elegir una música acorde al tema a tratar, además, de que el facilitador debe ser muy sensitivo al estado de ánimo de los participantes, percibiendo el efecto que causa la música elegida para el grupo; si se nota que no esta generando el efecto deseado, pueden manejarse estrategias de *inteligencia emocional*, para conseguir el efecto deseado, si no es así, la música podría cambiarse o incluso, si es necesario, el apoyo didáctico.

También, es importante buscar los espacios propicios para hacer uso de este apoyo durante un evento, así como, la invitación a los participantes para que traigan música de su agrado, si la duración del evento lo permite.

III. 5. 4. Aromas y sabores

Deben buscarse aromas o sabores en donde los participantes asocien estos, a recuerdos o cuestiones gratas, puesto que nuestro aprendizaje se da por *asociación*²⁷, creando de esta manera un entorno propicio y estimulador para el aprendizaje.

²⁷ Todos los materiales y apoyos didácticos mencionados hasta el momento, son aceleradores del aprendizaje, por ser recursos que por sí mismos, invitan al participante consciente o inconscientemente a realizar asociaciones entre los materiales y apoyos y las cuestiones que se estén abordando.



Niveles de consciencia

En este cuadro se observa esquemáticamente los *niveles de conciencia* manejados en Psicología, el *inconsciente*, que son actitudes las cuales evocamos sin darnos cuenta. En el *preconsciente*, nos damos cuenta después de evocarlas. Y en el *consciente*, nos damos cuenta de estas actitudes incluso antes de manifestarlas.

Nosotros como facilitadores debemos conocer y saber aprovechar adecuadamente estos niveles en el participante, para el logro de nuestros objetivos. Si conseguimos trascender el tema en cuestión a los *niveles de conciencia* de los participantes, o sea logramos que asocien conocimientos con recuerdos positivos; habremos concluido nuestra labor con éxito.

Por último es importante resaltar que para este y todos los demás recursos, se deberá tener cuidado en no evocar en el participante recuerdos no gratos, debido a que estos obstaculizarán nuestros objetivos de aprendizaje, pero si así llegara a suceder; se deberá de tener el tacto para darse cuenta y tornar esas situaciones no gratas en situaciones positivas.

III. 5. 5. Instrumentos musicales y satélites (legos, pelotas anti-stress ...)

Su objetivo es ayudar a liberar tensión mediante la manipulación de los mismos. Para lograr este objetivo, el facilitador debe explicar al inicio del evento, la función de estos apoyos, aclarando que habrán espacios específicos en donde se les indicará que pueden utilizarlos; el instructor deberá plantear bien cuales serán los espacios más propicios durante el evento para hacer uso de estos apoyos.

La importancia de estos instrumentos y satélites radica, en que durante el transcurso de cualquier evento se genera energía entre cada uno de los participantes; energía que si no es bien canalizada evocará en participantes que estén interrumpiendo al facilitador, ya sea, porque hablen entre ellos situaciones ajenas al evento, golpeen con algún objeto la mesa o sus pies con el piso como si tuvieran una especie de tic nervioso, que simplemente pierdan la atención, etc. Razón por la cual, la energía generada durante el evento por los participantes, debe ser liberada durante ciertos periodos de tiempo y el uso de estos apoyos, nos permitirá a nosotros como facilitadores canalizar esa energía positivamente.

III. 5. 6. Plumones de colores y olores

Debido a la amplia capacidad de nuestro cerebro suele suceder que mientras nos encontramos en un evento, podemos estar pensando en otras situaciones ajenas a dicho evento, por lo cual el facilitador debe buscar incentivar la atención del participante. Los materiales y apoyos didácticos mencionados hasta ahora nos ayudarán a ello, pero además contamos con otro apoyo, *los plumones de colores y/o olores*; con ayuda de este material el participante podrá subrayar y hacer anotaciones en su manual, resaltando las cuestiones más importantes, de esta forma, el participante estará interactuando y aprovechando verdaderamente el manual del evento.

Está demostrado científicamente por *B. F. Skinner* con sus *cuatro principios del aprendizaje*, que el hecho de tener un rol interactivo tomando notas o subrayando, ayuda a la persona a retener el conocimiento (experiencia reflexiva – activa); a diferencia de las personas que durante un evento permanecen pasivas, como sucede con el método tradicional, donde al participante se le inculca centrar la atención al profesor.

Por último, cabe señalar que si los plumones de colores son además, *aromáticos*, provocarán en el participante, lo ya antes mencionado en la parte de *aromas y sabores*.

III. 5. 7. Ayudas impresas o reproducciones

Son los libros, folletos, reglamentos, estados financieros, contratos, hojas de trabajo, hojas de progreso, de actitudes, resúmenes, etc; también dentro de este rubro están los *manuales*, apoyo que por su importancia se trató en forma individual en el punto anterior.

Se utilizan para proporcionar material preliminar a los trabajos. Así como, para servir de información de los antecedentes necesarios para la participación efectiva. También es utilizado para dotar de material de referencia que sirva como base a la preparación de reportes o como puente a la solución de problemas. Adicionalmente, para proveer de materiales de revisión y práctica en la sesión o fuera de ella. Por último, como parámetro de evaluación a la efectividad de la enseñanza.

Para darle un uso adecuado a este material es necesario tener muy en cuenta lo siguiente:

- Destacar el contenido a que se refiere y su consistencia con los objetivos de capacitación.
- Mantenerlas libres de influencias extrañas y de ambigüedades.
- Presentarlas en forma legible e interesante.
- Incluir índices, glosarios, referencias e instrucciones para el estudio cuando sea necesario.

Ventajas

- Se puede reproducir con anticipación.
- Es posible imprimirlo en grandes cantidades para ser usados en varios programas.
- Bajo costo.
- Se reproducen fácilmente y en poco tiempo.

Desventajas

- Si no se preparan en la misma organización pueden no ser adecuadas.
- No consideran las diferencias individuales.
- Pueden existir diferentes connotaciones entre el facilitador y los participantes.
- El aprendizaje esta en función de la velocidad de lectura y la comprensión.

III. 5. 8. Mapas mentales

La **diagramación mental** es una innovadora técnica gráfica. A través de sus principios permite trazar un diagrama que duplica la manera de cómo el cerebro procesa la información. Cada una de las fases que la conforman son sumamente importantes pues constituyen por sí solas dos procesos: un enfoque creativo y otro de análisis; destrezas que descubrir diferentes aspectos de la organización y del uso de las habilidades cerebrales para lograr la optimización del aprendizaje y el pensamiento claro y eficaz. Esto deriva en un **mapa mental**.

*Un **mapa mental** es un diagrama que por medio de colores, lógica, ritmo visual, números, imágenes y palabras clave, reúne los puntos importantes de un tema e indica, en forma explícita, la forma en que éstos se relacionan entre sí.*²⁸

Equivale a conseguir en un diagrama no lineal una réplica de nuestra manera natural de pensar. Los **mapas mentales**, aunque aparentemente visuales, son la expresión externa del pensamiento multidireccional en cuyo proceso de elaboración participan ambos hemisferios cerebrales. El hemisferio derecho, por ejemplo, asociado al color y a los sentimientos contribuye aportando cinestesia.

Recordemos que en PNL, para efectuar cualquier acción todos tenemos una estrategia, sea esto aprender o recordar fácilmente algo o comunicarnos a fin de expresar lo que sentimos o pensamos. Por tal motivo, en la elaboración de un mapa mental se propone que cada individuo desarrolle su propio estilo personal de diagramación y al conseguirlo se estará accediendo a recursos de insospechada efectividad.

Para mayor claridad, a continuación presento unos ejemplos de mapas mentales tomados de la misma referencia bibliográfica:

²⁸ CERVANTES, Victor, El ABC de los Mapas Mentales, México, AEI, 1999, p. 13

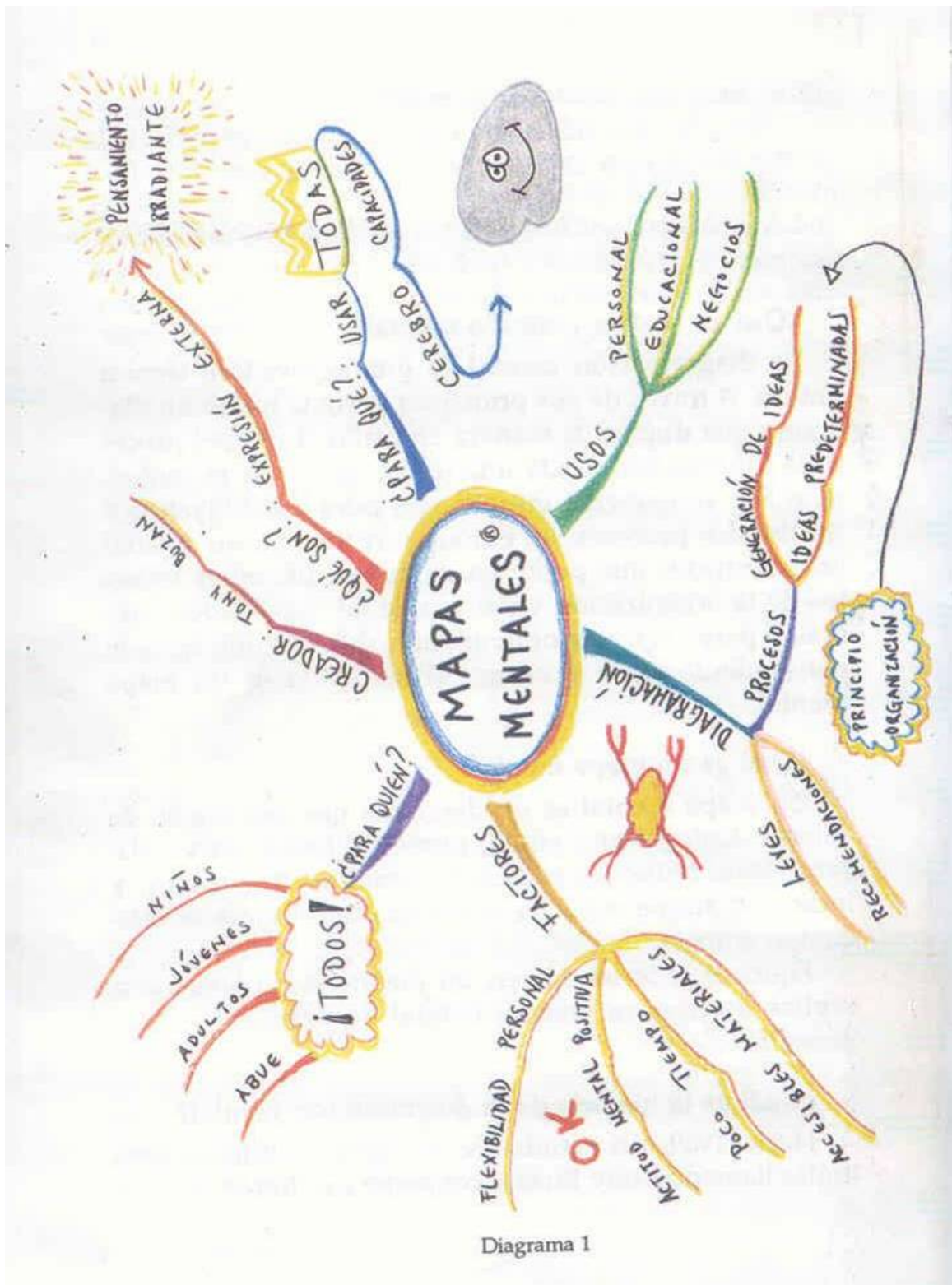
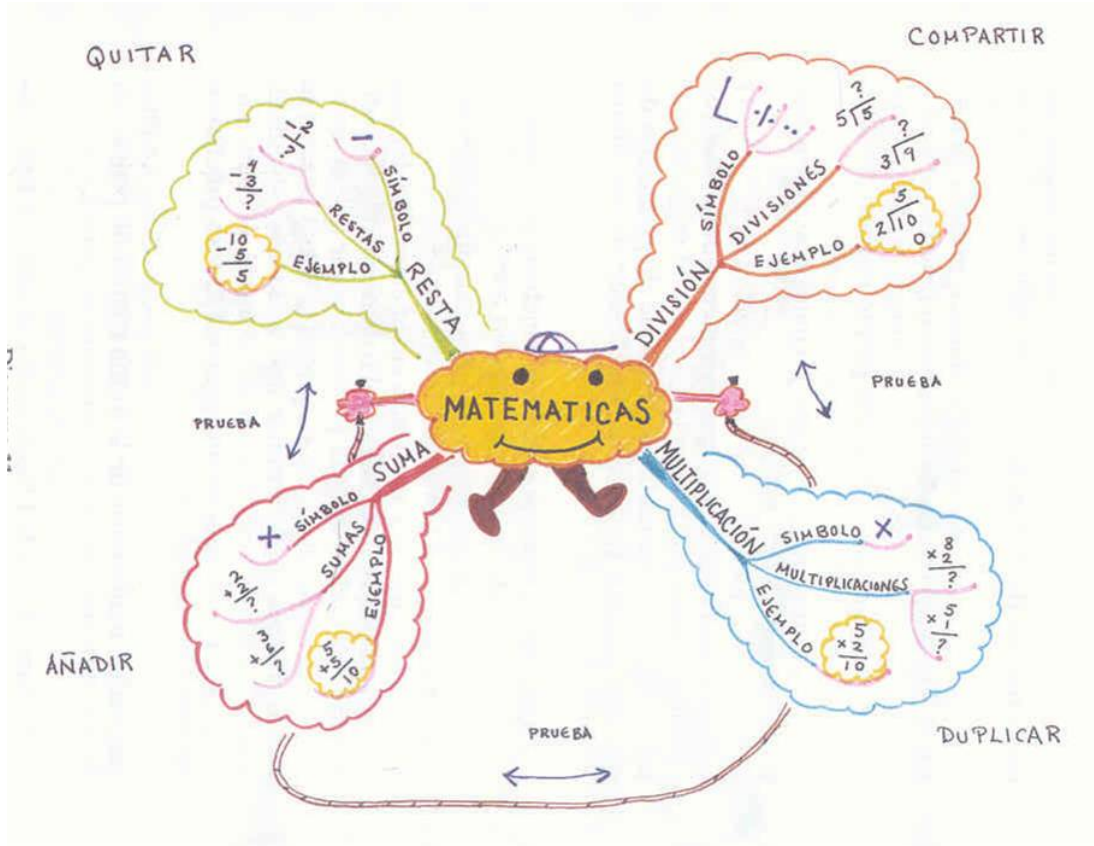
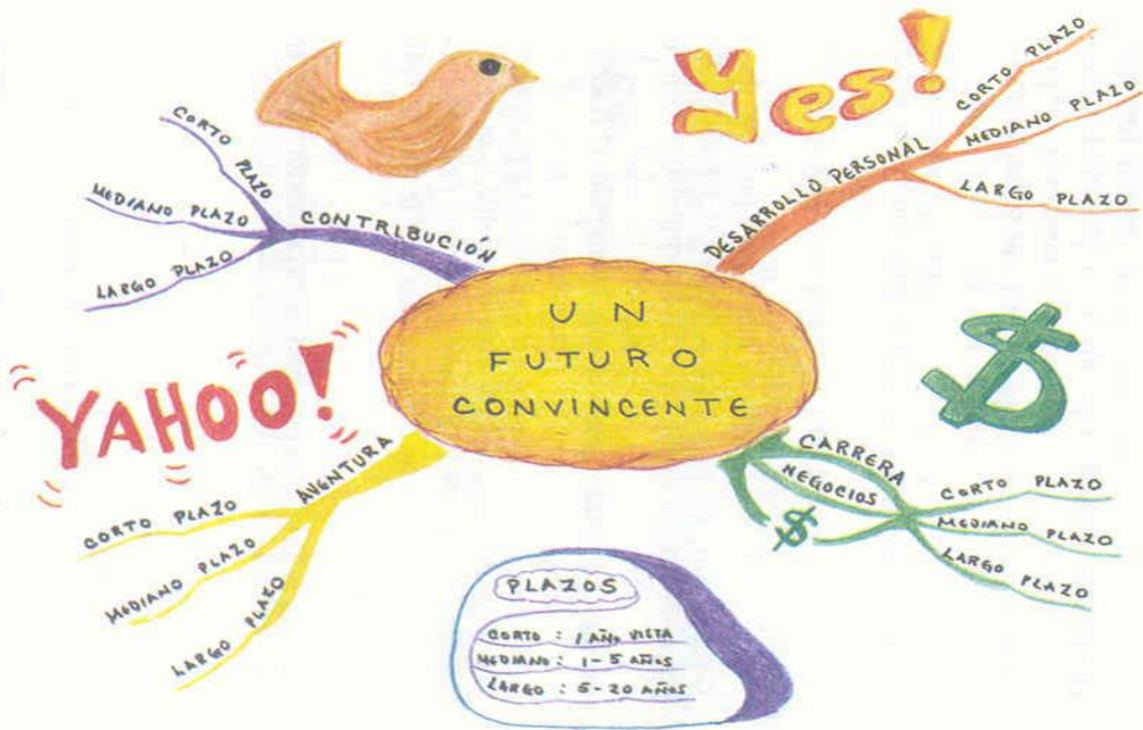


Diagrama 1

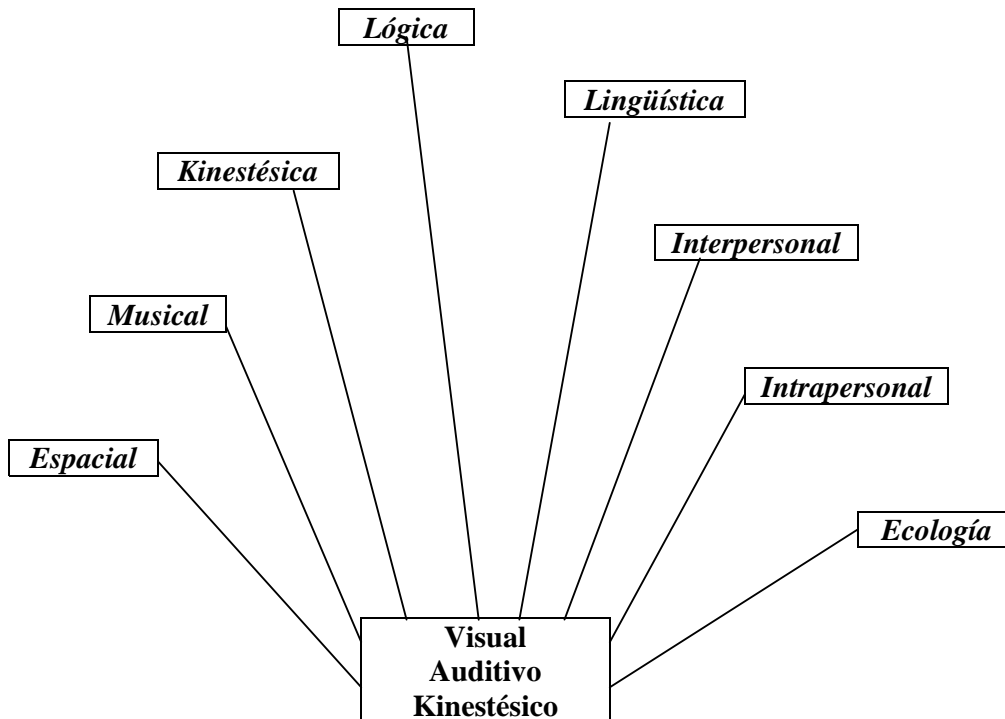


III. 5. 9. Test para identificar el sistema de representación dominante en un individuo

El test²⁹ ha presentar en este apartado identifica en forma clara, sencilla y cuantificable, el sistema de representación predominante en una persona; por lo cual, éste puede ser otro apoyo importante para un facilitador, ya que si lo aplica en un evento de capacitación a los participantes, obtendrá información clave permitiéndole confirmar si su planeación considera las suficientes actividades de acuerdo al sistema o sistemas sensoriales dominantes arrojados por el test o necesita hacer adecuaciones acordes a las características del grupo. Es de resaltar que desafortunadamente éste tipo herramientas difícilmente son consideradas en las instituciones educativas.

Con el objeto de lograr ser más puntual en el test, aparte de apoyarme en los *sistemas de representación* considerados por PNL, tomé en cuenta *las ocho inteligencias de Howard Gardner*, las cuales son un desglose más detallado y específico de los *sistemas de representación*. Además diseñé un grafico acorde a las necesidades exigidas por el test en cuestión.³⁰

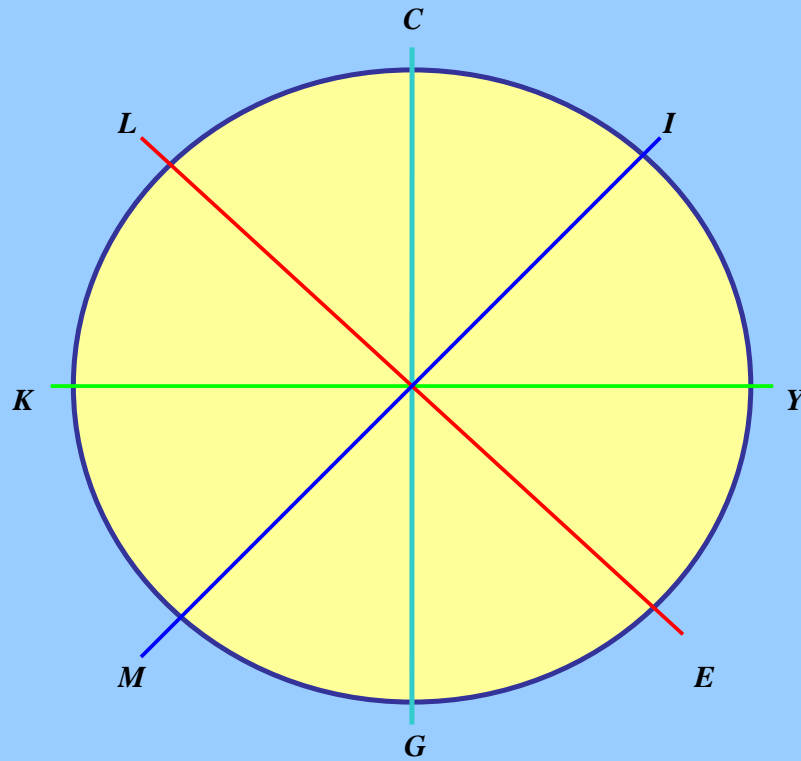
Para esclarecer cuales son *las ocho inteligencias de Howard Gardner*, a continuación las presento esquemáticamente:



²⁹ Ver pag. 86

³⁰ Ver pag. 85.

Gráfico de las ocho inteligencias



Inteligencias	Puntaje
I. Espacial (G)	
II. Musical (M)	
III. Kinestésica (K)	
IV. Lógica (L)	
V. Lingüística (C)	
VI. Interpersonal (I)	
VII. Intrapersonal (Y)	
VIII. Ecológica (E)	
Participante:	

Test para identificar el o los sistemas de representación dominantes en los individuos

Participante: _____

Instrucciones: Autoevalúate cada uno de los siguientes puntos en escala del uno al diez para determinar tu sistema de representación dominante.

Autoevaluación	Inteligencia espacial
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I. Generalmente, nunca me pierdo. Conozco las ciudades como si hubiera vivido en ellas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II. Tengo facilidad para explicar algo utilizando bocetos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III. Al comprar un libro me llama la atención la portada.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV. En una fotografía, son muy importantes la perspectiva y el enfoque.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V. Prefiero trabajar en lugares iluminados naturalmente.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI. Creo que todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII. Me encantan los lugares bien decorados, con muebles proporcionados.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII. Cuando llego a una ciudad nueva, me gusta observar los edificios y la perspectiva de los árboles.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX. Cuando entro a una habitación, me fijo mucho en la altura del techo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X. Me gusta observar las formas de las cosas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI. Me interesa saber las distancias que recorro cuando salgo de viaje.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XII. Me apasiona hacer trazos a escala cuando me mudo de despacho o de casa.
Suma total :	

Autoevaluación	Inteligencia musical
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I. Según el día que haya tenido, escojo la estación musical.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II. Toco el piano, cuando no te puedo decir lo que siento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III. Me parece buena inversión asistir a conciertos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV. Considero apasionante la vida de Bach.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V. Creo en que la realidad de la vida se puede interpretar con música.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI. Me identifico con las personas que tocan algún instrumento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII. Cuando voy a campo me place escuchar la armonía de la naturaleza.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII. Me basta escuchar una sola vez una melodía para poderla interpretar en mi guitarra.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX. No se por qué dicen que hablo cantando.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X. Cuando estoy en la regadera, tarareo alguna canción de moda.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI. Disfruto mucho de la música cantada.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XII. Generalmente, reconozco la música de las películas.
Suma total :	

Autoevaluación	Inteligencia kinestésica
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I. Me cuesta mucho permanecer quieto en un lugar porque necesito moverme.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II. Me gusta bailar.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III. Me expreso con ademanes.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV. Estoy convencido de que un gesto vale más que mil palabras.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V. Gozo las clases activas y participativas en las que pongo en juego todos mis sentidos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI. Me gustaría ser campeón de un deporte.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII. Para conocer las montañas me gusta escalarlas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII. Siempre llevo el ritmo al caminar.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX. Utilizo mucho mi cuerpo para expresarme.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X. Cuando llego a una ciudad desconocida necesito conocerla paso a paso.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI. Prefiero ir a una clase de gimnasia que a una de lectura rápida.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XII. Me gusta participar en juegos de "dígalos con mímica".
Suma total :	

Autoevaluación	Inteligencia lógica
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I. Todo a su tiempo, y en lugar previsto, y a su hora.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II. Me gustaría planificar mis actividades.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III. Cuando me propongo algo, lo termino. No soporto cambiar ni tampoco las interrupciones.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV. Puedo resolver problemas sin gran angustia.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V. Tiendo a organizar datos en una estructura lógica.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI. Odio la inexactitud y la improvisación.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII. Puedo prever las consecuencias de un hecho o evento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII. Me desespero fácilmente cuando las cosas no salen conforme lo planeado.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX. Cuando quiero explicar una cosa, hago un cuadro significativo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X. Me altera una persona poco organizada.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI. Siempre llego puntual a mi trabajo porque sé la distancia que debo de recorrer, teniendo en cuenta el tráfico.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XII. A mi, como mejor se me convence, es con razones.
Suma total :	
Autoevaluación	Inteligencia lingüística
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I. Cuando tengo conflictos, me ayuda a escribir acerca de ellos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II. Me preocupo por encontrar el término adecuado.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III. Me gusta hablar acerca de lo que leo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV. Si no estoy hablando o leyendo, me encuentro inquieto.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V. Me gusta que me pregunten oralmente.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI. Tengo tendencias a manejar varios idiomas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII. Busco enriquecer mi vocabulario y mi forma de expresión.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII. Me gusta hablar en público.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX. Me intereso por leer y escribir diariamente por lo menos durante 30 minutos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X. Mis amigos dicen que soy un gran conversador, aunque no saben realmente que pienso.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI. Al escuchar una canción, lo que más me llama la atención es la letra.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XII. Puedo hablar mucho de un tema sin conocerlo a fondo.
Suma total :	
Autoevaluación	Inteligencia Interpersonal
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I. Provoco respeto mutuo como elemento importante en un grupo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II. Prefiero convivir con otros, que estar solo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III. Casi siempre los dos bandos sienten que estoy de parte de ellos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV. Con frecuencia comparto objetos con los demás, aunque no me los devuelvan.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V. Las personas se acercan frecuentemente a mi, en busca de apoyo y comprensión, porque me creen capaz de apoyarlos y ayudarlos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI. Me gusta asistir a reuniones formales e informales y participar activamente.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII. Me siento muy en paz frente al mar; me encanta compartir una puesta de sol.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII. Me encanta comprar los libros que me enseñan como ser más hábil en mis relaciones con los demás.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX. Muy a menudo me llaman para organizar y animar las fiestas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X. Me gusta asistir a cursos en los que se pueda establecer una comunicación personal.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI. Me involucro en todo lo que sucede a la gente que me rodea.
Suma total :	

Autoevaluación		Inteligencia Intrapersonal
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I.	Hablo en voz alta constantemente.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II.	Comprendo porque hago lo que hago.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III.	Me gusta disfrutar de mi soledad.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV.	Hago reflexiones acerca de mis resultados.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V.	Me gusta visualizar mi vida a largo plazo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI.	Me embelezo contemplando la naturaleza.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII.	No me importa comer solo en un restaurant.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII.	Me interesa descubrir formas de conocerme.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX.	Constantemente observo mi comportamiento.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X.	Me considera una persona profunda.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XI.	Consevo pocas amistades pero duraderas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	XII.	Soy estable en mis estados de animo.
Suma total :		

Autoevaluación		Inteligencia Ecológica
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	I.	Me apasiono por cuidar las plantas.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	II.	Cuando salgo a carretera, me extasio con el paisaje.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	III.	He participado en brigadas o asociaciones en "pro" de la reforestación o prevención de incendios.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IV.	Casi siempre sé con anticipación cuando va a llover.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	V.	Me preocupo por cuidar el agua que yo y mi familia ocupamos, y evitar el exceso en el uso de energía eléctrica.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VI.	Prefiero caminar, siempre que puedo, que contaminar con mi automóvil.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VII.	Me siento con un gran compromiso cuando veo animales callejeros y me gusta adoptarlos.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	VIII.	Pertenezco a alguna asociación protectora de animales.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	IX.	Vacilo antes de atreverme a cortar una flor.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	X.	Cuando observo que alguien desperdicia el agua o tira basura le llamo la atención, sin importarme las consecuencias.
Suma total :		

*Cabe destacar la existencia de otros apoyos de gran valor didáctico y no menos importantes en PNL, dignos de ser tomados en cuenta, al igual que los ya incluidos en esta tesis, por mencionar algunos están: el **Metalinguaje** y los **Metaprogramas**. Pude incluir al primero de ellos como complemento en el Anexo II.*

CAPÍTULO IV
Presentación del evento
(Caso práctico)

IV. Presentación del evento (caso práctico)

En este capítulo, llevo acabo la descripción a detalle de como es utilizada y aprovechada la metodología *PNL* durante todo un evento de capacitación. Para lograr mayor claridad incluyo, la guía de instrucción junto con las imágenes utilizadas durante el evento, ambos nos muestran un ejemplo esquematizado del manejo adecuado de los recursos didácticos inmersos en la metodología *PNL*; complementando ahora ilustrativamente el capítulo anterior.

El evento con el que se apoyó esta investigación, lleva por nombre “*Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones*”.

Evento: “*Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones*”

IV. 1. CONTENIDO TEMÁTICO

I. Introducción

II. ¿Qué es un servicio exitoso?

- A) Servicio exitoso
- B) El cliente quiere de ti
- C) Ventajas de ofrecer un servicio exitoso
- D) Cadena proveedor- cliente
- E) Impresiones del servicio

III. Técnicas para dar un servicio exitoso

- A) Técnicas para entender
- B) Técnicas para escuchar
- C) Resumen de las frases de servicio

IV. Condiciones para crear un servicio exitoso

- A) Mantenerse desenganchado o como tranquilizar a un cliente disgustado
- B) Los patrones del comportamiento humano
- C) Tabla del patrón de comportamiento
- D) Lenguaje apropiado en un servicio exitoso

V. Estándares para el manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones

- A) Proceso general para manejar la insatisfacción del cliente
- B) Uso de las técnicas en cada etapa

IV. 2. GUÍA DE INSTRUCCIÓN (Recursos didácticos del evento)

A continuación, se muestran las láminas utilizadas durante el desarrollo del evento, describiendo las características más significativas de cada una de estas; así como la técnica o técnicas a utilizar para su explicación, además de apoyos didácticos relevantes, destacando lo relacionado con PNL.

Lámina No. 1



Descripción: En la PNL se trabaja con asociación de ideas por lo que estas láminas hacen analogías, en este caso el mar es asociado con un cliente molesto, el pez es el que brinda el servicio y no debe engancharse por más tentadora que sea la carnada (durante el desarrollo del curso se explican las razones).

Técnica: Tormenta de ideas

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Lego (cabeza de Gardfiel), música de ambientación, aromatizante, computadora y cañón.

Comentarios: Se realizará la presentación del evento y el facilitador preguntará con ayuda del lego a algunos participantes, que les sugiere la imagen, para después explicar la lámina mediante las analogías mencionadas (el lego será un apoyo para todo el desarrollo del curso).

Lámina No. 2



Descripción: La presente lámina muestra las reglas a seguir durante todo el evento.

Técnica: Lectura comentada.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El facilitador pedirá a un participante que lea el reglamento interno para después el mismo Instructor resaltar puntos de relevancia.

La intención de este reglamento es que desde el primer momento, a los participantes se les haga sentir en apertura y confianza, liberen la tensión y el stress generado, empalicen con el instructor, rompiendo con las reglas tradicionales de una clase y al mismo tiempo fijar las reglas del juego, estableciendo que se vale y que no se vale.

Lámina No. 3



Descripción: Aquí el facilitador establecerá acuerdos con los participantes, garantizándoles calidad y confort durante todo el evento.

Técnica: Conferencia

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se explicará clara y específicamente cada uno de los acuerdos.

En esta parte se estarán reforzando los lazos de confianza, entre el facilitador y el grupo, estimulando más la participación.

La intención de utilizar música de fondo además de aromatizar el aula de trabajo es que desde el primer instante en que el participante entre al aula, perciba un ambiente comfortable.

Lámina No. 4



Descripción: Se llevará a cabo una dinámica de presentación como se ilustra arriba.

Técnica: Dinámica de presentación.

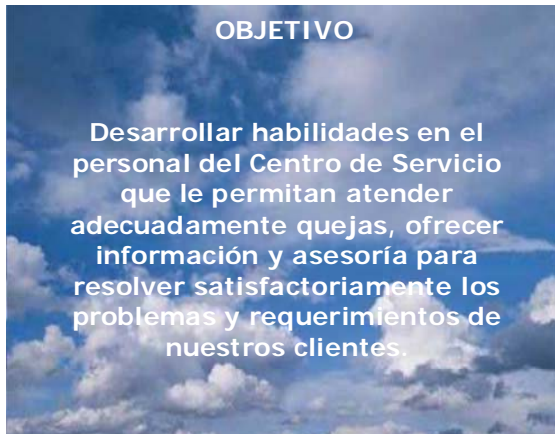
Duración: 20 minutos.

Apoyos didácticos: hojas y/o plumas de colores, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El motivo de la dinámica es que el grupo interactúe para conocerse, rompiendo el hielo entre ellos, además de crear un entorno agradable y adecuar el proceso enseñanza-aprendizaje a las expectativas del grupo. El lego será arrojado por el facilitador a cada uno de los integrantes del grupo sin un orden específico, para participar en la dinámica; es una forma distinta de solicitar la participación del grupo.

La dinámica consistirá en comentar brevemente a cerca de ellos mismos en base a los puntos que se observan en la lámina.

Lámina No. 5



Descripción: Con la lámina aquí mostrada, al participante se le dará a conocer las habilidades que habrá desarrollado término del evento, así como los resultados pretendidos en este proceso de enseñanza-aprendizaje.

Técnica: Lectura comentada.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se pedirá a un participante que haga lectura del objetivo, posteriormente el facilitador abordará este. La importancia de plantear el objetivo, es dejar claro en el participante lo que se espera de él al término del evento.

Lámina No. 6



Descripción: En la presente lámina se dará a conocer al participante, la temática a desarrollar durante el evento, especificando temas y subtemas más relevantes.

Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El participante debe tener claro el camino a seguir para lograr el objetivo final del evento. Razón por la cual el facilitador deberá ser muy puntual al tocar cada parte del temario.

Lámina No. 7



Descripción: Explicar la trascendencia del cliente para una empresa; puesto que el cliente debe ser considerado la persona más importante para la empresa.

Técnica: Interrogativa.

Duración: 20 minutos.

Aposos didácticos: Manual y audiovisual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: La lámina se refuerza con un audiovisual llamado “el invitado”, el cual, es una reflexión del mal trato que se le da al cliente. Es una película de concientización.

El manual como se explicó en el capítulo anterior es interactivo por lo que el participante lo podrá usar en el momento que considere pertinente para ir armando sus notas.

Lámina No. 8



Descripción: En esta lámina se muestra de forma precisa, concreta y clara, lo que un cliente espera de un buen servicio.

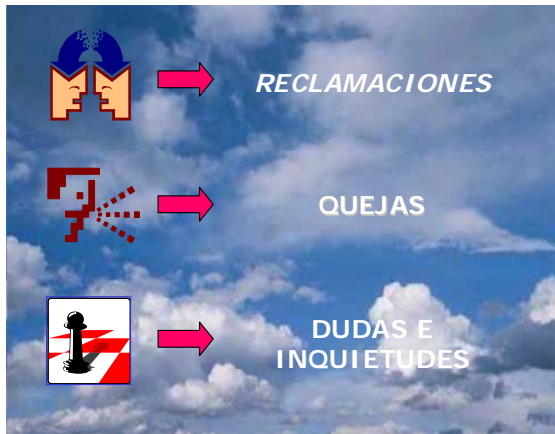
Técnica: Casos vivenciales

Duración: 20 minutos.

Aposos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Esta lámina se maneja a través del autodescubrimiento de casos, solicitando a cada participante, describa un servicio que le halla sorprendido.

Lámina No. 9



Descripción: En esta parte muestra, los problemas posibles a suscitarse en cualquier empresa que venda productos y/o servicios; también, se explica la manera correcta de proceder para cada caso, porque cuando el cliente va a nuestro negocio, debemos identificar el motivo que lo trae.

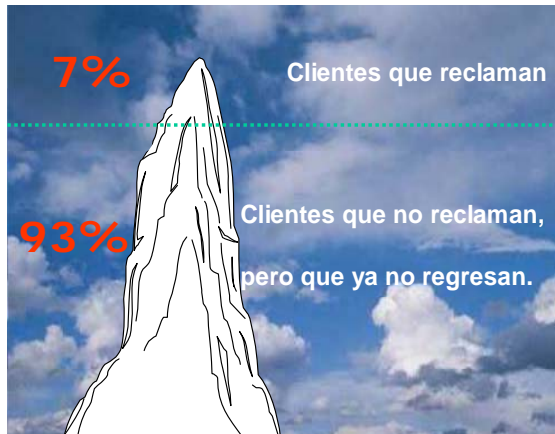
Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Antes de ofrecer la reparación del servicio prestado al cliente, debemos identificar el motivo que lo llevo a nosotros, para poder manejar apropiadamente alguna técnica de reclamación.

Lámina No. 10



Descripción: El participante debe ser consciente de que un cliente mal atendido es un cliente prácticamente perdido. Por lo cual, el atender correctamente al escaso 7% que reclama, es una oportunidad de revindicarse, además de salvar un pequeño pero importante margen de prestigio para la empresa, impidiendo que esto se torne en una recomendación negativa.

Técnica: Debate.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se hace énfasis en la importancia que tiene para cualquier negocio manejar la reclamación con una actitud positiva.

Lámina No. 11



Descripción: El servicio básico se describe como el producto o servicio principal, es lo mínimo a dar como empresa, mientras que el servicio memorable es como el centro de servicio lleva acabo la venta del producto o servicio, son los valores agregados que una empresa da; el conjunto de ambos si se realizan adecuadamente dan un **servicio exitoso**, la ventaja de brindarlo es que este perdurará en la mente del consumidor.

Técnica: Lectura comentada e interrogativa.

Duración: 15 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Como introducción a la explicación de esta parte se realizará la lectura y análisis del texto "Nordstrom".

Lámina No. 12



Descripción: Al ofrecer un servicio exitoso, la empresa se estará ganando la lealtad del cliente. Además, de una reputación positiva, esto hará que los clientes digan cosas favorables de la compañía, aumentando su imagen; también, por consecuencia, los clientes recomendarán el lugar, generando nuevos clientes y probarán otros servicios que se provean, logrando aparte un negocio adicional. (Las encuestas dicen que la recomendación más poderosa es la de boca en boca)

Técnicas: Conferencia y juego de roles.

Duración: 20 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Previa explicación de este punto, la dinámica consistirá en la práctica de como brindar un servicio exitoso, dos personas pasarán a realizar el ejercicio, practicando además, el **negocio adicional**, posteriormente el grupo analizará los aciertos y errores que se dieron durante el ejercicio.

Lámina No. 13



Descripción: Momento de la verdad, “es cuando el cliente se lleva una impresión positiva o negativa de la empresa”.

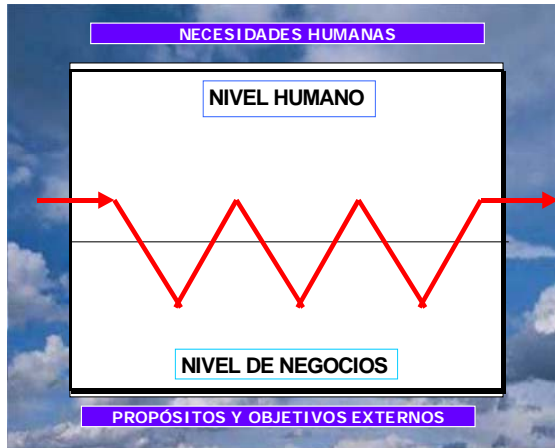
Técnica: Corrillos.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Dinámica de análisis, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Aquí se le pide al participante ejemplificar lo que es el concepto de “momento de la verdad”.

Lámina No. 14



Descripción: En un negocio, la comunicación se lleva en dos niveles, **el nivel humano**, en donde se incluyen; la cortesía, el respeto y la aceptación de un punto de vista; y además paralelamente esta **el nivel de negocios**, el cual debe dar solución al problema y alguna disculpa o reivindicación.

Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Aquí el facilitador dará algunos ejemplos que suelen ocurrir.

Lámina No.15

TARJETA DE CALIFICACIONES DEL CLIENTE		
EXPERIENCIA	CLIENTE	EVALUACIÓN
Quedan Asombrados	Deslumbrado	E Excelente
Excede sus Expectativas	Contento	MB Muy bien
Como lo Esperaban	Neutral	B Bien
Fallas Cliente no Dependiente	Desilusionado	R Regular
Fallas Cliente Dependiente	Victima	M Mal

Vertical axis labels: SERVICIO (up), AL CLIENTE (down) on the left; BASICO (down) on the right.

Descripción: La tarjeta de calificaciones aquí expuesta, ejemplifica como el cliente evalúa un servicio. De esta manera la empresa puede ver con claridad, que grado alcanza en **momento de la verdad**.

Técnica: Conferencia, estudio de casos.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se llevará acabo un análisis de la lámina y se solicita a los participantes el dar ejemplos de servicios que ameriten estas calificaciones, para que el facilitador pueda ratificar si la explicación quedó clara.

Lámina No. 16



Descripción: Estas frases son una herramienta que facilita al participante el brindar un servicio exitoso al cliente, porque permiten entrar al nivel humano en el servicio.

Técnica: Conferencia.

Duración: 25 minutos.

Apoyos didácticos: Dinámica de asociación, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se realizará una dinámica de asociación de conceptos ("Adaptándose a las A's").

Lámina No. 17

FRASES DE SERVICIO			
FRASES DE SERVICIO	DEFINICIÓN	UTILIZAR CUANDO EL CLIENTE	POSIBLES RESPUESTAS
ACEPTAR	Refleja lo que escuchas; reconoce la presencia de alguien.	Es algo arrogante; refleja molestia y/o incomodidad.	Comparto su punto de vista. Estoy de acuerdo con usted. Me parece adecuado, etc.
APRECIAR	Demuestra aprecio, un agradecimiento específico.	Hace alguna observación y/o comentario.	Agradecemos sus comentarios, su paciencia, etc.
AFIRMAR	Apoya decisiones, cumplidos.	Toma una decisión.	Estoy seguro que tomé la mejor decisión, etc.
ASEGURAR	Apoya decisiones y argumentos, personalmente, le garantiza, etc. que así se hará, etc.	Está inseguro, cuando se espera una garantía.	Me encargaré de revisarlo
ESCUCHAR PASIVAMENTE	Demstrar interés.	Habla demasiado.	Si, ya lo veo, le entiendo, estoy de acuerdo con ud., etc.
PARAFRASAR	Aclarar la situación, mensaje con claridad, etc. quiero decir que...	Está confundido, no maneja el etc.	Veamos si entendí, usted
ESCUCHAR AFIRMANDO	Provocar armonía y calidez, corporales) etc.	Se queja de alguna persona, situación y/o suceso.	Entiendo lo que quiere decir, (utilizar expresiones.
CIERRE POSITIVO	Reafirmar lo que dice el cliente, fue un placer apoyarle, etc.	Está concluyendo la plática y/o visita.	Me alegra haberle sido útil, espero verle pronto,

Descripción: En la lámina mostrada se hace un resumen de las frases de servicio principales.

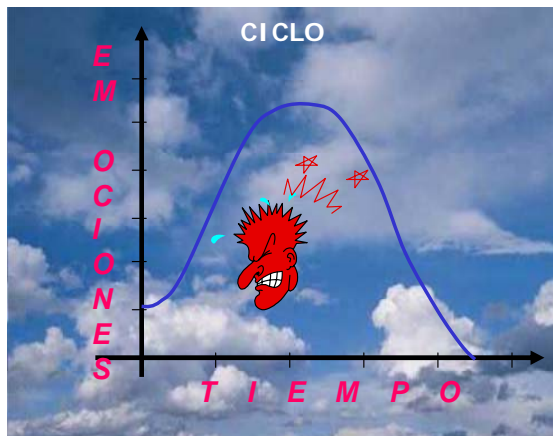
Técnica: Conferencia.

Duración: 15 minutos.

Apoyos didácticos: Dinámica de análisis, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se realizará una dinámica para la práctica de estas frases.

Lámina No. 18



Descripción: El saber controlar las emociones uno mismo, así como la intensidad de enojo del cliente, nos permitirá, dar cause adecuado a cualquier situación que se presente (la gráfica muestra una curva en donde si uno deja desahogar al cliente, su molestia cederá de intensidad, si uno no le permite el desahogo, el enojo y la curva de la gráfica se dispararán hacia arriba).

Técnica: Tormenta de ideas.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se explica que la técnica consiste en dejar que se desahogue el cliente antes de abordarlo para intentar manejar su insatisfacción.

Lámina No. 19



Descripción: Se hace hincapié de lo importante que es para uno como persona la cual brinda el servicio, mantenerse desenganchado de los comentarios que pueda hacer el cliente.

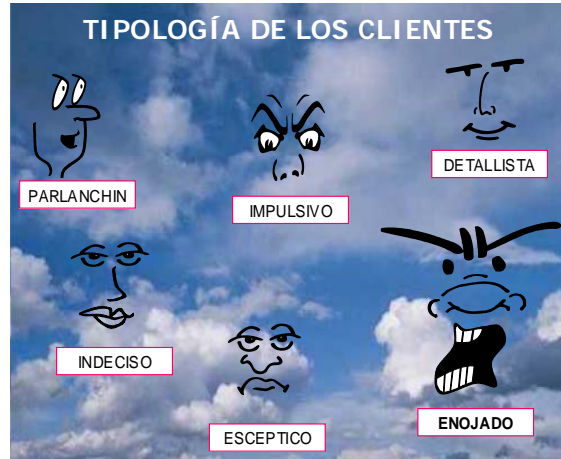
Técnica: Debate.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: En este punto es importante advertir al participante que si uno se engancha respondiendo de igual manera, la situación solo tornará más complicada.

Lámina No. 20



Descripción: Conocer al tipo de cliente con el que se está tratando, nos permitirá abordarlo y atenderlo de manera asertiva, la lámina muestra la tipología de clientes que podemos encontrar.

Técnica: Interrogativa y conferencia.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se explicará el tipo de clientes que podemos encontrar y como tratarlos.

Lámina No. 21

CLIENTE MOLESTO

CARACTERISTICAS

- Su expresión denota malestar y ud. aún no sabe el porque.
- Levantará la voz y realizará movimientos bruscos y rápidos.
- Buscará iniciar una discusión contra el centro de servicio y su producto o servicio.
- Canalizará su ira y enojo con todos y con usted.

TRATAMIENTO

- Abordelo de inmediato con una expresión contraria.
- Atiéndalo con voz suave, pausada, y movimientos firmes.
- Escuchelo con atención, y llevelo a un lugar reservado.
- No se enganche, demuestra su profesionalismo.

Descripción: Como se observa en la lámina, son mostradas, las características del cliente molesto, así como la manera correcta de abordarlo.

Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se analiza el lenguaje no verbal cuando se atiende a un cliente molesto.

Lámina No. 22

LAS COSAS QUE LOS CLIENTES ESPERAN DE TI EN CASO DE MOLESTIA

A.- Reivindicación

- Admitir el error
- Ofrecer un disculpa sincera
- Realizar un paso extra
- Resolución a su problema
- Seguimiento

Descripción: El entender lo que un cliente molesto espera del servicio es fundamental, para que el participante pueda proceder de forma correcta, la lámina muestra cinco puntos primordiales que los participantes no deberán olvidar (de acuerdo a las estadísticas).

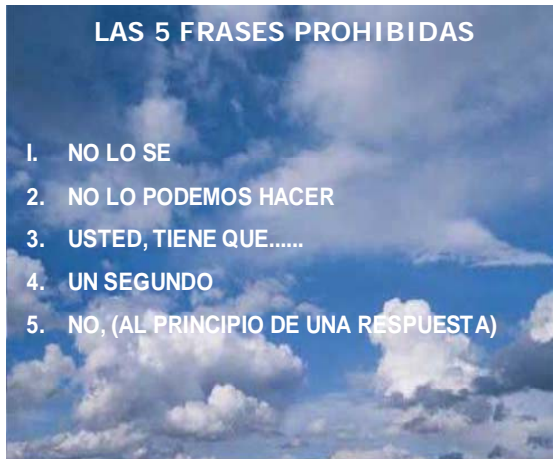
Técnica: Conferencia.

Duración: 15 minutos.

Apoyos didácticos: Dinámica de análisis, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El facilitador llevará acabo con el grupo la dinámica "Practicando la empatía".

Lámina No. 23



Descripción: Aquí observamos las cinco frases que un vendedor o prestador de servicios de una empresa, tiene prohibido pronunciar delante de un cliente.

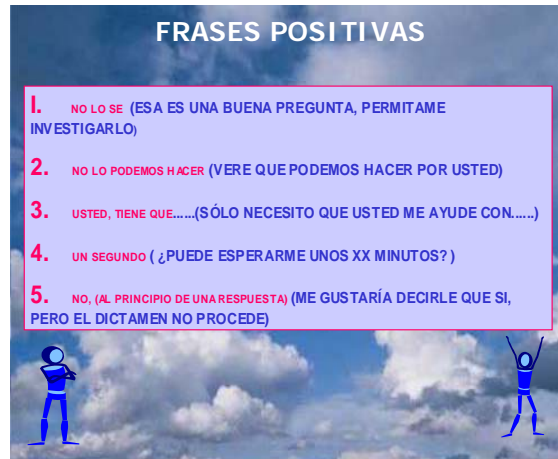
Técnica: Película las cinco frases prohibidas.

Duración: 25 minutos.

Apoyos didácticos: Videoproyección, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se hace una reflexión y análisis posterior a la proyección.

Lámina No. 24



Descripción: Estas son algunas de las posibles frases alternativas que pueden ser utilizadas en vez de las frases prohibidas.

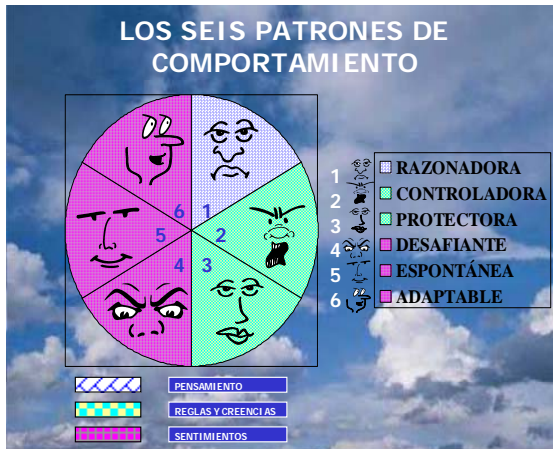
Técnica: Dinámica de análisis.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Los participantes identificarán como transformar una frase negativa en una positiva.

Lámina No. 25



Descripción: Todos tenemos patrones de comportamiento y podemos verlos cuando nos comunicamos unos con otros. Identificarlos, nos permitirá crear servicios extraordinarios y positivos para los clientes.

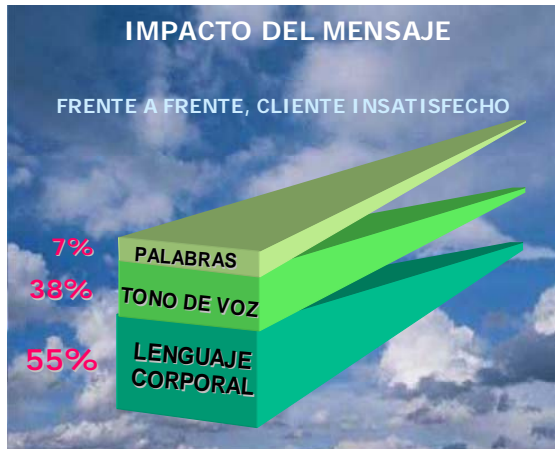
Técnica: Juego de roles.

Duración: 30 minutos.

Apoyos didácticos: Aplicación de roles y representación grupal en situaciones cotidianas.

Comentarios: Al término de la representación, los participantes podrán identificar la conducta escenificada.

Lámina No. 26



Descripción: Las palabras y principalmente el manejo del tono de voz y el lenguaje corporal, son otras herramientas que manejadas apropiadamente, permitirán ayudarnos a tranquilizar un cliente, si este llega enfadado a reclamar alguna cuestión.

Técnica: Conferencia.

Duración: 20 minutos.

Apoyos didácticos: Dinámica de análisis, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El participante analizará el impacto que tiene el lenguaje corporal en la comunicación.

Lámina No. 27



Descripción: La presente lámina nos muestra frases alternativas que nos podrían auxiliar para tranquilizar a un cliente molesto.

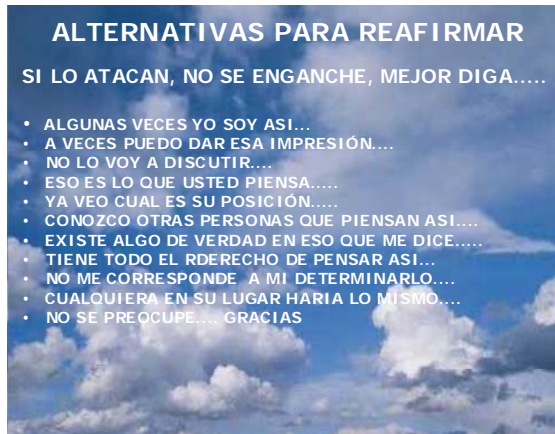
Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El Instructor llevará a cabo la explicación de la lámina.

Lámina No. 28



Descripción: Uno puede mantenerse desenganchado aún si lo atacan verbalmente; si reafirma sutilmente lo que el cliente este diciendo, respondiendo con frases como ejemplifica la lámina.

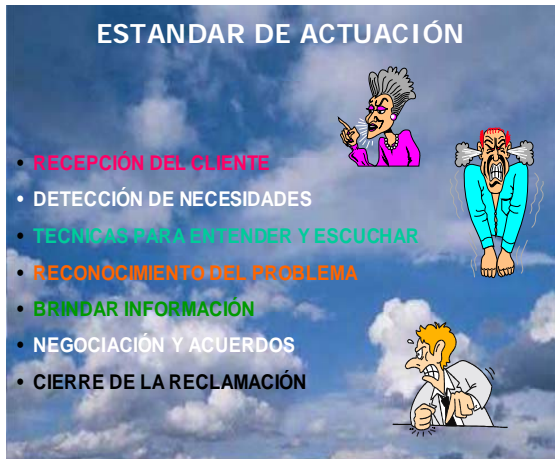
Técnica: Conferencia.

Duración: 15 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El participante identificará las frases “gancho” que lo sacan del área razonadora.

Lámina No. 29



Descripción: Existen 7 etapas o momentos en el proceso de atención a las reclamaciones de los clientes, los cuales son mostrados en esta lámina.

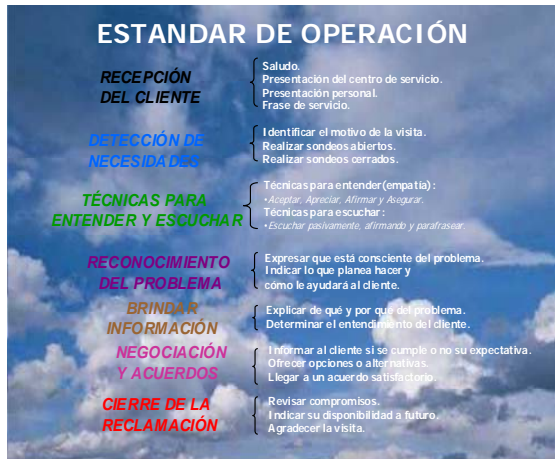
Técnica: Conferencia.

Duración: 15 minutos.

Apoyos didácticos: Dinámica de análisis, manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El participante identificará y practicará los 7 pasos para atender la insatisfacción del cliente.

Lámina No. 30



Descripción: Aquí es presentado de manera más explícita y detallada, lo que se debe hacer, en cada momento del proceso de atención a las reclamaciones, desde que llega el cliente hasta que se va.

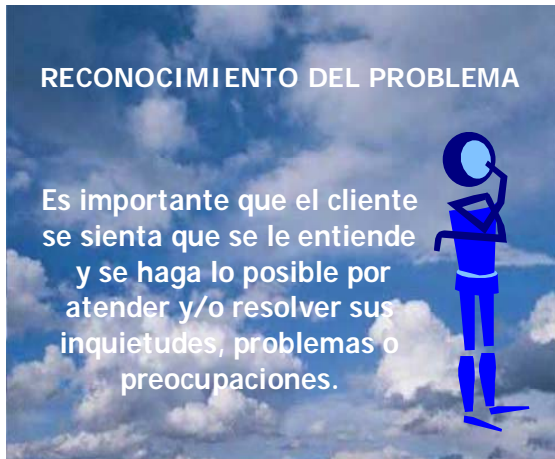
Técnica: Conferencia.

Duración: 20 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: El Instructor llevará a cabo la explicación de la lámina.

Lámina No. 31



Descripción: En este momento se le explica al cliente que se tiene identificadas las causas del problema.

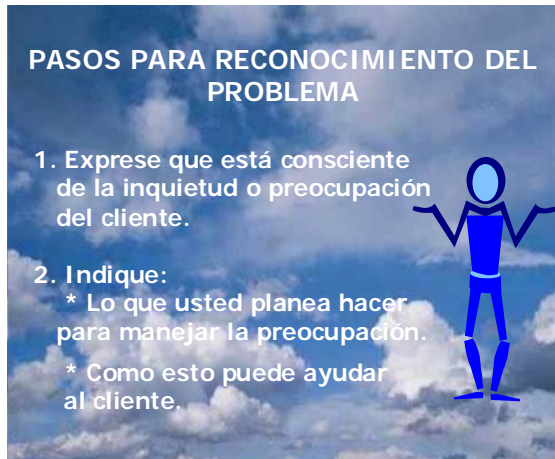
Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Análisis de la etapa según estándar de actuación.

Lámina No. 32



Descripción: Para que el cliente perciba el reconocimiento del problema es fundamental atender los pasos mostrados en la lámina.

Técnica: Interrogativa.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Básicamente el participante ejemplificará las dos etapas de la lámina.

Lámina No. 33



Descripción: En esta parte primero se realizará un chequeo general de las evidencias actuales para poder determinar las posibles causas que generaron la inconformidad y ofrecer al cliente alternativas de solución.

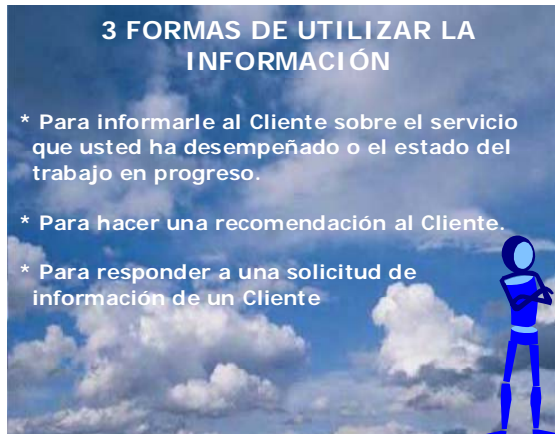
Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se brindará la información de cómo se plantea resolver el problema.

Lámina No. 34



Descripción: Hay tres alternativas posibles para aprovechar la información que se tiene del problema en beneficio del cliente; estos se muestran en la lámina.

Técnica: Conferencia.

Duración: 5 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se conceptualizará las formas de utilizar adecuadamente la información ante cliente.

Lámina No. 35



Descripción: Los pasos recomendados para proporcionar la información al cliente se ilustran en la lámina.

Técnica: Simulación de casos.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se explica la técnica para dar información y la aceptación del cliente.

Lámina No. 36



Descripción: En el momento de la negociación es cuando se debe de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, con base en el principio de ganar-ganar

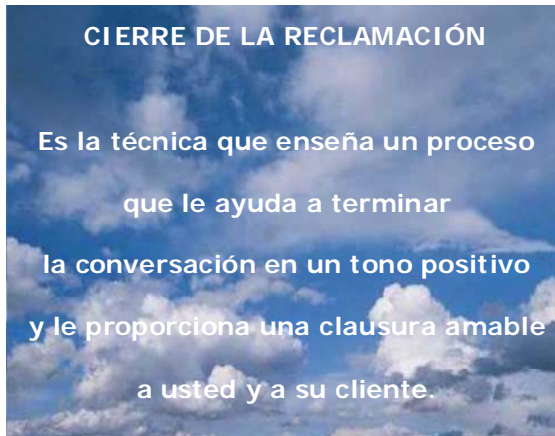
Técnica: Simulación de casos.

Duración: 10 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Se plantea una situación ficticia y se analiza la reacción del participante.

Lámina No. 37



Descripción: En este último momento, se concluye el diálogo, proporcionando una clausura cálida, para así conseguir la satisfacción del cliente.

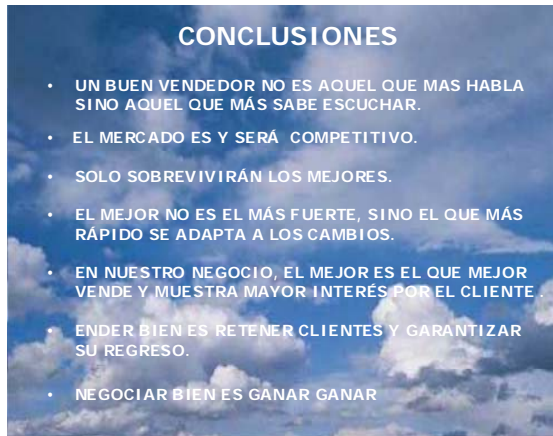
Técnicas: Conferencia y simulación de casos.

Duración: 25 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Como repaso general de lo visto durante el evento se realizará; El juego “Nombra el Concepto”. Y se realizará una simulación de casos en donde el participante aplique todos los pasos y el grupo evaluará la efectividad del desempeño y el área de mejora.

Lámina No. 38



Descripción: Se realizará un resumen de los aspectos relevantes del evento.

Técnicas: Lectura comentada e interrogativa.

Duración: 15 minutos.

Apoyos didácticos: Manual, lego, música de ambientación, aroma, computadora y cañón.

Comentarios: Previo a las conclusiones, se realizará la lectura “Stew Leonard’s” y finalmente se recapitula haciendo al auditorio preguntas que circunscriban los ejes esenciales por los cuales se sustenta este evento.

Como se observa, todas las láminas del evento utilizan imágenes mezcladas con un texto básico solo cuando es necesario. También se combinan distintas técnicas, apoyos audiovisuales y apoyos didácticos de PNL, pensados para cada lámina utilizada durante el evento; además de que las láminas están cuidadosamente diseñadas con colores y formas diferentes; incluyendo viñetas variadas, haciéndolo más llamativo al participante y apegándose a las ideas plasmadas en ésta tesis.

Así mismo, es de resaltar que ésta es sólo una propuesta de trabajo, cada facilitador puede hacer adecuaciones de acuerdo a sus necesidades, ingenio y creatividad, dándole su toque y/o estilo personal.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Durante este último apartado, describiré las experiencias, aprendizajes y reflexiones que me ha dejado la elaboración de esta tesis. Así mismo, para poder exponer ese enriquecimiento personal y cognitivo, a continuación, plantearé y desarrollaré una serie de cuestionamientos, los cuales me permitirán ir concatenando esas experiencias, aprendizajes y reflexiones, a lo largo de este capítulo.

La primer reflexión que hago me conduce al planteamiento de la siguiente pregunta:

¿Cómo pudiera aplicarse la PNL a la educación formal de las instituciones educativas?

Desde mi perspectiva puedo decir que a lo largo del proceso de investigación, constaté que para aplicar adecuadamente la PNL en las instituciones educativas, lo primordial es que exista la apertura y disposición hacia el cambio y la constante capacitación. El poder aplicar masivamente una teoría como PNL implica romper esquemas ya muy arraigados, en nuestras instituciones encargadas de la educación.

Sin embargo, si alguna persona inmersa en este medio desea poner en práctica esta teoría; desde mi particular punto de vista, le recomendaría inicialmente centrarse en la planeación y no sólo concretarse en planear una sesión, sino mejor aún diseñar el aprendizaje para que éste se capte o retroalimente en cualquier momento, dentro e incluso si se pudiera fuera del evento de capacitación. Una manera de conseguir dicho planteamiento es mediante el uso adecuado de todos los recursos didácticos existentes, enfocados hacia las premisas establecidas en la *Programación Neurolingüística*. Esto es factible debido a que muchas de las cuestiones a abordar dentro de las instituciones educativas, son situaciones aplicables no meramente al ámbito educativo y/o laboral sino también a nuestras vidas en todo momento. Por tanto, como facilitador se tiene el deber de conocer la mayor gama posible de recursos didácticos (teorías, técnicas, software de computadora, dinámicas, materiales, etc.) puesto que mientras más se conozca de ellos, el abanico de posibilidades al planear se verá mucho más enriquecido.

A su vez, es fundamental la planeación pensada siempre en tres canales, aprovechando imágenes (visual), sonidos y palabras (auditiva) y sensaciones (cinestésica), para la PNL no hay un canal que tenga mayor relevancia, los tres canales poseen la misma importancia y esta conjunción de canales es lo que nos funcionará. Las estrategias a seguir igualmente deben ser planificadas en las distintas maneras de pensar; visual, auditiva o cinestésica, considerando sus cualidades (imágenes, sonidos o sensaciones internas), así como la secuencia de pensamientos.

No olvidemos, que plantear claramente él o los objetivos de un curso es fundamental, puesto que si uno tiene claro el objetivo(s) a lograr, podrá estructurar adecuadamente el camino a seguir durante el evento de capacitación, permitiendo ya en el desarrollo superar con mayor facilidad los obstáculos presentados, pudiendo desde el inicio captar la atención del grupo en el tema a tratar, además de dar confianza tanto a los participantes como al *facilitador*, logrando en el entorno una sinergia de creatividad. Esto nos permitirá tener

mayor probabilidad de éxito en el cumplimiento de los objetivos, consolidando de esta forma aprendizajes significativos.

Adicionalmente, para estructurar objetivos y un plan en forma adecuada, invariablemente de los recursos didácticos manejados, no debemos perder de vista, las creencias, los actos y las estrategias mentales tanto del grupo con el cual se va a trabajar como de nosotros en nuestro papel de *facilitadores*, puesto que el aprendizaje como ya he mencionado es concebido en distintos niveles neurológicos y debemos ser cuidadosos de no herir susceptibilidades. Para ello y para la consolidación de un trabajo exitoso dentro del esquema que planteo, no debemos dejar de lado la *perspectiva* durante la planeación y durante el transcurso del evento, adoptar diferentes perspectivas es una habilidad analítica y comunicativa fundamental. La primera perspectiva a considerar es nuestra propia realidad, la segunda es la realidad del otro y la tercera posición es la perspectiva sistémica general que las abarca a las dos, el saber llegar a esta última nos permitirá cerrar con éxito, la planeación y el desarrollo de cualquier evento. Cuantas más perspectivas se tengan, más información de valía se conseguirá.

Por lo cual, cabe recordar que para generar un medio ambiente idóneo para el proceso *enseñanza-aprendizaje*, al planear deben ser consideradas básicamente actividades interactivas, interesantes, personalizadas y relevantes; y nuevamente remarco que los recursos didácticos enfocados a la *Programación Neurolingüística* permiten al participante y facilitador sentirse en un ambiente confortable.

Un entorno confortable puede crear y favorecer excelentes relaciones entre las personas que se encuentren un evento de capacitación, puede estimular los comentarios, la creatividad y la curiosidad y sobre todo desarrollar la autoestima, confianza y aprecio.

La interacción entre *facilitador* y *participante* también es un factor importante para el logro de los objetivos. A lo largo de esta interacción deben existir acuerdos bilaterales en relación a las reglas y normas a seguir y respeto a los demás en sus palabras y sentimientos. El *facilitador* es quien da pauta a la apertura y circunstancias que pueden hacer que esta interacción sea exitosa. Hoy día debemos dejar de lado la figura del profesor que ha sido dotado de conocimiento y sabiduría para enseñar, en donde el alumno es meramente un receptáculo de información, para pasar a un enfoque de facilitador del aprendizaje en donde la participación es interactiva por parte del alumno creando una sinergia de aprendizaje en donde la suma de las partes es parte fundamental para el logro del proceso enseñanza-aprendizaje.

Así mismo, hago énfasis en la capacitación constante del *facilitador* para que sus recursos no se vuelvan obsoletos, es fundamental que este como cualquier otro profesional de nuestro tiempo, deba mantenerse en constante actualización, para estar a la vanguardia en las teorías de aprendizaje que estén arrojando resultados favorables en la educación, además de estar reinventando sus formas de como hacer más efectivas dichas teorías. De esta manera un *facilitador* irá haciendo los ajustes necesarios a un evento de capacitación, eliminando y/o agregando formas y materiales.

En resumen, la planeación adecuada de un tema incrementará significativamente las posibilidades de coherencia y estructura de la misma, da mayor satisfacción al vivir la experiencia para ambas partes (*participante y facilitador*) y permite al participante el registro permanente de lo que se presentó. No olvidemos, que las personas pueden aprender y van a aprender, si creamos ambientes en los que existan entornos reconfortantes, estimulación sensorial y enriquecimiento del poder personal.

También, es de destacar que un recurso didáctico relevante no muy explotado, es el modelo de lenguaje elaborado por la PNL; *el Metamodelo*, éste por sí mismo es una herramienta sólida que facilitará el trabajo en la parte de comunicación verbal, sobre todo para quienes no somos unos oradores natos, permitiéndonos ser puntuales en la formulación de preguntas clave, para así, lograr pasar de las palabras a la estructura profunda de la experiencia en cada individuo, sin olvidar que debe existir siempre coherencia entre nuestras palabras y el lenguaje corporal, ya que esto reafirmará o refutará ante el grupo nuestro discurso.

A su vez, como *facilitadores y comunicadores* no debemos olvidar que el significado de nuestra comunicación es la respuesta que obtenemos independientemente de las intenciones de nosotros. Nuestro pensamiento y lenguaje se verá reflejado en nuestro cuerpo y en las demás personas. Una buena comunicación debe existir desde que el grupo se encuentra dentro del aula de capacitación, para lo cual el *facilitador* debe de conocer de forma precisa su objetivo, ser sensible a las reacciones (*feedback*), y además, ser flexible y tener caminos alternos para alcanzar los objetivos. El *Metamodelo* hace que la percepción de la comunicación en la PNL sea distinta. Un buen comunicador que utilice PNL, normalmente actuará (conciente o inconcientemente) utilizando esta idea.

Y de aquí se deriva el segundo cuestionamiento:

¿Qué es lo que hace que la PNL cambie en forma radical la comunicación tradicional?

En el entendimiento y aplicación de lo siguiente:

- No importa lo que comuniquemos, ni la forma en que lo comuniquemos, el significado, lo más importante de la comunicación, está en la respuesta que obtenemos.
- Si no se planea la respuesta que esperamos obtener y no somos capaces de percibir la respuesta, ¿Cómo podemos alcanzar un objetivo de comunicación y ser efectivos al alcanzarlo?

En general puedo decir que el saber escuchar al grupo con el cual se está trabajando, nos permitirá darnos cuenta si la comunicación va en el sentido deseado o necesitamos ir por otro camino.

Un buen *facilitador* no es el que más habla; es el que sabe cuando hablar y cuando hacer pausa para escuchar. Ahora bien, ¿qué pasa si la respuesta que obtengo no es la que deseo obtener?, simplemente cambio la forma de comunicación, hago algo distinto hasta que obtenga la respuesta deseada. La PNL nos enseña, que todos los resultados y

comportamientos son logros, ya sea que sean o no sean los resultados deseados para una tarea o contexto.

¿Cuántas personas no hemos visto que se consideran un fracaso cuando no obtienen los resultados que esperaban al primer intento? Esta presuposición nos enseña cómo responder cuando no obtenemos el resultado que esperamos. De hecho esta presuposición no sólo aplica en la comunicación sino en cualquier entorno de la vida. Cualquier resultado o comportamiento que obtengamos como respuesta lo podemos considerar retroalimentación, esto nos puede servir como un indicador para ver si ya obtuvimos el resultado deseado, llevándonos a generar un ciclo de retroalimentación donde nos habituaremos y sensibilizaremos para saber si vamos bien o debemos de hacer cambios. Una vez aplicada la acción volvemos a leer la información obtenida, para saber si ya vamos por el andamio correcto. De no ser así aplicamos una acción para corregir y volvemos a verificar la información que percibimos del grupo y así sucesivamente hasta hacer las correcciones pertinentes e ir logrando los objetivos deseados.

Por lo tanto, cuando la información que recibimos nos dice que no obtuvimos el resultado deseado, más que considerarla como un fracaso debemos considerarla como un logro, ya que sabemos una forma que no funciona en este contexto específico para obtener nuestro objetivo, y a partir de esta información hacer otra cosa hasta alcanzar nuestro objetivo.

Otro punto a destacar, es que todas las distinciones que los seres humanos son capaces de hacer concernientes a nuestro ambiente y nuestro comportamiento pueden ser representadas en forma útil por medio de los sentidos visuales, auditivo, cinestésico. La importancia de este hecho radica en que nos da la posibilidad de trabajar con cualquier distinción o comportamiento, ya que:

Cualquier experiencia o distinción de nuestro comportamiento y nuestro ambiente se puede y de hecho la representamos por medio de imágenes, sonidos, sensaciones, olores y sabores. Por lo tanto, si cualquier distinción o comportamiento puede ser representado por medio de nuestros sentidos utilizando PNL, podemos cambiarle el significado y la interpretación que hacemos de ellos.

De esta manera, si alguna distinción o comportamiento no se ha representado por medio de nuestros sentidos, podemos hacer una representación útil para efecto de trabajar con ella, sin pasar por alto que los recursos y perspectivas requeridos por un individuo para efectuar un cambio ya existen dentro de él.

Por lo cual, apoyándonos de los recursos con los que ya cuenta la persona, es decir, para generar cambios en las personas no es necesario introducir nuevos recursos, (curiosamente esto funciona en las personas y en las organizaciones). El cambio es más rápido y fácil si vemos que recursos tiene actualmente la persona y con esos mismos recursos generamos el cambio deseado.

Como observamos, el *modelado* y las *estrategias* de la PNL, proporcionan tanto al *participante* como a nosotros *facilitadores*, habilidades para “*aprender a aprender*”, recordando algo trascendental: la mayor parte del aprendizaje y la habilidad se desarrolla en

el nivel inconsciente. Por tal motivo, *nuestra labor como Profesionales de esta área es y será desarrollar caminos que nos permitan penetrar hasta esos niveles del pensamiento.* Para ello, tal vez tengamos que desaprendernos de los modelos tradicionales de aprendizaje en una educación escolarizada tradicional, para migrar a *una educación llena de estimulación, de recursos didácticos, de respeto hacia los alumnos en donde el contenido es importante pero aún más importante y perdurable es la “forma” en que se aprende.* Este trabajo de tesis debe replantear los sistemas educativos tradicionales y cómo la PNL puede ser una herramienta que todo profesional de la educación debe incorporar a su repertorio.

Pasando al tercer punto en este análisis, planteo la siguiente pregunta:

¿Por qué hoy día con toda la tecnología educativa existente se sigue impartiendo una educación centrada en los contenidos, olvidando las formas?

Desde mi particular punto de vista y puede sonar repetitivo, pero la educación en México se continua tomando a la ligera, los profesionista de la educación no contamos con un conocimiento pedagógico sólido y se sigue manifestando la idea de que si un profesional “tiene los conocimientos” de un área, por obviedad podrá transmitirlos. Esto a lo largo del tiempo ha demostrado ser una falacia, una aseveración completamente errónea que sólo nos lleva a repetir formas tradicionalistas de educar, convirtiéndose en un círculo vicioso que estadísticamente se ha traducido en cada vez una mayor deserción de escolares y niveles pobres de educación en México.

Definitivamente en la actualidad existe una gran cantidad de tecnología educativa, sin embargo, los profesionistas encargados de llevar la educación a las aulas desconocen en su mayoría esta tecnología, y los que tienen alguna idea de esta no saben como transpolarla a las aulas. Además, si hablamos de escuelas de gobierno e incluso privadas, a cualquier nivel, no hay una exigencia real del profesor para actualizarse. Así mismo, a nivel superior en las universidades públicas, los profesores en gran parte son de escritorio, no han tenido contacto con las exigencias laborales del exterior, casándose como catedráticos con el esquema tradicionalista, dificultándole cada vez más al egresado su situación laboral para encontrar trabajo.

Cuán efectivo es el sistema educativo, pues el tratar de masificar la educación conlleva a no respetar las diferencias individuales en cuanto al aprendizaje. Si todos aprendemos a través de canales sensoriales diferentes, me pregunto qué pasa con un alumno cuya predominancia para el aprendizaje es mediante el canal cinestésico y lo obligamos a aprender durante toda su estancia escolar por un canal sensorial diferente como el auditivo o visual.

Reitero la necesidad de rediseñar los esquemas educativos de nuestro país, elevar las exigencias del profesorado y darle herramientas que le permitan brindar al alumno una educación acorde con las competencias y exigencias actuales. Difícilmente el gobierno se dará a la tarea de hacerlo, sin embargo, los encargados directos de la educación tenemos mucho que hacer para cambiar los esquemas educativos actuales, requerimos tener un mayor compromiso, pasando de un rol pasivo a un rol proactivo.

Para lo cual en este trabajo de tesis, a la educación formal, le estoy planteando una propuesta metodológica, del como desarrollar y/o enriquecer con PNL un curso referido a cualquier área o tema que se desee abordar, esto no es exclusivamente para el área de capacitación de empresas; tiene cabida en cualquier tipo y nivel educativo. Como ya he aludido, el sistema escolarizado tradicional con el cual se trabaja actualmente en la mayoría de las escuelas a cualquier nivel es completamente obsoleto, y se requieren modificaciones de fondo para lograr resultados acordes a las exigencias actuales. A mi forma de ver, esta tesis tiene un potencial enorme por explotar en la educación formal, siendo punta de lanza para investigaciones posteriores, si es que realmente se quieren obtener resultados destacados en la enseñanza y aprendizaje a cualquier nivel, este trabajo puede ser una de las llaves la cual ayude a revolucionar el sistema educativo nacional, puesto que cuenta con elementos completamente aplicables a la educación formal. La metodología PNL que desarrollé, con sus modificaciones pertinentes de acuerdo al nivel educativo en el cual se quiera implementar, debería arrojar seguramente resultados muy diferentes a los actuales.

A mis compañeros de Pedagogía y cualquier persona involucrada en la educación, le estoy presentando un *modus operandi* en el desarrollo de sus clases. Para ello, debemos estar dispuestos a ir más allá, rompiendo con la escuela tradicional con la que hemos sido forjados históricamente y la cual seguramente reproduciremos si no estamos dispuestos a encontrar otra manera de impartir cátedra, debemos tener la disposición a arriesgarnos por otros andamios, lo cual implica un compromiso a la preparación y actualización constante. Además, la PNL no es la única teoría para aplicar, existen otras más por explorar en este vasto mundo del conocimiento. A todos los involucrados los invito a acercarse si no es a la PNL a otras teorías que les permita reinventarse constantemente convirtiéndose en verdaderos *facilitadores de la educación*. Nosotros como Pedagogos Universitarios tenemos la responsabilidad de romper completamente esos esquemas tradicionalistas y llevar la tecnología educativa en México a estándares de competitividad mundial.

También asumo, que la presente investigación está aportando al rubro de *Capacitación y a la Programación Neurolingüística*, un sustento teórico-práctico del porque y el como utilizar PNL en la capacitación y educación formal en general, conglomerando una serie de *recursos didácticos* como técnicas de instrucción, apoyos audiovisuales y apoyos para PNL, esto último lo principal en el presente trabajo puesto que hasta el momento no había sido documentado. Por lo cual, espero que el presente trabajo también sirva como base para tomar conciencia de la necesidad de investigar las aplicaciones de la PNL y de otras teorías cognitivas en el campo de la educación y capacitación para adultos, prueba de ello es que en México no existe una sola empresa dedicada a proveer material didáctico especializado en capacitación de adultos y existe una sola empresa que comercializa videos de capacitación, siendo hasta hoy un monopolio de este rubro.

A mi Universidad que en todo este largo camino como estudiante he aprendido a valorar y así mismo, a la carrera de Pedagogía, le dejo una propuesta metodológica que pudiera ser incluida en un futuro cercano en la currícula de la carrera. Mi tesis aborda un tema *teórico-práctico* que está a la vanguardia en los sectores laborales, que es parte de la pedagogía aplicada actualmente en estos sectores. Un Pedagogo tiene la necesidad de estar igualmente a la vanguardia en las corrientes teórico-prácticas actuales. En el presente sabemos lo competido que está la situación laboral en nuestro país y a los estudiantes en diversas

Universidades, no se nos está aterrizando la cuestión teórica hacia lo pragmático, no se nos dan los elementos suficientes para poder competir en igualdad de circunstancias con egresados de otras Universidades del sector privado que han ido creciendo. Las bases teóricas que se manejan actualmente deberían compaginarse con metodologías contemporáneas utilizadas actualmente en el sector productivo, además de aterrizarnos a la parte práctica. Sólo así podríamos estar hablando de egresados con los elementos suficientes para competir a cualquier nivel y en cualquier lugar. De continuar con el mismo enfoque de formación en las Universidades, seguramente se irá perdiendo terreno en el sector laboral dificultándose cada vez más el acceso a éste.

Finalmente, es menester destacar que en mi persona se establecieron aprendizajes, los cuales han trascendido más allá de lo laboral, al estudiar una teoría basada en el accionar de personas exitosas, uno va reflexionando, aprendiendo, y reinventándose, poniendo en práctica los aprendizajes obtenidos a mi vida cotidiana, ampliando paulatinamente los horizontes laborales, pero sobretodo las expectativas personales, fijándome metas que antes ni siquiera lograba visualizar. Para mí, la PNL funciona excelentemente en la laboral, pero al irme empapando de ésta, terminó por trascender afortunadamente en lo personal.

ANEXOS

ANEXO I

Evaluación del curso “Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones”

Participante _____ *Fecha* _____

Esta evaluación ha sido diseñada para que usted pueda indicar su opinión acerca del programa presentado.

Instrucciones: Favor de encerrar en un círculo el número que represente lo que usted piensa de cada pregunta para poder conocer el impacto de nuestro evento.

A continuación se presenta la escala de valores al objetivo:

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Deficiente	1

Evaluación	
1 2 3 4 5	I. Se abordan los temas para dar cumplimiento al objetivo.
1 2 3 4 5	II. Los objetivos del evento contribuyen al desarrollo de su trabajo.
1 2 3 4 5	III. El contenido del curso logró satisfacer sus expectativas.
1 2 3 4 5	IV. El dinamismo del curso fue (1 aburrido; 5 entretenido).
1 2 3 4 5	V. Como considera el desempeño del instructor.
1 2 3 4 5	VI. Evalúa la disponibilidad del instructor para aclarar dudas.
1 2 3 4 5	VII. Considera de utilidad y buena calidad el material proporcionado.
1 2 3 4 5	VIII. Las dinámicas y apoyos (música, láminas animadas, aromas, ...), contribuyeron a generar un ambiente adecuado para el aprendizaje.
1 2 3 4 5	IX. La forma de enseñanza aplicada al curso le pareció.
1 2 3 4 5	X. Fue práctico aprender mediante esta forma de enseñanza.
1 2 3 4 5	XI. La manera en que se llevó el curso generó un ambiente agradable permitiéndole obtener un mejor aprendizaje y mayor participación.
1 2 3 4 5	XII. Su aprendizaje en general resultó.
1 2 3 4 5	XIII. Evalúa la realización de este evento en términos generales.

Instrucciones: Favor de contestar los siguientes cuestionamientos.

xiv. De los apoyos presentados (láminas, películas, aromas, dinámicas, música, etc,...), ¿cuál le resultó de mayor impacto?

¿Porqué? _____

xv. ¿Cuál fue el mensaje de mayor impacto en el evento presentado?

¿Por qué? _____

xvi. De los temas vistos en este evento ¿cuáles considera que están directamente relacionados con su trabajo?

xvii. Describa de que manera aplicará lo aprendido durante el evento en el desempeño de su trabajo.

xviii. ¿Cómo le pareció este evento respecto a otros?

¿Porqué? _____

xix. Recomendaría este evento ¿porqué?

xx. Si este evento tuviera un costo monetario lo pagaría.

_____ ¿Porqué y cuánto? _____

Elaborado por:
Lic. Fernando Ochoa Acevedo

ANEXO II

El Metamodelo de la PNL

La parte lingüística establecida por la PNL es algo que no se puede dejar de lado para lograr establecer una metodología sólida con base en esta corriente. Por tal motivo, el presente anexo no deja de ser menos importante que el demás contenido de la tesis y viene a ser otro complemento a este trabajo.

Palabras y Significados

- Pero “gloria” no significa <una bonita argumentación definitiva> -- objetó Alicia.
- Cuando yo uso una palabra – dijo Humpty Dumpty con cierto menosprecio--, significa justamente lo que yo quiero que signifique, nada más y nada menos.
- La cuestión es –dijo Alicia -- si usted puede hacer que las palabras signifiquen cosas distintas.
- La cuestión es –dijo Humpty Dumpty--, quién es el que manda; eso es todo.

LEWIS CARROLL, *Alicia a través del espejo*

Nosotros como facilitadores del conocimiento, vemos en la necesidad y obligación de no sólo manejar adecuadamente las técnicas de instrucción, apoyos didácticos, etc. También un manejo adecuado del lenguaje al expresar clara y precisamente determinada idea, es fundamental para poder conseguir un buen ritmo secuencial durante cualquier evento, hasta alcanzar los objetivos planteados en dicho evento.

La PNL nos proporciona una herramienta que aparte de brindarnos la posibilidad de reflexionar sobre nuestra forma de expresarnos, para mejorar mediante un proceso sencillo. Igualmente nos da la pauta de abrir puertas de reflexión en el participante, las cuales lo llevarán de forma paulatina a ir obteniendo resultados positivos que quizá nunca se había imaginado que pudiera conseguir. La herramienta lingüística de PNL a la cual hago referencia es “*El Metamodelo*”¹

En la última parte este un capítulo en donde abordaré el poder del lenguaje. Asegurarse de que lo que usted dice que es lo que quiere decir, comprender de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás, y permitir a los demás que comprendan lo que quieren decir. Es un capítulo sobre cómo reconectar el lenguaje con la experiencia.

Hablar no cuesta nada, según se dice; sin embargo, las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sonidos y sentimientos en el oyente o el lector como sabe todo poeta, publicista o escritor. Las palabras pueden comenzar o romper relaciones, terminar con relaciones diplomáticas, provocar peleas y guerras...

Las palabras nos pueden poner de buen o mal humor, son anclas de una compleja serie de experiencias. Por esto, la única respuesta a la pregunta: <¿Qué significa en realidad una palabra?>, es: <¿para quién?>. El lenguaje es una herramienta de comunicación y, como tal, las palabras significan lo que la gente acuerde que signifiquen; es una forma compartida de comunicar experiencias sensoriales. Sin él, la sociedad no podría estar organizada de la forma que conocemos.

¹ Mecanograma “El Metamodelo de la PNL”

Confiamos en las intuiciones de los hablantes nativos de la misma lengua, y en el hecho de que nuestra experiencia sensorial es lo bastante parecida como para que nuestros mapas tengan muchos puntos en común. Sin esto, todas las conversaciones serían desesperantes y todos seríamos unos comunicadores como Humpty Dumpty.

Pero... no todos compartimos exactamente el mismo mapa.

Cada uno de nosotros experimenta el mundo de una forma única. Las palabras están, en sí mismas, vacías de significado, como se hace evidente cuando se escucha una lengua desconocida de uno. Damos significado a las palabras mediante las asociaciones ancladas a objetos y experiencias de la vida.

No todos vemos los mismos objetos o tenemos las mismas experiencias. El hecho de que otras personas tengan mapas y significados distintos, añade riqueza y variedad a la vida. Podemos estar de acuerdo en el significado de palabras como <pastel> porque todos hemos compartido la misma visión, olor y sabor de uno; pero podríamos pasarnos horas discutiendo sobre el significado de palabras abstractas como <respeto>, <amor> o <política>. Las posibilidades de confusión son inmensas. Estas palabras, en particular, son como las manchas de tinta de Rorschach, que significan cosas distintas para cada persona; y ello sin tener en cuenta cosas como distracciones, falta de intimidad, claridad expositiva o mutua incapacidad para entender ciertas ideas. ¿Cómo sabemos que hemos entendido a alguien? Dando significado a sus palabras; nuestros significados, no los de la otra persona; y no hay garantía de que los dos significados sean los mismos. ¿Cómo damos sentido a las palabras que oímos? ¿Cómo elegimos las palabras para expresarnos? ¿Y cómo las palabras estructuran nuestras experiencias? Todo esto nos lleva al corazón mismo de la parte lingüística de la PNL.

Dos personas que dicen que les gusta mucho escuchar música, pueden descubrir bien pronto que tienen muy pocas cosas en común cuando uno diga que le gustan las óperas de Wagner, mientras el otro escucha rock duro. Si le digo a un amigo que estuve todo el día relajándome, puede que me imagine sentado en una butaca viendo la televisión toda la tarde. Si supiera que estuve jugando a squash y luego di un largo paseo por el parque, podría pensar que estoy loco. También se preguntaría cómo es posible que la palabra relajación pueda usarse para significar cosas tan diferentes. En este ejemplo no están en juego grandes cosas. La mayor parte de las veces, los significados están lo bastante próximos para permitir una adecuada comprensión.



Las palabras significan cosas distintas según el punto de vista de cada cual. También hay situaciones en que es muy importante comunicarse de forma extremadamente precisa; por ejemplo, en relaciones íntimas o en acuerdos de negocios. En estos casos querrá usted estar seguro de la otra persona comparte su significado; querrá saber de la forma más exacta posible lo que para la otra persona significa algo en su mapa, y querrá también que sea clara sobre lo que quiere decir.

Pensar en voz alta

El lenguaje es un filtro poderoso para nuestras experiencias individuales; es parte de la cultura en que nacemos y no puede cambiar. Canaliza los pensamientos hacia unas direcciones, facilitando pensar de unas formas y dificultando pensar en otras. Los esquimales tienen muchas palabras distintas para la única palabra <nieve>, en inglés o en español. Su vida puede depender de la correcta identificación de un tipo de nieve; les interesa distinguir entre una nieve que se puede comer y otra apta para la construcción, etc. ¿Puede imaginar lo distinto que sería el mundo si pudiese distinguir entre multitud de variedades de nieve?

El pueblo hanuoo de Nueva Guinea tiene un nombre distinto para 92 variedades de arroz; es extremadamente importante para su economía. Dudo que tenga siquiera una palabra para hamburguesa, cuando nosotros tenemos al menos una docena; también tenemos más de 50 palabras diferentes para otros tantos modelos de coches. El lenguaje realiza distinciones pertinentes en unas áreas u otras dependiendo de lo que sea importante para esa cultura. El mundo es tan rico y variado como queremos hacerlo, y el lenguaje que heredamos desempeña un papel esencial dirigiendo nuestra atención a unas partes u otras.

Las palabras son anclas de experiencias sensoriales, pero la experiencia no es la realidad, y la palabra no es la experiencia. El lenguaje está, por lo tanto, a dos movimientos de la realidad. Discutir sobre el significado real de una palabra es casi como discutir que un menú sabe mejor que otro porque usted prefiere la comida de éste. La gente que aprende una lengua casi siempre sufre un cambio radical en la forma que tiene de pensar sobre el mundo.

Darle sentido a las palabras – El metamodelo

Los buenos comunicadores explotan los puntos fuertes y débiles del lenguaje; la habilidad de emplear el lenguaje con precisión es esencial para cualquier comunicador profesional. Ser capaz de emplear las palabras precisas que tendrán significado en los mapas de los demás, y determinar de manera precisa lo que una persona quiere decir con las palabras que usa, son unas habilidades valiosísimas en la comunicación.

La PNL tiene un mapa muy útil de cómo funciona el lenguaje que le evitará comunicadores del tipo Humpty Dumpty, y le asegurará que no se convierta usted mismo en uno de ellos. Este mapa del lenguaje como hago mención al inicio del presente capítulo se conoce en los escritos de la PNL como el Metamodelo. La palabra <meta> viene del griego y significa más allá o en un nivel diferente. El metamodelo emplea el lenguaje para clarificarlo, le previene de engañarse a usted mismo, le permite comprender lo que significan las palabras; vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia.

El metamodelo fue uno de los primeros modelos desarrollados por John Grinder y Richard Bandler. Observaron que dos de los mejores terapeutas, Fritz Perls y Virginia Satir, tenían a utilizar cierto tipo de preguntas cuando recogían información.

John y Richard intentaron desarrollar su visión del lenguaje, el cambio y la percepción, y vieron que también tenían que crear un vocabulario para describirlos. Pensaban que era un gran error que la enseñanza de terapeutas durante los años 70 consistiera en adquirir una formación académica, empezar a practicar y tener, finalmente, que reinventar la rueda por que no había un vocabulario para hacer llegar los conocimientos de los últimos investigadores a los nuevos psicoterapeutas.

Todo esto cambió en 1975 con la aparición de la obra *The Structure of Magic 1*, publicado por Science and Behaviour Books. El libro describe el metamodelo con todo detalle, y contiene mucho del material que John y Richard habían obtenido de sus observaciones de Fritz Perls y Virginia Satir. Desde entonces la gente puede aprovechar la experiencia de unos psicoterapeutas excepcionales que han pasado muchos años descubriendo lo que funcionaba y lo que no. El libro está dedicado a Virginia Satir.

Decirlo todo – La estructura profunda

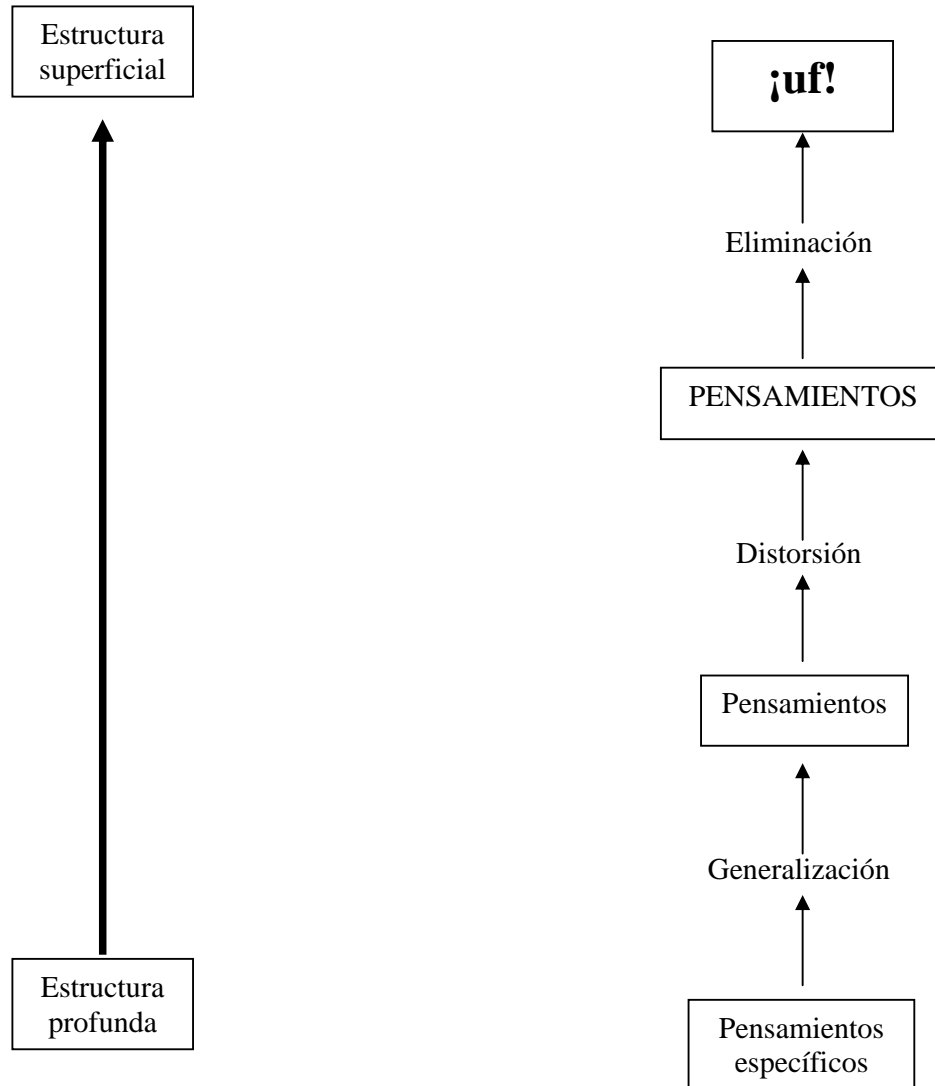
Para entender el metamodelo, que es una herramienta para tener un mejor conocimiento de lo que la gente dice, necesitamos observar cómo se traducen los pensamientos en palabras. El lenguaje nunca puede equiparse a la velocidad, variedad y sensibilidad de nuestros pensamientos; sólo puede ser una aproximación. Un hablante puede tener una idea completa y total de lo que quiere decir; es lo que los lingüistas llaman la estructura profunda. La estructura profunda no es consciente; el lenguaje existe en un nivel neurológico muy profundo. Lo que hacemos es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad, y lo que realmente decimos es lo que se llama estructura superficial. Si no acortáramos la estructura profunda, la conversación sería terriblemente larga y pedante. Una persona que le pregunte por el hospital más cercano, no le agradecerá si usted le da una contestación que incluya gramática transformacional. Para pasar de la estructura profunda a la superficial, hacemos, de manera inconsciente, tres cosas:

En primer lugar, seleccionamos sólo una parte de la información que haya en la estructura profunda. Gran cantidad quedará fuera.

En segundo lugar, damos una versión simplificada que, inevitablemente, distorsionará el significado.

En tercer lugar, generalizamos. Señalar todas y cada una de las posibles excepciones y condiciones haría la conversación terriblemente aburrida.

El metamodelo es una serie de preguntas que intentan:



Para salir de la estructura profunda, generalizamos, cambiamos y abandonamos parte de nuestras ideas para hablar con los demás.

Trastocar y aclarar las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones del lenguaje. Estas preguntas tienen la finalidad de llenar la información perdida, remodelar la estructura y son sacar información específica para dar sentido a la comunicación. Es útil tener en cuenta que ninguno de los siguientes modelos son buenos o malos en sí mismos; todo depende del contexto en que se empleen y en las consecuencias de su empleo.

Sustantivos inespecificados

Considere las frases siguientes:

Lara, la niña de siete años, se cayó sobre un cojín en el salón y se golpeó la mano derecha contra una silla de madera.

y:

La niña tuvo un accidente.

Ambas frases significan lo mismo, si bien la primera tiene mucha más información específica. Podemos llegar a la segunda frase desde la primera fácilmente, por pasos, eliminando o generalizando los sustantivos específicos. También, las dos frases están bien construidas; una buena construcción gramatical no es garantía de claridad. Muchas personas son aficionadas a hablar sin parar, en buen español, sin que por eso le dejen a uno más sabio después.

El sujeto activo de una oración puede ser eliminado haciendo la frase impersonal, diciendo, por ejemplo: <Han construido la casa>, en vez de decir: <construyó la casa>. Sólo porque no diga quién la construyó no quiere decir que la casa surgió por sí misma; los constructores todavía existen.

Este tipo de eliminación puede implicar una visión del mundo en la que usted es un espectador pasivo y donde las cosas se suceden sin que nadie sea responsable de ellas. Así que cuando oiga la frase: <Construyeron la casa> puede preguntar por la información que falta: <¿Quién construyó la casa?>. Otros ejemplos en los que no se especifican los sustantivos:

<Están afuera esperándome.> ¿Quién?

<Es una cuestión de opinión.> ¿El qué?

<Han arruinado el barrio.> ¿Quién?

<Los animales domésticos son una molestia.> ¿Qué animales domésticos?

La perla siguiente pertenece a un niño de dos años cuando le preguntaron qué le había sucedido a una barrita de chocolate que había en la mesa.

<Si alguien se deja el chocolate por ahí, alguien se lo come.> ¿Qué alguien?

Los sustantivos inespecificados se aclaran preguntando: <¿Qué o quién específicamente...?>.

Verbos inespecificados

Alicia estaba demasiado perpleja como para decir nada, así que después de un momento Humpty Dumpty comenzó de nuevo.

- Tienen carácter, algunos, especialmente los verbos, son los mas orgullosos; con los adjetivos puedes hacer lo que quieras, pero con los verbos no. ¡No hay manera de manejarlos! ¡Impenetrabilidad! ¡Eso es lo que yo digo!

LEWIS CARROLL, Alicia a través del espejo

A veces un verbo no está especificado, por ejemplo:

<Viajó a París.>

<Se cortó.>

<Me ayudó.>

<Estoy intentando acordarme.>

<Márchate y aprende esto para la próxima semana.>

Podría ser importante saber cómo se realizaron estas acciones; queremos el adverbio. Así tenemos: ¿Cómo viajó? ¿Cómo se cortó? ¿Cómo le ayudó? ¿Cómo está intentando recordarlo? (O de otra manera: ¿Qué está intentando recordar específicamente?) ¿Cómo voy a aprender eso?

Los verbos inespecificados se aclaran preguntando: <¿Cómo específicamente....?>

Comparaciones

Los ejemplos siguientes sobre falta de información son similares y, a menudo, se dan a la vez: juicios y comparaciones. La publicidad es una fuente excelente para ambos modelos.

El nuevo jabón en polvo mejorando Fluffo es mejor.

Aquí hay una comparación, pero no está hecha claramente; una cosa no puede ser mejor aisladamente. ¿Mejor que qué? ¿Mejor que antes? ¿Mejor que los productos de la competencia? ¿Mejor que usar jabón líquido?

Toda frase que emplee palabras como <mejor>, <peor>, <el mejor>, <el peor>, establece una comparación. Sólo se puede establecer una comparación si hay algo con qué comparar, si no aparece en la oración, tendrá que preguntar qué es.

Otro ejemplo podría ser:

Llevé mal la reunión

Mal: ¿Comparado con qué? ¿Cómo habría debido llevarla? ¿Cómo la hubiera manejado Pedro Pérez ¿O Superman?.

Muy a menudo la parte eliminada de la comparación es irreal. Si usted se compara con Superman, observe lo mal que queda en la comparación, y luego elimine el criterio de comparación. Todo lo que le queda es un sentimiento de inadecuación e impotencia.

Las comparaciones se aclaran preguntando:

<¿Comprando con qué....?>

Juicios

Los juicios están muy cercanos a las comparaciones. Si Fluffo es <simplemente el mejor jabón en polvo que puede comprar>, sería interesante saber de quién es esta opinión. ¿Del director gerente de Fluffo?, ¿De una encuesta de opinión?, ¿De Pedro Pérez?

Los juicios no tienen por qué incluir comparaciones, aunque a menudo lo hagan. Si alguien dice: <Soy un egoísta>, usted podría preguntar: <¿Quién lo dice?>. Si la respuesta es: <¡Lo digo yo!>, entonces usted podría preguntar: <¿En virtud de qué criterio se considera usted una persona egoísta?>.

Por ello vemos que es útil saber quién está haciendo el juicio. Puede provenir de un recuerdo infantil. También es útil saber cuáles son las razones para realizar ese juicio; si son buenas, saber si son razones tuyas o impuestas, o si han caducado ya ahora que es un adulto.

A menudo los juicios aparecen camuflados entre los adverbios. Veamos este ejemplo:

<Evidentemente, este hombre es el candidato ideal.>
¿Para quién es evidente?

Muchas veces los adverbios acabados en –mente eliminan a la persona que está haciendo el juicio. Claramente, si transforma la frase en <Es evidente que ..>, vemos cómo hay una eliminación. Deberá ser evidente para alguien. (¿Y para quién estaba claro?)

Los juicios se aclaran preguntando: <Quién hace este juicio, y con qué base lo está haciendo?>.

Nominalizaciones

El siguiente modelo trata de cuando un verbo que describe un proceso se convierte en sustantivo. Es lo que los lingüistas llaman nominalización. Lea la siguiente oración y piense lo quiere decir:

La enseñanza y la disciplina, aplicadas con respeto y firmeza, son esenciales en el proceso de educación.

Una oración perfectamente correcta desde el punto de vista gramatical con una serie de nominalizaciones (en cursiva) que aparecen constantemente. Si un sustantivo no se pueden ver, oír, tocar, oler ó probar, en otras palabras si no se puede poner en una carretilla, en una nominalización. No hay nada malo en las nominalizaciones – pueden ser muy útiles -, pero esconden las mayores diferencias entre los mapas que la gente tiene del mundo.

Tomemos, por ejemplo, <educación>. ¿Quién educa a quién?, ¿Y que conocimientos pasan de uno a otro? Ó <respeto>: ¿Quién respeta a quién?, ¿Y como lo hacen? <memoria> es un ejemplo interesante. ¿Qué quiere decir que usted tiene mala memoria? Para saberlo, puede preguntarse sobre qué información específica tiene dificultades para memorizar y lo que hace para memorizarla. En el interior de toda nominalización encontrará uno ó más de un sustantivo perdido (por así decir) y un verbo indeterminado.

Un verbo incluye una acción ó un proceso en desarrollo esto se pierde si se nominaliza y se transforma en un sustantivo estático. Alguien que crea tener mala memoria se quedará encallado si piensa sobre ello de la misma manera que sobre tener mal la espalda: Se quedaría impotente. Como dijo George Orwell: <si los pensamientos corrompen el lenguaje, el lenguaje también puede corromper los pensamientos>. Llegar a pensar que el mundo exterior está modelado por la forma como hablamos de él, es todavía peor que comerse el menú: es comerse la tinta con la que esta escrita el menú. Las palabras pueden combinarse y manipularse de formas que nada tienen que ver con las experiencias sensoriales; puedo decir que los cerdos pueden volar, pero esto no quiere decir que sea verdad. Pensarlo es creer en la magia.

Las nominalizaciones son los dragones del metamodelo. No causan problemas mientras no se crea que existen. Eliminan tanta información que apenas queda nada. Las condiciones médicas y las enfermedades son ejemplos interesantes de nominalizaciones y podrían explicar por qué los pacientes se sienten tan a menudo impotentes y faltos de opciones. Convertir procesos en cosas, hacer nominalizaciones, puede que sea el modelo del lenguaje más equívoco.

Una nominalización se aclara convirtiéndola en verbo y preguntando por la información perdida:

<¿Quién nominaliza, qué y cómo lo hace?>.

Operadores modales de posibilidad

Hay reglas de conducta más allá de las cuales creemos que no podemos o debemos ir. Palabras como <no se puede> ó <no se debe> se conocen, en lingüística, como operadores modales (ponen límites gobernados por las reglas no dichas).

Hay dos tipos principales de operadores modales: operadores modales de necesidad y operadores modales de posibilidad.

Los operadores modales de posibilidad son los más fuertes; son <poder y <no poder>, <posible> e <imposible>. Definen (en el mapa de los hablantes) lo que se considera posible. Evidentemente (espero que hayan podido reconocer un juicio aquí: ¿evidente para quien?) están las leyes de la naturaleza: los cerdos no pueden volar, los hombres no pueden vivir sin oxígeno. Sin embargo, los límites puestos por las creencias de una persona son muy diferentes. <no lo podría rechazar>, ó <soy así; no puedo cambiar>, ó <es imposible decirles la verdad>.

No hay ningún problema si una persona piensa que tiene ciertas capacidades (a menos que sea obviamente mentira o desafíe las leyes de la naturaleza), es el <no se puede> el que limita. <no puedo...> se toma, a menudo, como un estado de incompetencia absoluta sin posibilidad de cambio.

Fritz Perls, el iniciador de la terapia Gestalt, solía responder a los pacientes que decían <no puedo...>, diciéndoles; <no diga que no puede, diga que no lo hará>. Esta reubicación bastante radical hace cambiar al paciente de forma inmediata de su estado de estancamiento a ver que, por lo menos, existe la posibilidad de elección.

Un reto más claro (y menos propicio a romper la intimidad) es: <¿Qué pasaría si usted...> ó: <¿Qué se lo impide?>, ó: <¿Cómo se lo está impidiendo a usted mismo?>. Cuando alguien dice que no puede hacer algo, a señalado previamente un objetivo y lo ha colocado fuera de su alcance. La pregunta: <¿Qué se lo impide?>, hace hincapié en la meta y le hace pensar en los impedimentos que tiene para alcanzarla como un primer paso para superarlos.

Los capacitadores, maestros y terapeutas trabajan por cambiar estas limitaciones, y el primer paso es cuestionar al operador modal; los facilitadores del conocimiento como capacitadores y maestros enfrentan con esto cada día cuando los alumnos les dicen que

no son capaces de entender, o que siempre hacen mal el trabajo. Los terapeutas ayudan a sus pacientes a describir y romper sus limitaciones.

Si una persona dice: <no puedo relajarme>, deberá tener una idea de lo que es estar relajado, si no, ¿Cómo sabría que no lo está haciendo? Tomemos la meta positiva (lo que puede hacer) y vea lo que le impide alcanzarla, o examine cuidadosamente las consecuencias (que pasaría si usted...). Son estas consecuencias y estas barreras lo que ha sido eliminado, y en un examen concienzudo probablemente se convertirán en algo mucho menos difícil de lo que se imaginaba.

Los operadores modales de posibilidad - <no puedo> - se aclaran preguntando: <¿Qué pasaría si usted...?> ó: <¿Qué le impide...?>.

Operadores modales de necesidad

Los operadores modales de necesidad incluyen una necesidad y se indican con palabras como <debería> y <no debería>, <debo> y <no debo>. Hay algunas reglas de conducta para emplearlos pero no están explícitas. ¿Cuáles son las consecuencias, reales o imaginarias, de ignorar las reglas? Las reglas pueden hacerse salir a la superficie preguntando: <¿Qué habría pasado si usted hubiera o no hubiera hecho tal cosa?>.

<Siempre debo poner a las otras personas delante.>

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

<No debo hablar en clase.>

¿Qué pasaría si lo hiciera?

<Debo aprender estas categorías del metamodelo.>

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

<No debería hablar con esas personas.>

¿Qué pasaría si lo hiciera?

<Debe lavarse las manos antes de las comidas.>

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

Una vez que estas razones y consecuencias se han hechos explícitas, se puede reflexionar sobre ellas y evaluarlas críticamente; de otra forma, limitan sobre manera las opciones y el comportamiento.

Las reglas de conducta son importantes por razones obvias, y la sociedad sobre vive por un código moral; de todas maneras, hay una diferencia abismal entre decir: <usted debe (debería) ser honrado en sus negocios> ó <usted debe (debería) ir al cine más a menudo>. <debe> (debería) y <no debe> (no debería) atraen, muchas veces, juicios morales que no tienen por qué aparecer.

Los descubrimientos solo se hacen preguntando: <¿Qué pasaría si...> ...sigo navegando hacia el oeste?, ...Pudiera viajar a la velocidad de la luz?, ... dejo que crezca la penicilina?, ...la tierra girará alrededor del sol? Esta pregunta es la base del método científico la educación puede muy fácilmente convertirse en un campo baldío de operadores modales, comparaciones y juicios. El concepto de criterios y pruebas, y lo que los niños debería o no deberían ser capaces de hacer, es tan vago que se vuelve inútil, o lo que peor, tan restrictivo que ahoga.

Si le dijera a un niño: <debes ser capaz de hacer esto >, sólo estoy enunciando una creencia mía. No voy a poder dar una respuesta adecuada a la pregunta: <¿qué pasaría si yo no lo hiciera?>.

En cuestiones de capacidad, es mucho más fácil pensar en lo que una persona puede o no puede hacer que en lo que esa persona debería o no debería ser capaz de hacer.

Utilizar <debería> en el nivel de las capacidades se toma, por regla general, como un reproche o censura; usted debería ser capaz de hacer algo, pero no puede; por lo que se introduce un sentimiento de fracaso innecesario. Emplear <debería> en esta forma, tanto consigo mismo como con los demás, es la mejor forma de atraer la culpabilidad (porque se ha quebrantado una regla), se crea un vacío artificial entre las expectativas y la realidad. ¿es realista la expectativa? ¿es útil o apropiada la regla? <Debería> es, a menudo, una respuesta culpabilizadora de alguien que no admite de forma directa su enfado ni sus expectativas, y que tampoco tiene ninguna responsabilidad sobre ellas.

Los operadores modales de necesidad -<No debo/tengo que>- se aclaran preguntando: <¿Qué habría pasado si usted hubiera o no hubiera...?>.

Cuantificadores Universales

Una generalización se produce cuando un ejemplo se toma como representativo de cierto número de diferentes posibilidades. Si no generalizáramos, deberíamos hacer las cosas una y otra vez, y pensar en todas las excepciones y alternativas posibles nos tomaría un tiempo enorme. Ordenamos nuestros conocimientos en categorías generales, pero adquirimos conocimientos, en primer lugar, comparando y evaluando las diferencias; es importante seguir clasificando según diferencias, de forma que las generalizaciones se pueden cambiar en caso necesario. Hay momentos en que debemos ser específicos, y pensar en generalizaciones es confuso e inadecuado; cada caso necesita ser sopesado según sus méritos. Hay peligro de no ver los árboles por culpa del bosque si toda una experiencia se amontona bajo un solo título.

Estar abierto a aceptar excepciones nos permite ser más realistas; las decisiones no tienen por qué ser a todo o nada.

La persona que piensa que siempre lo hace todo bien es una amenaza mayor que la que piensa que siempre lo hace todo mal. En el peor de los casos, puede significar prejuicios, estrechez de miras y discriminación. Las generalizaciones son un polvillo lingüístico que obstruye la comunicación clara.

Las generalizaciones se expresan, normalmente, con palabras del tipo <todo>, <cada>, <siempre>, <nunca> y <ninguno>. Estas palabras no admiten excepción y se conocen como cuantificadores universales. En algunos casos no están presentes de forma explícita; por ejemplo: <creo que los ordenadores son una pérdida de tiempo>, o <la música pop es basura>.

Otros ejemplos serían:

<La comida india tiene un sabor terrible>.

<Todas las generalizaciones son erróneas>.

<Las casas son muy caras>.

<Los actores son personas interesantes>.

Los cuantificadores universales son paradójicamente limitativos. Hacer extensiva una declaración a todas sus posibilidades o negar todas las posibilidades, hace muy difícil localizar una excepción. Se crea un filtro perceptivo o una profecía de necesario cumplimiento: usted verá y oirá lo que quiera ver y oír.

Los cuantificadores universales no siempre se equivocan; pueden referirse a hechos: la noche siempre sucede al día o las manzanas nunca caen hacia arriba. Hay una gran diferencia entre este tipo de declaraciones y una del tipo: <Nunca hago nada bien>. Para que alguien crea esto, deberá tener en cuenta sólo las cosas que ha hecho mal y olvidar o no tener en cuenta todo lo que ha hecho bien. Nadie puede hacerlo todo siempre mal, no existe tal perfección. Esta persona ha limitado su mundo con el uso que hace del lenguaje.

Las personas de éxito y seguras de sí mismas tienden a realizar generalizaciones de signo opuesto: creen hacer bien las cosas, por regla general, excepto en casos aislados. En otras palabras, creen tener la capacidad.

Por ejemplo, para cuestionar el cuantificador universal de <¡NUNCA hago nada bien!>, busquemos la excepción: <¿NUNCA hace usted bien nada? ¿Puede pensar en algún momento en que hiciera alguna cosa bien?>.

Richard Bandler cuenta la historia de una paciente que fue a su consulta por un problema de falta de seguridad en sí misma (una nominalización). Él empezó preguntándole:

- ¿Ha habido algún instante en su vida en que se haya sentido segura de sí misma?
- No.
- ¿Quiere decir que nunca en su vida se ha sentido segura de sí misma?
- Exactamente.
- ¿Ni tan siquiera una vez?
- No.
- ¿Está segura?
- ¡Absolutamente!

Otra forma de cuestionar este tipo de generalizaciones es exagerándolas y reduciéndolas al absurdo; de manera que en respuesta a: <Nunca voy a ser capaz de comprender la PNL>, usted puede decir <Es verdad. Evidentemente es demasiado difícil para que usted pueda entenderla. ¿Por qué no lo deja ya? Es inútil, el resto de su vida no sería suficiente para entenderla>.

Esto provocará, normalmente, respuestas como: <Bueno, bueno, no soy tan tonto>.

Si uno cuestiona la generalización exagerándola lo suficiente, la persona que la hizo acabará, en muchos casos, defendiendo el punto de vista contrario. Usted hace que se ponga de manifiesto su lado absurdo, y la otra persona se modera cuando usted ocupa su posición extrema y la defiende de manera más radical que ella.

Los cuantificadores universales se cuestionan preguntando mediante un contraejemplo: <¿Ha habido algún momento en que...?>.

Equivalencia compleja

Una equivalencia compleja se produce cuando dos afirmaciones se relacionan de tal forma que se entienden como iguales; por ejemplo: <No está usted sonriendo..., no se está usted divirtiendo>.

Otro ejemplo sería: <Si no me mira cuando le hablo, quiere decir que no está prestando atención>. Esta acusación es empleada con frecuencia por pensadores predominantemente visuales, que necesitan mirar al hablante para entender lo que está diciendo. Una persona que sea más cinestésica preferiría mirar hacia abajo para procesar lo que escucha. Esto, para una persona visual, es no prestar atención, porque si él mirara hacia abajo, él no podría prestar atención. Ha generalizado a partir de su propia experiencia, incluyendo a todo el mundo y olvidando que las personas piensan de maneras distintas.

Las equivalencias complejas pueden cuestionarse preguntando: <¿Cómo es que esto significa lo otro?>.

Presuposiciones

Todos tenemos creencias y expectativas sacadas de nuestra experiencia personal; es imposible vivir sin ellas. Desde el instante en que tenemos que suponer algunas cosas, será mejor que sean las que nos permitan ser libres, tener opciones y disfrutar del mundo, y no aquella que nos limiten. Casi siempre obtenemos lo que esperamos obtener.

Es posible que sea necesario sacar a la luz los supuestos básicos que nos limitan las opciones. Suelen estar ocultos tras preguntas del tipo <¿Por qué?>. <¿Por qué no puedes cuidarme bien?>.

<¿Te vas a poner el pijama verde o el rojo para ir a la cama?>, es un ejemplo del truco de ofrecer opciones en un área, sólo si la presuposición más importante se acepta, en este caso, irse a la cama. Puede impugnarse preguntando: <¿Qué te hace pensar que me voy a la cama?>.

Oraciones que contengan las palabras <dado que>, <cuando> y <si> contienen, normalmente, una presuposición al igual que lo que venga después de verbos como <darse cuenta>, <saber> o <ignorar>; por ejemplo: <Dése cuenta de por qué damos tanta importancia al individuo>.

Otros ejemplos de presuposiciones son:

<Lo entenderás cuando seas listo.> (No eres listo.)

<¿No me irás a contar otra mentira?> (Ya me has contado alguna antes).

<¿Por qué no sonrías más?> (No sonrías lo suficiente.)

<Eres tan estúpido como tu padre.> (Tu padre es estúpido.)

<Voy a intentar hacer este trabajo con todas mis fuerzas.> (El trabajo es difícil.)

>Mi perro tiene acento andaluz.> (Mi perro puede hablar.)

Una presuposición puede contener otras violaciones del metamodelo que necesitan ser clasificadas. (De modo que piensa usted que yo no sonrío lo suficiente... ¿Cuánto es suficiente?, ¿En qué circunstancias espera usted que sonría?)

Las presuposiciones pueden sacarse a la luz preguntando: <¿Qué te hace creer que...?, y completando la presuposición.

Causa y efecto

<Haces que me sienta mal; no puedo evitarlo.> El lenguaje ayuda, muchas veces, a que pensemos en términos de causa y efecto. Los sujetos activos actúan sobre los sujetos pasivos, pero esto es una burda simplificación. Hay peligro de creer que las personas son bolas de billar sujetas a las relaciones de causa y efecto. <El Sol hace crecer a las flores> es una forma rápida de expresar una relación extremadamente compleja.

Pensar en causas no explica nada, sólo invita a realizar la pregunta: <¿Cómo?>.

Así y todo, hay una diferencia enorme entre decir: <El viento hizo que el árbol se doblara> y <Me hiciste enfadar>.

Creer que alguien más es responsable del estado emocional de uno es darle una especie de poder psíquico sobre uno que el otro no tiene.

Ejemplos de este tipo de distorsión son:

<Me aburres.> (Me haces sentirme aburrido.)

<Me alegro de que te vayas.> (Tu partida me hace sentirme bien.)

<El tiempo me deprime.> (El tiempo hace que me sienta deprimido).

Una persona no tiene control directo sobre los estados emocionales de otra. Pensar que usted puede obligar a otras personas a que experimenten diferentes estados mentales, o que otras personas puedan forzarle a estar en distintos estados de ánimo, es muy limitativo y angustiante. Ser responsable de los sentimientos de otros es una carga muy pesada que le obliga a tener un cuidado exagerado e innecesario en lo que haga o diga. Con los modelos de causa y efecto se convierte usted en la víctima o en la niñera de los demás.

La palabra <pero> muchas veces implica causa y efecto al introducir una razón por la que una persona se siente obligada a no hacer algo:

<Te ayudaría, pero estoy cansado.>

<Habría vacaciones, pero la empresa se iría a pique sin mí.>

Hay dos formas de cuestionar las implicaciones de causa y efecto contenidas en la frase. Una muy sencilla es preguntar de qué manera exactamente una cosa es causa de otra. Una explicación de cómo sucede esto suele abrir nuevas posibilidades de respuesta. Sin embargo, esto sigue dejando intacta la creencia básica en causa y efecto, creencia que está muy fuertemente arraigada en nuestra cultura, vale decir, que otras personas tienen poder sobre nuestros estados emocionales internos, y son responsables de ellos. Sin embargo, cada uno es quien realmente genera sus propios sentimientos. Ninguna otra persona puede hacerlo en su lugar. Cada uno reacciona y cada uno es responsable. Pensar que otras personas son responsables de nuestros sentimientos es vivir en un universo tan inanimado como una bola de billar. Los sentimientos que generamos como respuesta a

las actuaciones de otras personas son, con frecuencia, resultados de una sinestesia. Escuchamos o vemos algo, y reaccionamos con un sentimiento. Da la impresión de que el nexo fuese automático.

La pregunta de metamodelo que transforma la suposición básica de causa / efecto en una afirmación como <Me hace enfadar>, es: <¿De qué manera exactamente te hiciste enfadar por lo que él dijo?>. Esto introduce en la otra persona la idea de que tiene una opción en su reacción emocional.

No es fácil responsabilizarse de los propios sentimientos, de modo que use este tipo de preguntas sólo cuando tiene muy buena sintonía con la otra persona. Esta podría sentirse amenazada.

Causa y efecto pueden cuestionarse preguntando: <De qué manera exactamente esto causa lo otro?>, o: <¿Qué debería ocurrir para que esto no estuviera causado por lo otro?>.

Para cuestionar la creencia de Causa y Efecto, pregunte:

<¿De qué manera exactamente te haces sentir o reaccionar así ante lo que viste u oíste?>.

Leer la mente

La mente de una persona lee cuando presume saber, sin evidencia directa, lo que otra persona está pensando o sintiendo; lo hacemos a menudo. Muchas veces es una respuesta intuitiva a ciertas claves no verbales de las que nos hemos dado cuenta inconscientemente. A menudo son puras alucinaciones, o lo que nosotros mismos pensaríamos o sentiríamos en esa situación: proyectamos nuestros pensamientos y sentimientos inconscientes, y los experimentamos como si vinieran de la otra persona. <El ladrón cree a todos de su condición.>

La gente que lee la mente cree, por regla general, que siempre tiene razón , pero ello no garantiza que la tengan. ¿Por qué adivinar cuando se puede preguntar?

Hay dos grandes maneras de leer la mente. En la primera, una persona supone saber lo que piensa otra. Ejemplos:

<Jorge es infeliz.>

<Sabía que no le iba a gustar el regalo que le hice.>

<Sé qué es lo que le motiva.>

<Estaba enfadado, pero no lo iba a admitir.>

Tiene que haber una buena evidencia de base sensorial para atribuir pensamientos, sentimientos y opiniones a los demás. Usted puede decir <Jorge está deprimido>, pero puede que sea más útil decir: <Jorge está mirando abajo a la derecha, los músculos de su cara están flojos y su respiración es superficial. Las comisuras de su boca están caídas y tiene los hombros caídos>.

El segundo tipo de lectura de pensamiento es un espejo del primero y da a las otras personas el poder de leer nuestra mente, lo que podrá, entonces, ser usado para culparles de que no nos entiendan cuando creemos que deberían hacerlo.

Por ejemplo:

<Si me apreciaras, deberías haber sabido lo que yo quería.>

<¿No puedes ver cómo me siento?>

<Estoy triste porque no tuviste en consideración mis sentimientos.> <Ya deberías saber que esto no me gusta.>

Una persona que use estos modelos no comunicará claramente a los demás lo que quiere; son los otros quienes se supone han de saberlo, lo que puede llevar a disputas muy serias. La forma de cuestionar la lectura de la mente es preguntar cómo saben específicamente lo que está pensando; o, si se tratara de una lectura proyectada de la mente, cómo se suponía específicamente que usted iba a saber cómo se sentían los otros.

Cuando intente aclarar la lectura de la mente preguntando: <¿Cómo lo sabes?>, la respuesta será, por regla general, alguna creencia o generalización. Por ejemplo:

- Jorge ya no se preocupa de mí en lo más mínimo.

- ¿Cómo sabes que Jorge ya no se preocupa de tí en lo más mínimo?

- Porque no hace nunca lo que digo.

De forma que en el modelo del mundo del hablante, <hacer lo que digo> equivale a <preocuparse por mí/>. Es ésta, como mínimo, una presuposición cuestionable; es una equivalencia compleja que invita a las preguntas: <¿Cómo exactamente preocuparse de uno significa hacer lo que ese uno diga? Si a usted le preocupa alguien, ¿usted hace siempre lo que le diga esa persona?>.

La lectura de la mente se cuestiona preguntando: <¿Cómo sabes exactamente que....?>.

El metamodelo reconecta el lenguaje con las experiencias

El metamodelo reconecta el lenguaje con las experiencias y puede usarse para:

1. Recoger información.
2. Aclarar significados.
3. Identificar limitaciones.
4. Abrir nuevas opciones.

El metamodelo es una herramienta extremadamente poderosa en los negocios, la terapia y la educación. La presuposición básica detrás de él es que la gente construye distintos modelos del mundo, y uno no puede suponer lo que significan las palabras.

En primer lugar, nos permite reunir información de alta calidad cuando es importante entender exactamente lo que los demás quieren decir. Si un paciente va al psiquiatra quejándose de depresión, el médico necesita descubrir, *según el modelo del paciente*, lo que quiere decir, más que suponer (de forma errónea) que sabe exactamente lo que el paciente quiere decir. En los negocios se puede tirar el dinero si un administrador no entiende bien las instrucciones. ¿Cuántas veces habrá usted escuchado el triste lamento de <pero si yo creí que querían....>?

Cuando un estudiante dice que siempre hace mal los problemas de geometría, usted puede buscar si hubo algún momento en que hiciera alguno bien, y también la razón precisa por la que resuelve mal los problemas de geometría tan a menudo.

No hay preguntas del tipo <¿por qué?> en el metamodelo.

Este tipo de preguntas tienen poco valor, y como mucho dan justificaciones o largas explicaciones que no sirven para cambiar la situación.

En segundo lugar, el metamodelo aclara significados. Proporciona un marco sistemático preguntando: <¿Qué quieres decir exactamente?>

En tercer lugar, el metamodelo da opciones. Las creencias, los universales, las nominalizaciones y las reglas, todos ponen límites. Y los límites existen en las palabras, no en el mundo. Hacer preguntas y encontrar las consecuencias o excepciones puede abrir grandes áreas de la vida al identificar y cambiar creencias limitativas.

Qué aspectos del metamodelo debe usted cuestionar dependerá del contexto de la comunicación y de su propio objetivo. Veamos la frase siguiente:

<¿Por qué no dejan todos estos pesados de intentar ayudarme constantemente? Hace que todavía me enfade más; sé que debería contenerme, pero no puedo.>

Este ejemplo contiene lectura de pensamiento y presuposiciones (están intentando molestarme), causa y efecto (hace), cuantificadores universales (constantemente), juicios (pesados), comparaciones (más), operadores modales de posibilidad y necesidad (debería, no puedo), verbos inespecificados (intentar y ayudar) y sustantivos inespecificados (gente, eso).

En este pequeño ejemplo, la lectura de pensamiento, las presuposiciones y la casualidad dan pie a los demás. Ordenar todo esto será el primer paso para el cambio. La nominalización, los verbos y sustantivos inespecificados son los menos importante. Lo demás, generalizaciones, cuantificadores universales, juicios, comparaciones y operadores modales ocupan un lugar intermedio. Una estrategia más general sería la de especificar los sustantivos clave, después los verbos clave, luego ordenar las distorsiones dando mayor prioridad a los operadores modales que puedan aparecer. Recuerde que nunca se pueden especificar todas las eliminaciones. Practique con el metamodelo y comenzará a captar cuáles son los cuestionamientos importantes.

El metamodelo es un potente medio de reunir información, aclarar significados e identificar límites en la forma de pensar de una persona. Es particularmente útil para conocer el estado deseado de una persona insatisfecha. ¿Qué preferiría tener? ¿Dónde preferiría estar? ¿Cómo preferiría sentirse? Las preguntas son también intervenciones. Una buena pregunta puede hacer que la mente de una persona tome una dirección completamente nueva y cambie su vida. Por ejemplo, pregúntese con frecuencia: <¿Cuál es la pregunta más útil que puedo hacer ahora?>.

También existe el peligro de reunir demasiada información al emplear el metamodelo. Deberá: preguntarse: <¿Realmente necesito saber esto?, ¿cuál es mi objetivo?>. Es importante usar sólo las impugnaciones del metamodelo dentro de un contexto de sintonía y de un objetivo mutuamente acordado. La repetición de preguntas puede percibirse como agresivas, y las impugnaciones no tienen por qué ser tan directas. Mejor que preguntar: <¿Cómo sabes esto específicamente?>, es decir: <Tengo curiosidad por saber exactamente cómo lo sabes>, o: <No comprendo exactamente cómo lo sabes>. Las conversaciones no tienen que ser duros exámenes; se pueden usar tonos de voz amables y educados para suavizar las preguntas.

Roberto Dilts cuenta cuando estaba en una clase de lingüística en la Universidad de Santa Cruz a principios de los años 70, donde John Grinder enseñaba el metamodelo en una clase de dos horas. Fue un jueves cuando dejó que los estudiantes salieran para practicar el metamodelo. El martes siguiente, la mitad de la clase volvió extremadamente abatida: se habían peleado con sus amigos, maestros y amantes, destrozándolos con el metamodelo. La sintonía es el primer paso en cualquier acción de la PNL usado sin sensibilidad ni sintonía, el metamodelo se convierte en un metamutilado, en un metalío y un metamísero.

Patrón del metamodelo	Cuestionamiento
Eliminaciones	
Sustantivos inespecificados	<¿Qué o quién específicamente...?>
Verbos inespecificados	<¿Cómo sucede esto específicamente?>
Comparación	<¿Comparado con qué?>
Juicio	<¿Quién dice...?>
Nominalización	<¿Cómo se hace esto?>
Generalizaciones	
Operador modal de posibilidad	<¿Qué le impide?>
Operador modal de necesidad	<¿Qué pasaría si usted hiciera / no hiciera?>
Cuantificador universal	<¿Siempre? ¿Nunca? ¿Todos?>
Distorsiones	
Equivalencia compleja	<¿Cómo es que esto significa eso?>
Presuposición	<¿Qué le hace creer que...?>
Causa y efecto	<¿Exactamente, cómo haces que ocurra esto...?>
Leer la mente	<¿Cómo sabe usted...?>

Siempre se puede preguntar algo de manera elegante y precisa. Por ejemplo, una persona puede decir (mirando hacia arriba): <Esto que hago simplemente no funciona>. Usted puede replicar: <Me pregunto cómo vería usted esta tarea si funcionara>.

Una forma muy útil de emplear el metamodelo es usándolo en el propio diálogo interno; esto es mejor que estar años asistiendo a seminarios sobre cómo pensar con claridad. Una buena táctica para aprender a usar el metamodelo es escoger una o dos categorías, y pasarse una semana simplemente observando los ejemplos que se dan en la vida diaria. La semana siguiente se escogen categorías distintas. A medida que la práctica le vaya haciendo más familiares los modelos, se irá construyendo un cuestionamiento mental y silencioso. Finalmente, cuando tenga una idea de los aspectos y cuestionamientos, podrá emplearlos en las situaciones apropiadas.

El metamodelo también se refiere a los niveles lógicos.

Piense en la frase siguiente:
 <Yo no puedo hacer eso aquí>.
 <Yo> es la identidad de la persona

<no puedo> nos remite a sus creencias
 <hacer> expresa sus capacidades
 <eso> indica un comportamiento
 <aquí> es el entorno

Se puede impugnar esta oración en diferentes campos.

Una manera de empezar sería pensar en qué nivel lógico se quiere trabajar. También, la persona puede dar alguna clave sobre cuál es la parte más importante de la oración por el tono con que haga hincapié en una de las palabras; lo que se conoce por indicación tonal.

Si esa persona dice: <Yo no puedo hacer eso aquí>, entonces se puede aplicar el operador modal preguntando: <¿Qué se lo impide?>

Si dice: <Yo no puedo hacer eso aquí>, podría usted preguntarle: <¿Qué específicamente?>.

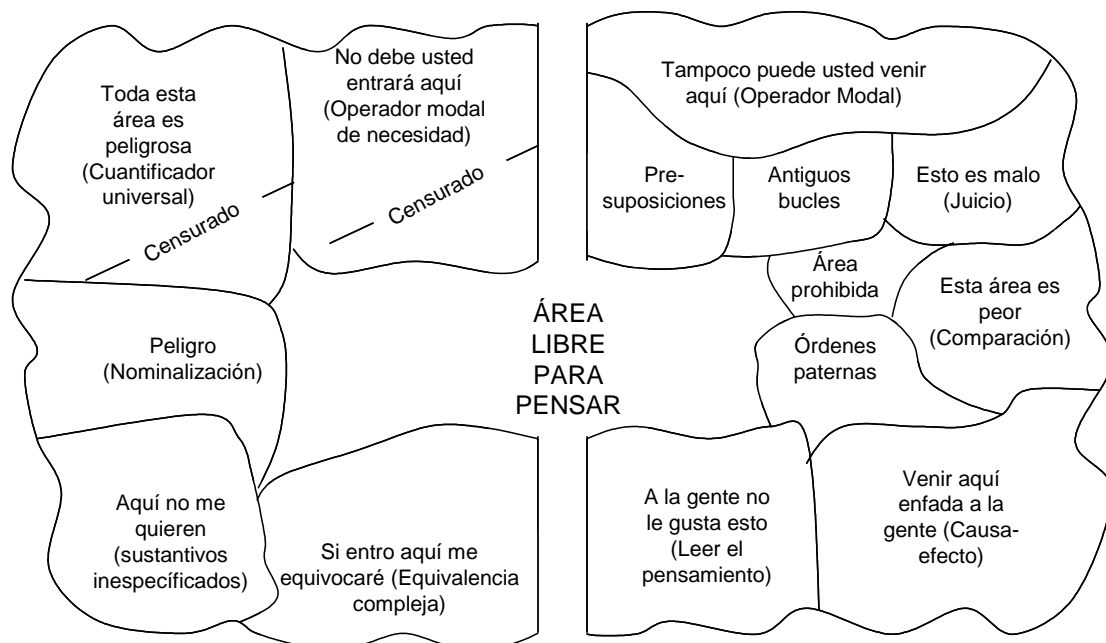
Observar qué palabras subraya una persona, ya sea con su tono de voz o con su lenguaje corporal, es una buena manera de saber qué aspecto del metamodelo hay que cuestionar. Otra táctica sería escucharla durante unos minutos y observar qué categoría emplea más. Ello nos indicará dónde está limitado su pensamiento, y que un cuestionamiento allí podría ser la mejor forma de empezar.

En el contexto de la vida diaria, el metamodelo le da una forma sistemática de recoger información cuando necesita saber de manera más precisa lo que alguien quiere decir. Es una habilidad que vale la pena aprender.

- ¿Podría decirme, por favor –dijo Alicia-, qué quiere decir?

- Ahora hablas como una niña razonable –dijo Humpty Dumpty, mostrándose muy contento-. Lo que quería decir con <impenetrabilidad> es que ya hemos hablado bastante de este tema, y que sería igual si hubieras mencionado lo que ibas a hacer después, porque supongo que no tienes intención de quedarte aquí por el resto de tu vida.

LEWIS CARROLL, *Alicia a través del espejo*



Bibliografía

- **CERVANTES**, Victor, El ABC de los Mapas Mentales, México, AEI, 1999, 101 pp.
- **GRADOS**, Jaime, Capacitación y desarrollo de personal, 2ª ed. México, Trillas, 415 pp.
- **DENTON**, Keith, Calidad en el servicio a los clientes, España, Díaz de Santos, 1991, 199 pp.
- **KASUGA**, Linda y **GUTIÉRREZ**, Carolina, Aprendizaje Acelerado, 3ª ed. México, Grupo Editorial Tomo, 1999, 243 pp.
- **O'CONNOR**, Joseph y **SEYMOUR**, Jonh, PNL para formadores, 1ª ed. España, Ediciones Urano, 1996, 383 pp.
- **PALACIOS** Calderón, Fernando, "Constructivismo ¿Qué es?", Revista Mexicana de pedagogía.
- **REZA**, Jesús, Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones, 2ª ed. México, Panorama, 1995, 223 pp.
- **REZA**, Jesús, Cómo tratar con cortesía a los clientes, 2ª ed. México, Panorama, 1997, 63 pp.
- **RODRÍGUEZ** Estrada, Mauro, Formación de instructores, 3ª reimp. 2ª ed. México, McGraw-Hill, 1991, 198 pp.
- **SKINNER** Frederick, Burrhus, Tecnología de la enseñanza, 5ª ed, México, Editorial Labor, 1982, 234 pp.
- **WELLEMIN**, John, Servicio efectivo al cliente, México, Panorama, 1997, 95 pp.
- Manual: Resultados con técnicas de PNL, Desarrollo Personal. 30 pp.
- Manual: Formación de Instructores, Bridgestone Firestone, Área de Consultoría y Capacitación, 60 pp.
- Manual: “Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones”, Bridgestone Firestone, Área de Consultoría y Capacitación, 55 pp.
- Manual: “Negociación”, Bridgestone Firestone, Área de Consultoría y Capacitación, 45 pp.

- Mecnograma: ¿Qué es la Programación Neurolingüística?, 25 pp.
- Mecnograma: ¡Despierta tu excelencia! (Educación en tres canales), 18 pp.
- Mecnograma: El Metamodelo de la PNL , 20 pp.
- ricoveri.tripod.com/ve/ricoverimarketing2/id14.html
- www.purenlp.com/praccert.htm
- www.pnlnet.com
- www.sctsystemic.com
- www.personal.able.es/cm.perez/pnl.htm
- www.aptra.com/Files/pnl.html
- www.estrategiaspnl.com/pnl.phtml
- www.escueladepnl

ANEXOS

ANEXO I

Evaluación del curso “Manejo de la insatisfacción del cliente y reclamaciones”

Participante _____ *Fecha* _____

Esta evaluación ha sido diseñada para que usted pueda indicar su opinión acerca del programa presentado.

Instrucciones: Favor de encerrar en un círculo el número que represente lo que usted piensa de cada pregunta para poder conocer el impacto de nuestro evento.

A continuación se presenta la escala de valores al objetivo:

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Malo	2
Deficiente	1

Evaluación	
1 2 3 4 5	I. Se abordan los temas para dar cumplimiento al objetivo.
1 2 3 4 5	II. Los objetivos del evento contribuyen al desarrollo de su trabajo.
1 2 3 4 5	III. El contenido del curso logró satisfacer sus expectativas.
1 2 3 4 5	IV. El dinamismo del curso fue (1 aburrido; 5 entretenido).
1 2 3 4 5	V. Como considera el desempeño del instructor.
1 2 3 4 5	VI. Evalúa la disponibilidad del instructor para aclarar dudas.
1 2 3 4 5	VII. Considera de utilidad y buena calidad el material proporcionado.
1 2 3 4 5	VIII. Las dinámicas y apoyos (música, láminas animadas, aromas, ...), contribuyeron a generar un ambiente adecuado para el aprendizaje.
1 2 3 4 5	IX. La forma de enseñanza aplicada al curso le pareció.
1 2 3 4 5	X. Fue práctico aprender mediante esta forma de enseñanza.
1 2 3 4 5	XI. La manera en que se llevó el curso generó un ambiente agradable permitiéndole obtener un mejor aprendizaje y mayor participación.
1 2 3 4 5	XII. Su aprendizaje en general resultó.
1 2 3 4 5	XIII. Evalúa la realización de este evento en términos generales.

Instrucciones: Favor de contestar los siguientes cuestionamientos.

xiv. De los apoyos presentados (láminas, películas, aromas, dinámicas, música, etc,...), ¿cuál le resultó de mayor impacto?

¿Porqué? _____

xv. ¿Cuál fue el mensaje de mayor impacto en el evento presentado?

¿Por qué? _____

xvi. De los temas vistos en este evento ¿cuáles considera que están directamente relacionados con su trabajo?

xvii. Describa de que manera aplicará lo aprendido durante el evento en el desempeño de su trabajo.

xviii. ¿Cómo le pareció este evento respecto a otros?

¿Porqué? _____

xix. Recomendaría este evento ¿porqué?

xx. Si este evento tuviera un costo monetario lo pagaría.

_____ ¿Porqué y cuánto? _____

Elaborado por:
Lic. Fernando Ochoa Acevedo

ANEXO II

El Metamodelo de la PNL

La parte lingüística establecida por la PNL es algo que no se puede dejar de lado para lograr establecer una metodología sólida con base en esta corriente. Por tal motivo, el presente anexo no deja de ser menos importante que el demás contenido de la tesis y viene a ser otro complemento a este trabajo.

Palabras y Significados

- Pero “gloria” no significa <una bonita argumentación definitiva> -- objetó Alicia.
- Cuando yo uso una palabra – dijo Humpty Dumpty con cierto menosprecio--, significa justamente lo que yo quiero que signifique, nada más y nada menos.
- La cuestión es –dijo Alicia -- si usted puede hacer que las palabras signifiquen cosas distintas.
- La cuestión es –dijo Humpty Dumpty--, quién es el que manda; eso es todo.

LEWIS CARROLL, *Alicia a través del espejo*

Nosotros como facilitadores del conocimiento, vemos en la necesidad y obligación de no sólo manejar adecuadamente las técnicas de instrucción, apoyos didácticos, etc. También un manejo adecuado del lenguaje al expresar clara y precisamente determinada idea, es fundamental para poder conseguir un buen ritmo secuencial durante cualquier evento, hasta alcanzar los objetivos planteados en dicho evento.

La PNL nos proporciona una herramienta que aparte de brindarnos la posibilidad de reflexionar sobre nuestra forma de expresarnos, para mejorar mediante un proceso sencillo. Igualmente nos da la pauta de abrir puertas de reflexión en el participante, las cuales lo llevarán de forma paulatina a ir obteniendo resultados positivos que quizá nunca se había imaginado que pudiera conseguir. La herramienta lingüística de PNL a la cual hago referencia es “*El Metamodelo*”¹

En la última parte este un capítulo en donde abordaré el poder del lenguaje. Asegurarse de que lo que usted dice que es lo que quiere decir, comprender de la forma más clara posible lo que quieren decir los demás, y permitir a los demás que comprendan lo que quieren decir. Es un capítulo sobre cómo reconectar el lenguaje con la experiencia.

Hablar no cuesta nada, según se dice; sin embargo, las palabras tienen el poder de evocar imágenes, sonidos y sentimientos en el oyente o el lector como sabe todo poeta, publicista o escritor. Las palabras pueden comenzar o romper relaciones, terminar con relaciones diplomáticas, provocar peleas y guerras...

Las palabras nos pueden poner de buen o mal humor, son anclas de una compleja serie de experiencias. Por esto, la única respuesta a la pregunta: <¿Qué significa en realidad una palabra?>, es: <¿para quién?>. El lenguaje es una herramienta de comunicación y, como tal, las palabras significan lo que la gente acuerde que signifiquen; es una forma compartida de comunicar experiencias sensoriales. Sin él, la sociedad no podría estar organizada de la forma que conocemos.

¹ Mecanograma “El Metamodelo de la PNL”

Confiamos en las intuiciones de los hablantes nativos de la misma lengua, y en el hecho de que nuestra experiencia sensorial es lo bastante parecida como para que nuestros mapas tengan muchos puntos en común. Sin esto, todas las conversaciones serían desesperantes y todos seríamos unos comunicadores como Humpty Dumpty.

Pero... no todos compartimos exactamente el mismo mapa.

Cada uno de nosotros experimenta el mundo de una forma única. Las palabras están, en sí mismas, vacías de significado, como se hace evidente cuando se escucha una lengua desconocida de uno. Damos significado a las palabras mediante las asociaciones ancladas a objetos y experiencias de la vida.

No todos vemos los mismos objetos o tenemos las mismas experiencias. El hecho de que otras personas tengan mapas y significados distintos, añade riqueza y variedad a la vida. Podemos estar de acuerdo en el significado de palabras como <pastel> porque todos hemos compartido la misma visión, olor y sabor de uno; pero podríamos pasarnos horas discutiendo sobre el significado de palabras abstractas como <respeto>, <amor> o <política>. Las posibilidades de confusión son inmensas. Estas palabras, en particular, son como las manchas de tinta de Rorschach, que significan cosas distintas para cada persona; y ello sin tener en cuenta cosas como distracciones, falta de intimidad, claridad expositiva o mutua incapacidad para entender ciertas ideas. ¿Cómo sabemos que hemos entendido a alguien? Dando significado a sus palabras; nuestros significados, no los de la otra persona; y no hay garantía de que los dos significados sean los mismos. ¿Cómo damos sentido a las palabras que oímos? ¿Cómo elegimos las palabras para expresarnos? ¿Y cómo las palabras estructuran nuestras experiencias? Todo esto nos lleva al corazón mismo de la parte lingüística de la PNL.

Dos personas que dicen que les gusta mucho escuchar música, pueden descubrir bien pronto que tienen muy pocas cosas en común cuando uno diga que le gustan las óperas de Wagner, mientras el otro escucha rock duro. Si le digo a un amigo que estuve todo el día relajándome, puede que me imagine sentado en una butaca viendo la televisión toda la tarde. Si supiera que estuve jugando a squash y luego di un largo paseo por el parque, podría pensar que estoy loco. También se preguntaría cómo es posible que la palabra relajación pueda usarse para significar cosas tan diferentes. En este ejemplo no están en juego grandes cosas. La mayor parte de las veces, los significados están lo bastante próximos para permitir una adecuada comprensión.



Las palabras significan cosas distintas según el punto de vista de cada cual. También hay situaciones en que es muy importante comunicarse de forma extremadamente precisa; por ejemplo, en relaciones íntimas o en acuerdos de negocios. En estos casos querrá usted estar seguro de la otra persona comparte su significado; querrá saber de la forma más exacta posible lo que para la otra persona significa algo en su mapa, y querrá también que sea clara sobre lo que quiere decir.

Pensar en voz alta

El lenguaje es un filtro poderoso para nuestras experiencias individuales; es parte de la cultura en que nacemos y no puede cambiar. Canaliza los pensamientos hacia unas direcciones, facilitando pensar de unas formas y dificultando pensar en otras. Los esquimales tienen muchas palabras distintas para la única palabra <nieve>, en inglés o en español. Su vida puede depender de la correcta identificación de un tipo de nieve; les interesa distinguir entre una nieve que se puede comer y otra apta para la construcción, etc. ¿Puede imaginar lo distinto que sería el mundo si pudiese distinguir entre multitud de variedades de nieve?

El pueblo hanuoo de Nueva Guinea tiene un nombre distinto para 92 variedades de arroz; es extremadamente importante para su economía. Dudo que tenga siquiera una palabra para hamburguesa, cuando nosotros tenemos al menos una docena; también tenemos más de 50 palabras diferentes para otros tantos modelos de coches. El lenguaje realiza distinciones pertinentes en unas áreas u otras dependiendo de lo que sea importante para esa cultura. El mundo es tan rico y variado como queremos hacerlo, y el lenguaje que heredamos desempeña un papel esencial dirigiendo nuestra atención a unas partes u otras.

Las palabras son anclas de experiencias sensoriales, pero la experiencia no es la realidad, y la palabra no es la experiencia. El lenguaje está, por lo tanto, a dos movimientos de la realidad. Discutir sobre el significado real de una palabra es casi como discutir que un menú sabe mejor que otro porque usted prefiere la comida de éste. La gente que aprende una lengua casi siempre sufre un cambio radical en la forma que tiene de pensar sobre el mundo.

Darle sentido a las palabras – El metamodelo

Los buenos comunicadores explotan los puntos fuertes y débiles del lenguaje; la habilidad de emplear el lenguaje con precisión es esencial para cualquier comunicador profesional. Ser capaz de emplear las palabras precisas que tendrán significado en los mapas de los demás, y determinar de manera precisa lo que una persona quiere decir con las palabras que usa, son unas habilidades valiosísimas en la comunicación.

La PNL tiene un mapa muy útil de cómo funciona el lenguaje que le evitará comunicadores del tipo Humpty Dumpty, y le asegurará que no se convierta usted mismo en uno de ellos. Este mapa del lenguaje como hago mención al inicio del presente capítulo se conoce en los escritos de la PNL como el Metamodelo. La palabra <meta> viene del griego y significa más allá o en un nivel diferente. El metamodelo emplea el lenguaje para clarificarlo, le previene de engañarse a usted mismo, le permite comprender lo que significan las palabras; vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia.

El metamodelo fue uno de los primeros modelos desarrollados por John Grinder y Richard Bandler. Observaron que dos de los mejores terapeutas, Fritz Perls y Virginia Satir, tenían a utilizar cierto tipo de preguntas cuando recogían información.

John y Richard intentaron desarrollar su visión del lenguaje, el cambio y la percepción, y vieron que también tenían que crear un vocabulario para describirlos. Pensaban que era un gran error que la enseñanza de terapeutas durante los años 70 consistiera en adquirir una formación académica, empezar a practicar y tener, finalmente, que reinventar la rueda por que no había un vocabulario para hacer llegar los conocimientos de los últimos investigadores a los nuevos psicoterapeutas.

Todo esto cambió en 1975 con la aparición de la obra *The Structure of Magic 1*, publicado por Science and Behaviour Books. El libro describe el metamodelo con todo detalle, y contiene mucho del material que John y Richard habían obtenido de sus observaciones de Fritz Perls y Virginia Satir. Desde entonces la gente puede aprovechar la experiencia de unos psicoterapeutas excepcionales que han pasado muchos años descubriendo lo que funcionaba y lo que no. El libro está dedicado a Virginia Satir.

Decirlo todo – La estructura profunda

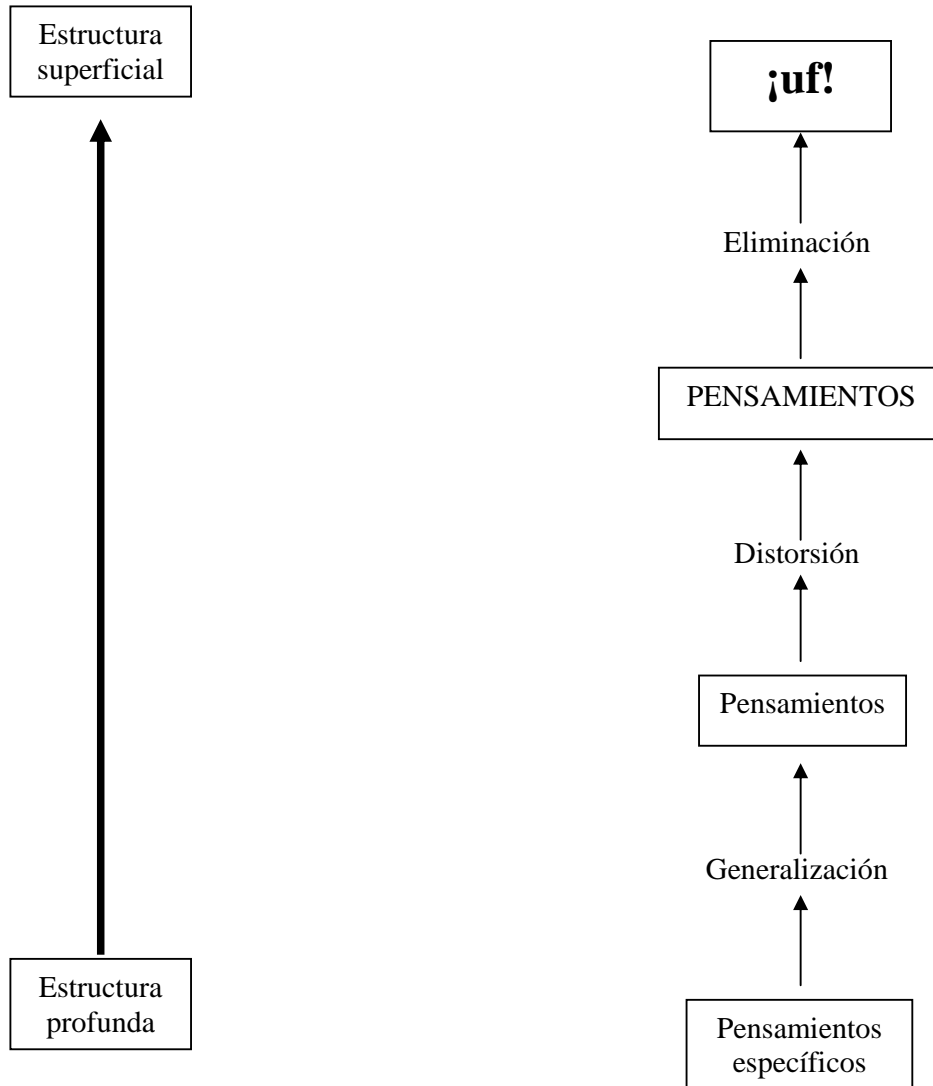
Para entender el metamodelo, que es una herramienta para tener un mejor conocimiento de lo que la gente dice, necesitamos observar cómo se traducen los pensamientos en palabras. El lenguaje nunca puede equiparse a la velocidad, variedad y sensibilidad de nuestros pensamientos; sólo puede ser una aproximación. Un hablante puede tener una idea completa y total de lo que quiere decir; es lo que los lingüistas llaman la estructura profunda. La estructura profunda no es consciente; el lenguaje existe en un nivel neurológico muy profundo. Lo que hacemos es acortar esta estructura profunda para hablar con claridad, y lo que realmente decimos es lo que se llama estructura superficial. Si no acortáramos la estructura profunda, la conversación sería terriblemente larga y pedante. Una persona que le pregunte por el hospital más cercano, no le agradecerá si usted le da una contestación que incluya gramática transformacional. Para pasar de la estructura profunda a la superficial, hacemos, de manera inconsciente, tres cosas:

En primer lugar, seleccionamos sólo una parte de la información que haya en la estructura profunda. Gran cantidad quedará fuera.

En segundo lugar, damos una versión simplificada que, inevitablemente, distorsionará el significado.

En tercer lugar, generalizamos. Señalar todas y cada una de las posibles excepciones y condiciones haría la conversación terriblemente aburrida.

El metamodelo es una serie de preguntas que intentan:



Para salir de la estructura profunda, generalizamos, cambiamos y abandonamos parte de nuestras ideas para hablar con los demás.

Trastocar y aclarar las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones del lenguaje. Estas preguntas tienen la finalidad de llenar la información perdida, remodelar la estructura y son sacar información específica para dar sentido a la comunicación. Es útil tener en cuenta que ninguno de los siguientes modelos son buenos o malos en sí mismos; todo depende del contexto en que se empleen y en las consecuencias de su empleo.

Sustantivos inespecificados

Considere las frases siguientes:

Lara, la niña de siete años, se cayó sobre un cojín en el salón y se golpeó la mano derecha contra una silla de madera.

y:

La niña tuvo un accidente.

Ambas frases significan lo mismo, si bien la primera tiene mucha más información específica. Podemos llegar a la segunda frase desde la primera fácilmente, por pasos, eliminando o generalizando los sustantivos específicos. También, las dos frases están bien construidas; una buena construcción gramatical no es garantía de claridad. Muchas personas son aficionadas a hablar sin parar, en buen español, sin que por eso le dejen a uno más sabio después.

El sujeto activo de una oración puede ser eliminado haciendo la frase impersonal, diciendo, por ejemplo: <Han construido la casa>, en vez de decir: <construyó la casa>. Sólo porque no diga quién la construyó no quiere decir que la casa surgió por sí misma; los constructores todavía existen.

Este tipo de eliminación puede implicar una visión del mundo en la que usted es un espectador pasivo y donde las cosas se suceden sin que nadie sea responsable de ellas. Así que cuando oiga la frase: <Construyeron la casa> puede preguntar por la información que falta: <¿Quién construyó la casa?>. Otros ejemplos en los que no se especifican los sustantivos:

<Están afuera esperándome.> ¿Quién?

<Es una cuestión de opinión.> ¿El qué?

<Han arruinado el barrio.> ¿Quién?

<Los animales domésticos son una molestia.> ¿Qué animales domésticos?

La perla siguiente pertenece a un niño de dos años cuando le preguntaron qué le había sucedido a una barrita de chocolate que había en la mesa.

<Si alguien se deja el chocolate por ahí, alguien se lo come.> ¿Qué alguien?

Los sustantivos inespecificados se aclaran preguntando: <¿Qué o quién específicamente...?>.

Verbos inespecificados

Alicia estaba demasiado perpleja como para decir nada, así que después de un momento Humpty Dumpty comenzó de nuevo.

- Tienen carácter, algunos, especialmente los verbos, son los mas orgullosos; con los adjetivos puedes hacer lo que quieras, pero con los verbos no. ¡No hay manera de manejarlos! ¡Impenetrabilidad! ¡Eso es lo que yo digo!

LEWIS CARROLL, Alicia a través del espejo

A veces un verbo no está especificado, por ejemplo:

<Viajó a París.>

<Se cortó.>

<Me ayudó.>

<Estoy intentando acordarme.>

<Márchate y aprende esto para la próxima semana.>

Podría ser importante saber cómo se realizaron estas acciones; queremos el adverbio. Así tenemos: ¿Cómo viajó? ¿Cómo se cortó? ¿Cómo le ayudó? ¿Cómo está intentando recordarlo? (O de otra manera: ¿Qué está intentando recordar específicamente?) ¿Cómo voy a aprender eso?

Los verbos inespecificados se aclaran preguntando: <¿Cómo específicamente....?>

Comparaciones

Los ejemplos siguientes sobre falta de información son similares y, a menudo, se dan a la vez: juicios y comparaciones. La publicidad es una fuente excelente para ambos modelos.

El nuevo jabón en polvo mejorando Fluffo es mejor.

Aquí hay una comparación, pero no está hecha claramente; una cosa no puede ser mejor aisladamente. ¿Mejor que qué? ¿Mejor que antes? ¿Mejor que los productos de la competencia? ¿Mejor que usar jabón líquido?

Toda frase que emplee palabras como <mejor>, <peor>, <el mejor>, <el peor>, establece una comparación. Sólo se puede establecer una comparación si hay algo con qué comparar, si no aparece en la oración, tendrá que preguntar qué es.

Otro ejemplo podría ser:

Llevé mal la reunión

Mal: ¿Comparado con qué? ¿Cómo habría debido llevarla? ¿Cómo la hubiera manejado Pedro Pérez ¿O Superman?.

Muy a menudo la parte eliminada de la comparación es irreal. Si usted se compara con Superman, observe lo mal que queda en la comparación, y luego elimine el criterio de comparación. Todo lo que le queda es un sentimiento de inadecuación e impotencia.

Las comparaciones se aclaran preguntando:

<¿Comprando con qué....?>

Juicios

Los juicios están muy cercanos a las comparaciones. Si Fluffo es <simplemente el mejor jabón en polvo que puede comprar>, sería interesante saber de quién es esta opinión. ¿Del director gerente de Fluffo?, ¿De una encuesta de opinión?, ¿De Pedro Pérez?

Los juicios no tienen por qué incluir comparaciones, aunque a menudo lo hagan. Si alguien dice: <Soy un egoísta>, usted podría preguntar: <¿Quién lo dice?>. Si la respuesta es: <¡Lo digo yo!>, entonces usted podría preguntar: <¿En virtud de qué criterio se considera usted una persona egoísta?>.

Por ello vemos que es útil saber quién está haciendo el juicio. Puede provenir de un recuerdo infantil. También es útil saber cuáles son las razones para realizar ese juicio; si son buenas, saber si son razones tuyas o impuestas, o si han caducado ya ahora que es un adulto.

A menudo los juicios aparecen camuflados entre los adverbios. Veamos este ejemplo:

<Evidentemente, este hombre es el candidato ideal.>
¿Para quién es evidente?

Muchas veces los adverbios acabados en –mente eliminan a la persona que está haciendo el juicio. Claramente, si transforma la frase en <Es evidente que ..>, vemos cómo hay una eliminación. Deberá ser evidente para alguien. (¿Y para quién estaba claro?)

Los juicios se aclaran preguntando: <Quién hace este juicio, y con qué base lo está haciendo?>.

Nominalizaciones

El siguiente modelo trata de cuando un verbo que describe un proceso se convierte en sustantivo. Es lo que los lingüistas llaman nominalización. Lea la siguiente oración y piense lo quiere decir:

La enseñanza y la disciplina, aplicadas con respeto y firmeza, son esenciales en el proceso de educación.

Una oración perfectamente correcta desde el punto de vista gramatical con una serie de nominalizaciones (en cursiva) que aparecen constantemente. Si un sustantivo no se pueden ver, oír, tocar, oler ó probar, en otras palabras si no se puede poner en una carretilla, en una nominalización. No hay nada malo en las nominalizaciones – pueden ser muy útiles -, pero esconden las mayores diferencias entre los mapas que la gente tiene del mundo.

Tomemos, por ejemplo, <educación>. ¿Quién educa a quién?, ¿Y que conocimientos pasan de uno a otro? Ó <respeto>: ¿Quién respeta a quién?, ¿Y como lo hacen? <memoria> es un ejemplo interesante. ¿Qué quiere decir que usted tiene mala memoria? Para saberlo, puede preguntarse sobre qué información específica tiene dificultades para memorizar y lo que hace para memorizarla. En el interior de toda nominalización encontrará uno ó más de un sustantivo perdido (por así decir) y un verbo indeterminado.

Un verbo incluye una acción ó un proceso en desarrollo esto se pierde si se nominaliza y se transforma en un sustantivo estático. Alguien que crea tener mala memoria se quedará encallado si piensa sobre ello de la misma manera que sobre tener mal la espalda: Se quedaría impotente. Como dijo George Orwell: <si los pensamientos corrompen el lenguaje, el lenguaje también puede corromper los pensamientos>. Llegar a pensar que el mundo exterior está modelado por la forma como hablamos de él, es todavía peor que comerse el menú: es comerse la tinta con la que esta escrita el menú. Las palabras pueden combinarse y manipularse de formas que nada tienen que ver con las experiencias sensoriales; puedo decir que los cerdos pueden volar, pero esto no quiere decir que sea verdad. Pensarlo es creer en la magia.

Las nominalizaciones son los dragones del metamodelo. No causan problemas mientras no se crea que existen. Eliminan tanta información que apenas queda nada. Las condiciones médicas y las enfermedades son ejemplos interesantes de nominalizaciones y podrían explicar por qué los pacientes se sienten tan a menudo impotentes y faltos de opciones. Convertir procesos en cosas, hacer nominalizaciones, puede que sea el modelo del lenguaje más equívoco.

Una nominalización se aclara convirtiéndola en verbo y preguntando por la información perdida:

<¿Quién nominaliza, qué y cómo lo hace?>.

Operadores modales de posibilidad

Hay reglas de conducta más allá de las cuales creemos que no podemos o debemos ir. Palabras como <no se puede> ó <no se debe> se conocen, en lingüística, como operadores modales (ponen límites gobernados por las reglas no dichas).

Hay dos tipos principales de operadores modales: operadores modales de necesidad y operadores modales de posibilidad.

Los operadores modales de posibilidad son los más fuertes; son <poder y <no poder>, <posible> e <imposible>. Definen (en el mapa de los hablantes) lo que se considera posible. Evidentemente (espero que hayan podido reconocer un juicio aquí: ¿evidente para quien?) están las leyes de la naturaleza: los cerdos no pueden volar, los hombres no pueden vivir sin oxígeno. Sin embargo, los límites puestos por las creencias de una persona son muy diferentes. <no lo podría rechazar>, ó <soy así; no puedo cambiar>, ó <es imposible decirles la verdad>.

No hay ningún problema si una persona piensa que tiene ciertas capacidades (a menos que sea obviamente mentira o desafíe las leyes de la naturaleza), es el <no se puede> el que limita. <no puedo...> se toma, a menudo, como un estado de incompetencia absoluta sin posibilidad de cambio.

Fritz Perls, el iniciador de la terapia Gestalt, solía responder a los pacientes que decían <no puedo...>, diciéndoles; <no diga que no puede, diga que no lo hará>. Esta reubicación bastante radical hace cambiar al paciente de forma inmediata de su estado de estancamiento a ver que, por lo menos, existe la posibilidad de elección.

Un reto más claro (y menos propicio a romper la intimidad) es: <¿Qué pasaría si usted...> ó: <¿Qué se lo impide?>, ó: <¿Cómo se lo está impidiendo a usted mismo?>. Cuando alguien dice que no puede hacer algo, a señalado previamente un objetivo y lo ha colocado fuera de su alcance. La pregunta: <¿Qué se lo impide?>, hace hincapié en la meta y le hace pensar en los impedimentos que tiene para alcanzarla como un primer paso para superarlos.

Los capacitadores, maestros y terapeutas trabajan por cambiar estas limitaciones, y el primer paso es cuestionar al operador modal; los facilitadores del conocimiento como capacitadores y maestros enfrentan con esto cada día cuando los alumnos les dicen que

no son capaces de entender, o que siempre hacen mal el trabajo. Los terapeutas ayudan a sus pacientes a describir y romper sus limitaciones.

Si una persona dice: <no puedo relajarme>, deberá tener una idea de lo que es estar relajado, si no, ¿Cómo sabría que no lo está haciendo? Tomemos la meta positiva (lo que puede hacer) y vea lo que le impide alcanzarla, o examine cuidadosamente las consecuencias (que pasaría si usted...). Son estas consecuencias y estas barreras lo que ha sido eliminado, y en un examen concienzudo probablemente se convertirán en algo mucho menos difícil de lo que se imaginaba.

Los operadores modales de posibilidad - <no puedo> - se aclaran preguntando: <¿Qué pasaría si usted...?> ó: <¿Qué le impide...?>.

Operadores modales de necesidad

Los operadores modales de necesidad incluyen una necesidad y se indican con palabras como <debería> y <no debería>, <debo> y <no debo>. Hay algunas reglas de conducta para emplearlos pero no están explícitas. ¿Cuáles son las consecuencias, reales o imaginarias, de ignorar las reglas? Las reglas pueden hacerse salir a la superficie preguntando: <¿Qué habría pasado si usted hubiera o no hubiera hecho tal cosa?>.

<Siempre debo poner a las otras personas delante.>

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

<No debo hablar en clase.>

¿Qué pasaría si lo hiciera?

<Debo aprender estas categorías del metamodelo.>

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

<No debería hablar con esas personas.>

¿Qué pasaría si lo hiciera?

<Debe lavarse las manos antes de las comidas.>

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

Una vez que estas razones y consecuencias se han hechos explícitas, se puede reflexionar sobre ellas y evaluarlas críticamente; de otra forma, limitan sobre manera las opciones y el comportamiento.

Las reglas de conducta son importantes por razones obvias, y la sociedad sobre vive por un código moral; de todas maneras, hay una diferencia abismal entre decir: <usted debe (debería) ser honrado en sus negocios> ó <usted debe (debería) ir al cine más a menudo>. <debe> (debería) y <no debe> (no debería) atraen, muchas veces, juicios morales que no tienen por qué aparecer.

Los descubrimientos solo se hacen preguntando: <¿Qué pasaría si...> ...sigo navegando hacia el oeste?, ...Pudiera viajar a la velocidad de la luz?, ... dejo que crezca la penicilina?, ...la tierra girará alrededor del sol? Esta pregunta es la base del método científico la educación puede muy fácilmente convertirse en un campo baldío de operadores modales, comparaciones y juicios. El concepto de criterios y pruebas, y lo que los niños debería o no deberían ser capaces de hacer, es tan vago que se vuelve inútil, o lo que peor, tan restrictivo que ahoga.

Si le dijera a un niño: <debes ser capaz de hacer esto >, sólo estoy enunciando una creencia mía. No voy a poder dar una respuesta adecuada a la pregunta: <¿qué pasaría si yo no lo hiciera?>.

En cuestiones de capacidad, es mucho más fácil pensar en lo que una persona puede o no puede hacer que en lo que esa persona debería o no debería ser capaz de hacer.

Utilizar <debería> en el nivel de las capacidades se toma, por regla general, como un reproche o censura; usted debería ser capaz de hacer algo, pero no puede; por lo que se introduce un sentimiento de fracaso innecesario. Emplear <debería> en esta forma, tanto consigo mismo como con los demás, es la mejor forma de atraer la culpabilidad (porque se ha quebrantado una regla), se crea un vacío artificial entre las expectativas y la realidad. ¿es realista la expectativa? ¿es útil o apropiada la regla? <Debería> es, a menudo, una respuesta culpabilizadora de alguien que no admite de forma directa su enfado ni sus expectativas, y que tampoco tiene ninguna responsabilidad sobre ellas.

Los operadores modales de necesidad -<No debo/tengo que>- se aclaran preguntando: <¿Qué habría pasado si usted hubiera o no hubiera...?>.

Cuantificadores Universales

Una generalización se produce cuando un ejemplo se toma como representativo de cierto número de diferentes posibilidades. Si no generalizáramos, deberíamos hacer las cosas una y otra vez, y pensar en todas las excepciones y alternativas posibles nos tomaría un tiempo enorme. Ordenamos nuestros conocimientos en categorías generales, pero adquirimos conocimientos, en primer lugar, comparando y evaluando las diferencias; es importante seguir clasificando según diferencias, de forma que las generalizaciones se pueden cambiar en caso necesario. Hay momentos en que debemos ser específicos, y pensar en generalizaciones es confuso e inadecuado; cada caso necesita ser sopesado según sus méritos. Hay peligro de no ver los árboles por culpa del bosque si toda una experiencia se amontona bajo un solo título.

Estar abierto a aceptar excepciones nos permite ser más realistas; las decisiones no tienen por qué ser a todo o nada.

La persona que piensa que siempre lo hace todo bien es una amenaza mayor que la que piensa que siempre lo hace todo mal. En el peor de los casos, puede significar prejuicios, estrechez de miras y discriminación. Las generalizaciones son un polvillo lingüístico que obstruye la comunicación clara.

Las generalizaciones se expresan, normalmente, con palabras del tipo <todo>, <cada>, <siempre>, <nunca> y <ninguno>. Estas palabras no admiten excepción y se conocen como cuantificadores universales. En algunos casos no están presentes de forma explícita; por ejemplo: <creo que los ordenadores son una pérdida de tiempo>, o <la música pop es basura>.

Otros ejemplos serían:

<La comida india tiene un sabor terrible>.

<Todas las generalizaciones son erróneas>.

<Las casas son muy caras>.

<Los actores son personas interesantes>.

Los cuantificadores universales son paradójicamente limitativos. Hacer extensiva una declaración a todas sus posibilidades o negar todas las posibilidades, hace muy difícil localizar una excepción. Se crea un filtro perceptivo o una profecía de necesario cumplimiento: usted verá y oirá lo que quiera ver y oír.

Los cuantificadores universales no siempre se equivocan; pueden referirse a hechos: la noche siempre sucede al día o las manzanas nunca caen hacia arriba. Hay una gran diferencia entre este tipo de declaraciones y una del tipo: <Nunca hago nada bien>. Para que alguien crea esto, deberá tener en cuenta sólo las cosas que ha hecho mal y olvidar o no tener en cuenta todo lo que ha hecho bien. Nadie puede hacerlo todo siempre mal, no existe tal perfección. Esta persona ha limitado su mundo con el uso que hace del lenguaje.

Las personas de éxito y seguras de sí mismas tienden a realizar generalizaciones de signo opuesto: creen hacer bien las cosas, por regla general, excepto en casos aislados. En otras palabras, creen tener la capacidad.

Por ejemplo, para cuestionar el cuantificador universal de <¡NUNCA hago nada bien!>, busquemos la excepción: <¿NUNCA hace usted bien nada? ¿Puede pensar en algún momento en que hiciera alguna cosa bien?>.

Richard Bandler cuenta la historia de una paciente que fue a su consulta por un problema de falta de seguridad en sí misma (una nominalización). Él empezó preguntándole:

- ¿Ha habido algún instante en su vida en que se haya sentido segura de sí misma?
- No.
- ¿Quiere decir que nunca en su vida se ha sentido segura de sí misma?
- Exactamente.
- ¿Ni tan siquiera una vez?
- No.
- ¿Está segura?
- ¡Absolutamente!

Otra forma de cuestionar este tipo de generalizaciones es exagerándolas y reduciéndolas al absurdo; de manera que en respuesta a: <Nunca voy a ser capaz de comprender la PNL>, usted puede decir <Es verdad. Evidentemente es demasiado difícil para que usted pueda entenderla. ¿Por qué no lo deja ya? Es inútil, el resto de su vida no sería suficiente para entenderla>.

Esto provocará, normalmente, respuestas como: <Bueno, bueno, no soy tan tonto>.

Si uno cuestiona la generalización exagerándola lo suficiente, la persona que la hizo acabará, en muchos casos, defendiendo el punto de vista contrario. Usted hace que se ponga de manifiesto su lado absurdo, y la otra persona se modera cuando usted ocupa su posición extrema y la defiende de manera más radical que ella.

Los cuantificadores universales se cuestionan preguntando mediante un contraejemplo: <¿Ha habido algún momento en que...?>.

Equivalencia compleja

Una equivalencia compleja se produce cuando dos afirmaciones se relacionan de tal forma que se entienden como iguales; por ejemplo: <No está usted sonriendo..., no se está usted divirtiendo>.

Otro ejemplo sería: <Si no me mira cuando le hablo, quiere decir que no está prestando atención>. Esta acusación es empleada con frecuencia por pensadores predominantemente visuales, que necesitan mirar al hablante para entender lo que está diciendo. Una persona que sea más cinestésica preferiría mirar hacia abajo para procesar lo que escucha. Esto, para una persona visual, es no prestar atención, porque si él mirara hacia abajo, él no podría prestar atención. Ha generalizado a partir de su propia experiencia, incluyendo a todo el mundo y olvidando que las personas piensan de maneras distintas.

Las equivalencias complejas pueden cuestionarse preguntando: <¿Cómo es que esto significa lo otro?>.

Presuposiciones

Todos tenemos creencias y expectativas sacadas de nuestra experiencia personal; es imposible vivir sin ellas. Desde el instante en que tenemos que suponer algunas cosas, será mejor que sean las que nos permitan ser libres, tener opciones y disfrutar del mundo, y no aquella que nos limiten. Casi siempre obtenemos lo que esperamos obtener.

Es posible que sea necesario sacar a la luz los supuestos básicos que nos limitan las opciones. Suelen estar ocultos tras preguntas del tipo <¿Por qué?>. <¿Por qué no puedes cuidarme bien?>.

<¿Te vas a poner el pijama verde o el rojo para ir a la cama?>, es un ejemplo del truco de ofrecer opciones en un área, sólo si la presuposición más importante se acepta, en este caso, irse a la cama. Puede impugnarse preguntando: <¿Qué te hace pensar que me voy a la cama?>.

Oraciones que contengan las palabras <dado que>, <cuando> y <si> contienen, normalmente, una presuposición al igual que lo que venga después de verbos como <darse cuenta>, <saber> o <ignorar>; por ejemplo: <Dése cuenta de por qué damos tanta importancia al individuo>.

Otros ejemplos de presuposiciones son:

<Lo entenderás cuando seas listo.> (No eres listo.)

<¿No me irás a contar otra mentira?> (Ya me has contado alguna antes).

<¿Por qué no sonrías más?> (No sonrías lo suficiente.)

<Eres tan estúpido como tu padre.> (Tu padre es estúpido.)

<Voy a intentar hacer este trabajo con todas mis fuerzas.> (El trabajo es difícil.)

>Mi perro tiene acento andaluz.> (Mi perro puede hablar.)

Una presuposición puede contener otras violaciones del metamodelo que necesitan ser clasificadas. (De modo que piensa usted que yo no sonrío lo suficiente... ¿Cuánto es suficiente?, ¿En qué circunstancias espera usted que sonría?)

Las presuposiciones pueden sacarse a la luz preguntando: <¿Qué te hace creer que...?, y completando la presuposición.

Causa y efecto

<Haces que me sienta mal; no puedo evitarlo.> El lenguaje ayuda, muchas veces, a que pensemos en términos de causa y efecto. Los sujetos activos actúan sobre los sujetos pasivos, pero esto es una burda simplificación. Hay peligro de creer que las personas son bolas de billar sujetas a las relaciones de causa y efecto. <El Sol hace crecer a las flores> es una forma rápida de expresar una relación extremadamente compleja.

Pensar en causas no explica nada, sólo invita a realizar la pregunta: <¿Cómo?>.

Así y todo, hay una diferencia enorme entre decir: <El viento hizo que el árbol se doblara> y <Me hiciste enfadar>.

Crear que alguien más es responsable del estado emocional de uno es darle una especie de poder psíquico sobre uno que el otro no tiene.

Ejemplos de este tipo de distorsión son:

<Me aburres.> (Me haces sentirme aburrido.)

<Me alegro de que te vayas.> (Tu partida me hace sentirme bien.)

<El tiempo me deprime.> (El tiempo hace que me sienta deprimido).

Una persona no tiene control directo sobre los estados emocionales de otra. Pensar que usted puede obligar a otras personas a que experimenten diferentes estados mentales, o que otras personas puedan forzarle a estar en distintos estados de ánimo, es muy limitativo y angustiante. Ser responsable de los sentimientos de otros es una carga muy pesada que le obliga a tener un cuidado exagerado e innecesario en lo que haga o diga. Con los modelos de causa y efecto se convierte usted en la víctima o en la niñera de los demás.

La palabra <pero> muchas veces implica causa y efecto al introducir una razón por la que una persona se siente obligada a no hacer algo:

<Te ayudaría, pero estoy cansado.>

<Habría vacaciones, pero la empresa se iría a pique sin mí.>

Hay dos formas de cuestionar las implicaciones de causa y efecto contenidas en la frase. Una muy sencilla es preguntar de qué manera exactamente una cosa es causa de otra. Una explicación de cómo sucede esto suele abrir nuevas posibilidades de respuesta. Sin embargo, esto sigue dejando intacta la creencia básica en causa y efecto, creencia que está muy fuertemente arraigada en nuestra cultura, vale decir, que otras personas tienen poder sobre nuestros estados emocionales internos, y son responsables de ellos. Sin embargo, cada uno es quien realmente genera sus propios sentimientos. Ninguna otra persona puede hacerlo en su lugar. Cada uno reacciona y cada uno es responsable. Pensar que otras personas son responsables de nuestros sentimientos es vivir en un universo tan inanimado como una bola de billar. Los sentimientos que generamos como respuesta a

las actuaciones de otras personas son, con frecuencia, resultados de una sinestesia. Escuchamos o vemos algo, y reaccionamos con un sentimiento. Da la impresión de que el nexo fuese automático.

La pregunta de metamodelo que transforma la suposición básica de causa / efecto en una afirmación como <Me hace enfadar>, es: <¿De qué manera exactamente te hiciste enfadar por lo que él dijo?>. Esto introduce en la otra persona la idea de que tiene una opción en su reacción emocional.

No es fácil responsabilizarse de los propios sentimientos, de modo que use este tipo de preguntas sólo cuando tiene muy buena sintonía con la otra persona. Esta podría sentirse amenazada.

Causa y efecto pueden cuestionarse preguntando: <De qué manera exactamente esto causa lo otro?>, o: <¿Qué debería ocurrir para que esto no estuviera causado por lo otro?>.

Para cuestionar la creencia de Causa y Efecto, pregunte:

<¿De qué manera exactamente te haces sentir o reaccionar así ante lo que viste u oíste?>.

Leer la mente

La mente de una persona lee cuando presume saber, sin evidencia directa, lo que otra persona está pensando o sintiendo; lo hacemos a menudo. Muchas veces es una respuesta intuitiva a ciertas claves no verbales de las que nos hemos dado cuenta inconscientemente. A menudo son puras alucinaciones, o lo que nosotros mismos pensaríamos o sentiríamos en esa situación: proyectamos nuestros pensamientos y sentimientos inconscientes, y los experimentamos como si vinieran de la otra persona. <El ladrón cree a todos de su condición.>

La gente que lee la mente cree, por regla general, que siempre tiene razón , pero ello no garantiza que la tengan. ¿Por qué adivinar cuando se puede preguntar?

Hay dos grandes maneras de leer la mente. En la primera, una persona supone saber lo que piensa otra. Ejemplos:

<Jorge es infeliz.>

<Sabía que no le iba a gustar el regalo que le hice.>

<Sé qué es lo que le motiva.>

<Estaba enfadado, pero no lo iba a admitir.>

Tiene que haber una buena evidencia de base sensorial para atribuir pensamientos, sentimientos y opiniones a los demás. Usted puede decir <Jorge está deprimido>, pero puede que sea más útil decir: <Jorge está mirando abajo a la derecha, los músculos de su cara están flojos y su respiración es superficial. Las comisuras de su boca están caídas y tiene los hombros caídos>.

El segundo tipo de lectura de pensamiento es un espejo del primero y da a las otras personas el poder de leer nuestra mente, lo que podrá, entonces, ser usado para culparles de que no nos entiendan cuando creemos que deberían hacerlo.

Por ejemplo:

<Si me apreciabas, deberías haber sabido lo que yo quería.>

<¿No puedes ver cómo me siento?>

<Estoy triste porque no tuviste en consideración mis sentimientos.> <Ya deberías saber que esto no me gusta.>

Una persona que use estos modelos no comunicará claramente a los demás lo que quiere; son los otros quienes se supone han de saberlo, lo que puede llevar a disputas muy serias. La forma de cuestionar la lectura de la mente es preguntar cómo saben específicamente lo que está pensando; o, si se tratara de una lectura proyectada de la mente, cómo se suponía específicamente que usted iba a saber cómo se sentían los otros.

Cuando intente aclarar la lectura de la mente preguntando: <¿Cómo lo sabes?>, la respuesta será, por regla general, alguna creencia o generalización. Por ejemplo:

- Jorge ya no se preocupa de mí en lo más mínimo.

- ¿Cómo sabes que Jorge ya no se preocupa de tí en lo más mínimo?

- Porque no hace nunca lo que digo.

De forma que en el modelo del mundo del hablante, <hacer lo que digo> equivale a <preocuparse por mí/>. Es ésta, como mínimo, una presuposición cuestionable; es una equivalencia compleja que invita a las preguntas: <¿Cómo exactamente preocuparse de uno significa hacer lo que ese uno diga? Si a usted le preocupa alguien, ¿usted hace siempre lo que le diga esa persona?>.

La lectura de la mente se cuestiona preguntando: <¿Cómo sabes exactamente que....?>.

El metamodelo reconecta el lenguaje con las experiencias

El metamodelo reconecta el lenguaje con las experiencias y puede usarse para:

1. Recoger información.
2. Aclarar significados.
3. Identificar limitaciones.
4. Abrir nuevas opciones.

El metamodelo es una herramienta extremadamente poderosa en los negocios, la terapia y la educación. La presuposición básica detrás de él es que la gente construye distintos modelos del mundo, y uno no puede suponer lo que significan las palabras.

En primer lugar, nos permite reunir información de alta calidad cuando es importante entender exactamente lo que los demás quieren decir. Si un paciente va al psiquiatra quejándose de depresión, el médico necesita descubrir, *según el modelo del paciente*, lo que quiere decir, más que suponer (de forma errónea) que sabe exactamente lo que el paciente quiere decir. En los negocios se puede tirar el dinero si un administrador no entiende bien las instrucciones. ¿Cuántas veces habrá usted escuchado el triste lamento de <pero si yo creí que querían....>?

Cuando un estudiante dice que siempre hace mal los problemas de geometría, usted puede buscar si hubo algún momento en que hiciera alguno bien, y también la razón precisa por la que resuelve mal los problemas de geometría tan a menudo.

No hay preguntas del tipo <¿por qué?> en el metamodelo.

Este tipo de preguntas tienen poco valor, y como mucho dan justificaciones o largas explicaciones que no sirven para cambiar la situación.

En segundo lugar, el metamodelo aclara significados. Proporciona un marco sistemático preguntando: <¿Qué quieres decir exactamente?>

En tercer lugar, el metamodelo da opciones. Las creencias, los universales, las nominalizaciones y las reglas, todos ponen límites. Y los límites existen en las palabras, no en el mundo. Hacer preguntas y encontrar las consecuencias o excepciones puede abrir grandes áreas de la vida al identificar y cambiar creencias limitativas.

Qué aspectos del metamodelo debe usted cuestionar dependerá del contexto de la comunicación y de su propio objetivo. Veamos la frase siguiente:

<¿Por qué no dejan todos estos pesados de intentar ayudarme constantemente? Hace que todavía me enfade más; sé que debería contenerme, pero no puedo.>

Este ejemplo contiene lectura de pensamiento y presuposiciones (están intentando molestarte), causa y efecto (hace), cuantificadores universales (constantemente), juicios (pesados), comparaciones (más), operadores modales de posibilidad y necesidad (debería, no puedo), verbos inespecificados (intentar y ayudar) y sustantivos inespecificados (gente, eso).

En este pequeño ejemplo, la lectura de pensamiento, las presuposiciones y la casualidad dan pie a los demás. Ordenar todo esto será el primer paso para el cambio. La nominalización, los verbos y sustantivos inespecificados son los menos importante. Lo demás, generalizaciones, cuantificadores universales, juicios, comparaciones y operadores modales ocupan un lugar intermedio. Una estrategia más general sería la de especificar los sustantivos clave, después los verbos clave, luego ordenar las distorsiones dando mayor prioridad a los operadores modales que puedan aparecer. Recuerde que nunca se pueden especificar todas las eliminaciones. Practique con el metamodelo y comenzará a captar cuáles son los cuestionamientos importantes.

El metamodelo es un potente medio de reunir información, aclarar significados e identificar límites en la forma de pensar de una persona. Es particularmente útil para conocer el estado deseado de una persona insatisfecha. ¿Qué preferiría tener? ¿Dónde preferiría estar? ¿Cómo preferiría sentirse? Las preguntas son también intervenciones. Una buena pregunta puede hacer que la mente de una persona tome una dirección completamente nueva y cambie su vida. Por ejemplo, pregúntese con frecuencia: <¿Cuál es la pregunta más útil que puedo hacer ahora?>.

También existe el peligro de reunir demasiada información al emplear el metamodelo. Deberá: preguntarse: <¿Realmente necesito saber esto?, ¿cuál es mi objetivo?>. Es importante usar sólo las impugnaciones del metamodelo dentro de un contexto de sintonía y de un objetivo mutuamente acordado. La repetición de preguntas puede percibirse como agresivas, y las impugnaciones no tienen por qué ser tan directas. Mejor que preguntar: <¿Cómo sabes esto específicamente?>, es decir: <Tengo curiosidad por saber exactamente cómo lo sabes>, o: <No comprendo exactamente cómo lo sabes>. Las conversaciones no tienen que ser duros exámenes; se pueden usar tonos de voz amables y educados para suavizar las preguntas.

Roberto Dilts cuenta cuando estaba en una clase de lingüística en la Universidad de Santa Cruz a principios de los años 70, donde John Grinder enseñaba el metamodelo en una clase de dos horas. Fue un jueves cuando dejó que los estudiantes salieran para practicar el metamodelo. El martes siguiente, la mitad de la clase volvió extremadamente abatida: se habían peleado con sus amigos, maestros y amantes, destrozándolos con el metamodelo. La sintonía es el primer paso en cualquier acción de la PNL usado sin sensibilidad ni sintonía, el metamodelo se convierte en un metamutilado, en un metalío y un metamísero.

Patrón del metamodelo	Cuestionamiento
Eliminaciones	
Sustantivos inespecificados	<¿Qué o quién específicamente...?>
Verbos inespecificados	<¿Cómo sucede esto específicamente?>
Comparación	<¿Comparado con qué?>
Juicio	<¿Quién dice...?>
Nominalización	<¿Cómo se hace esto?>
Generalizaciones	
Operador modal de posibilidad	<¿Qué le impide?>
Operador modal de necesidad	<¿Qué pasaría si usted hiciera / no hiciera?>
Cuantificador universal	<¿Siempre? ¿Nunca? ¿Todos?>
Distorsiones	
Equivalencia compleja	<¿Cómo es que esto significa eso?>
Presuposición	<¿Qué le hace creer que...?>
Causa y efecto	<¿Exactamente, cómo haces que ocurra esto...?>
Leer la mente	<¿Cómo sabe usted...?>

Siempre se puede preguntar algo de manera elegante y precisa. Por ejemplo, una persona puede decir (mirando hacia arriba): <Esto que hago simplemente no funciona>. Usted puede replicar: <Me pregunto cómo vería usted esta tarea si funcionara>.

Una forma muy útil de emplear el metamodelo es usándolo en el propio diálogo interno; esto es mejor que estar años asistiendo a seminarios sobre cómo pensar con claridad. Una buena táctica para aprender a usar el metamodelo es escoger una o dos categorías, y pasarse una semana simplemente observando los ejemplos que se dan en la vida diaria. La semana siguiente se escogen categorías distintas. A medida que la práctica le vaya haciendo más familiares los modelos, se irá construyendo un cuestionamiento mental y silencioso. Finalmente, cuando tenga una idea de los aspectos y cuestionamientos, podrá emplearlos en las situaciones apropiadas.

El metamodelo también se refiere a los niveles lógicos.

Piense en la frase siguiente:

<Yo no puedo hacer eso aquí>.

<Yo> es la identidad de la persona

- <no puedo> nos remite a sus creencias
- <hacer> expresa sus capacidades
- <eso> indica un comportamiento
- <aquí> es el entorno

Se puede impugnar esta oración en diferentes campos.

Una manera de empezar sería pensar en qué nivel lógico se quiere trabajar. También, la persona puede dar alguna clave sobre cuál es la parte más importante de la oración por el tono con que haga hincapié en una de las palabras; lo que se conoce por indicación tonal.

Si esa persona dice: <Yo no puedo hacer eso aquí>, entonces se puede aplicar el operador modal preguntando: <¿Qué se lo impide?>

Si dice: <Yo no puedo hacer eso aquí>, podría usted preguntarle: <¿Qué específicamente?>.

Observar qué palabras subraya una persona, ya sea con su tono de voz o con su lenguaje corporal, es una buena manera de saber qué aspecto del metamodelo hay que cuestionar. Otra táctica sería escucharla durante unos minutos y observar qué categoría emplea más. Ello nos indicará dónde está limitado su pensamiento, y que un cuestionamiento allí podría ser la mejor forma de empezar.

En el contexto de la vida diaria, el metamodelo le da una forma sistemática de recoger información cuando necesita saber de manera más precisa lo que alguien quiere decir. Es una habilidad que vale la pena aprender.

- ¿Podría decirme, por favor –dijo Alicia-, qué quiere decir?

- Ahora hablas como una niña razonable –dijo Humpty Dumpty, mostrándose muy contento-. Lo que quería decir con <impenetrabilidad> es que ya hemos hablado bastante de este tema, y que sería igual si hubieras mencionado lo que ibas a hacer después, porque supongo que no tienes intención de quedarte aquí por el resto de tu vida.

LEWIS CARROLL, *Alicia a través del espejo*

