



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

**“Programación Neurolingüística
comunicación y motivación en el área industrial”**

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
Liliana González Sotomayor

Directora: Dra. **María Antonieta Dorantes Gómez**

Dictaminadores: Mtra. **Margarita Martínez Rivera**

Mtro. **Jorge Guerra García**



Los Reyes Iztacala, Edo. de México

2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Gracias Jehová, por que me tienes agarrada a tu diestra. Porque eres para mi refugio y fuerza, una ayuda que puede hallarse prontamente durante angustias. Porque me dices: No tengas miedo, yo mismo ciertamente te ayudaré.

Porque ahora sabes lo fuerte que eres. Sabes que no hay imposibles. Que todo lo que necesitas lo tienes dentro de ti.

Bien hecho Lily.

Todo empezó en el momento indicado. Ojos cafés, un beso robado. Y juntos los dos vamos caminando. Tengo la oportunidad de amar. Gracias

Arturo. *Te amo.*

Arturo y Alejandro. Dos angelitos que embellecen mi hogar con sus cariños, sus risas y su amor hacia mí. Gracias hijos. *Los quiero.*

Si he sido lo que fui, fue por tu cuerpo, si he sido lo que soy fue en tú regazo, si he sido vida fue porque me diste a mi la vida. El tiempo no es tiempo entre nosotras, estando juntas nos sentimos infinitas y el universo es pequeño comparado con lo que somos tú y yo.

Gracias mamá. *Te quiero.*

Lo miro desde lejos, viene andando, esperando. Papá no se que escribirte, te doy las gracias y te diré que *te quiero*, nunca te lo he dicho y ahora que tengo la oportunidad te lo digo. Gracias papá *Te quiero*

El cariño y amor entre hermanos es un lazo muy fuerte que nada lo puede romper, ni el tiempo ni la distancia. Roxana y José Antonio, dos seres que siempre han estado y estarán conmigo. Gracias hermanos. Los quiero

Gracias especialmente a mi directora de tesis Dra. María Antonieta Dorantes Gómez y a mis asesores Mtra. Margarita Martínez Rivas y Mtro. Jorgue Guerra García.

Y a todos los que de alguna forma han sido parte de mi historia *Gracias.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAP. 1 HISTORIA DE LA PNL	
1.1. Surgimiento de la PNL	4
1.2. Principios básicos	9
1.3. Áreas de incidencia	27
CAP. 2 LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN: LO ESENCIAL EN LA INDUSTRIA	
2.1. Comunicación y organización	31
2.2. La motivación y la organización	45
CAP. 3 LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN EMPLEADAS EN PNL	
3.1. Comunicación efectiva con técnicas de PNL	60
3.2. La motivación y la PNL	82
CONCLUSIONES	102
REFERENCIAS	105
ANEXOS	111

RESUMEN

La comunicación y la motivación son factores imprescindibles en cualquier organización humana, y las empresas no son la excepción. Sin estos dos factores no podrían surgir y mucho menos crecer. Para ello, se necesita más que una comunicación y una motivación, se precisa de una comunicación que sea efectiva y una motivación positiva.

El objetivo de la presente tesina fue presentar algunas de las principales aplicaciones de la programación neurolingüística en el campo industrial, en sus áreas con mayor requerimiento de intervención: comunicación y motivación.

Para que una comunicación sea efectiva debe de haber una compenetración, un clima de confianza y respeto, se tiene que establecer rapport. Para crear y mantener rapport, es necesario prestar atención y adaptar los elementos que la conforman de manera natural. Estos elementos estarán presentes en el interlocutor. Se observa su postura, su expresión, su respiración, sus movimientos oculares, su voz y sus patrones lingüísticos. La programación neurolingüística ofrece las técnicas, herramientas y medios para crear y mantener ese rapport y obtener una comunicación efectiva. Sin embargo, una comunicación no será efectiva si no se respeta y entiende el mapa mental de su interlocutor. La comunicación se vuelve fácil porque se entiende el significado y la intención de la otra persona. Se respeta y se conoce lo que siente.

Los valores y creencias son la base de la motivación, de las opciones que las personas toman. La programación neurolingüística ha descubierto que las personas se motivan de dos maneras, una elaborando escenarios en las que no desean estar y la otra pensando en cómo hacer cosas que la acerquen a lo que quiere. Esto se denomina direcciones de motivación.

Así, parte de la gestión de un directivo, consiste en proporcionar un modelo y una motivación a su personal. El liderazgo empieza por liderarse así mismo. Un líder es alguien que crea motivación intrínseca, quien respeta, conoce los valores y creencias de su personal.

INTRODUCCIÓN

Escuchar con atención y curiosidad es una habilidad que no abunda en el mundo de los negocios. Las personas que poseen esta cualidad ejercen influencia y se ganan el respeto de los demás, son líderes. Escuchar es de vital importancia. Los empleados se sienten bien cuando se dan cuenta de que realmente son escuchados. Los directivos no suelen escuchar a sus trabajadores, ni en la mayoría de las transacciones comerciales que efectúan, ni tampoco en sus interacciones personales.

En general, la mayoría de las personas escuchan tan sólo las mejores partes de sus mejores relaciones. Ser realmente escuchado es una experiencia muy especial, que los empleados quieren y anhelan. Escuchar, es un modo excelente de averiguar qué es en realidad lo importante para un empleado. Es la información que le permite al directivo o líder, saber que es lo que sus empleados, requieren o necesitan. Y cuando esto sucede, el directivo puede motivar a sus empleados en su desempeño y en la calidad de su trabajo.

Y esta motivación se propaga a su vida diaria. Por que, el desarrollo personal es desarrollo empresarial y el crecimiento personal es crecimiento empresarial. Así, la riqueza de la experiencia personal es riqueza empresarial.

Es decir, la trascendencia de una comunicación eficaz y de una motivación positiva e intrínseca, va más allá del medio laboral, todas las personas están implicadas en el trato con los demás, en su comunidad, en su familia, una relación íntima o simplemente con ellos mismos.

En México, la industria ha enfatizado la importancia que tiene el desarrollo del ser humano como factor principal de su productividad. Las empresas están interesadas en los problemas de la productividad humana y de la ejecución del trabajo del aprendizaje humano, los problemas enormemente complejos de la productividad, de la comunicación, de la motivación, y de la interacción entre las necesidades y objetivos de ésta y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades. Y es en estas situaciones donde la programación neurolingüística (a la que en adelante

llamaremos *PNL*) aplica algunas de sus técnicas para tratar de dar respuesta a estas situaciones, y así desarrollar las habilidades con que cuenta el ser humano y potenciarlo.

La *PNL* es utilizada por muchas compañías (grandes, medianas y pequeñas) de algunos países como España y Estados Unidos. En estas compañías se entrena a su personal con técnicas de *PNL*. En nuestro país cada vez más aumenta el número de consultorías de asesoramiento externo que imparten seminarios y dan asesoramiento al área industrial para tratar los temas y/o situaciones donde se requiera desarrollar y potencializar al máximo las habilidades de cada uno de sus empleados, en donde la comunicación y la motivación, son las áreas con mayor requerimiento de intervención.

Es por eso, que el objetivo de la presente tesina fue, presentar algunas de las principales aplicaciones de la *PNL* en el campo industrial, en sus áreas con mayor requerimiento de intervención: comunicación y motivación. Entendiéndose que, el significado de la comunicación esta en la respuesta que se recibe. El objetivo de la comunicación es transmitir un significado. Y una vez que recibe la respuesta que solicitó, ahora el directivo o el líder, puede motivar intrínsecamente a su personal para lograr la misión de la empresa, de modo que la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto a su desarrollo y productividad sea recíproca.

Para el primer capítulo se retomaron los antecedentes de la *PNL*, el surgimiento, los principios básicos y las áreas de incidencia. El segundo capítulo, se trató de la concepción que normalmente se tiene de la comunicación, su proceso y su incidencia en la organización. Así, como la naturaleza de la motivación vista desde las teorías de necesidad y de contenido, y su ocurrencia en la organización. Y en el tercer capítulo se plantearon las técnicas y herramientas necesarias para lograr una comunicación efectiva y una motivación positiva e intrínseca desde el punto de vista de la *PNL*.

La PNL ofrece algunas de sus aplicaciones y técnicas, con las cuales los directivos y trabajadores pueden hallar los recursos necesarios para el desarrollo de sus capacidades, rendimiento y productividad. Lo que contribuye al área industrial en su problemática de comunicación y motivación.

CAPÍTULO 1

HISTORIA DE LA PNL

1.1. Surgimiento de la PNL

La Programación Neurolingüística se desarrolla en la década de los años 70's, específicamente en 1972, en la Universidad de Santa Cruz en el estado de California, EE.UU. Fundada por Richard Bandler y John Grinder.

Bandler había estudiado inicialmente física, computación y más tarde filosofía, matemáticas y psicología. John Grinder, profesor adjunto de lingüística, doctorado en filosofía en San Francisco, su tema de estudio: el lenguaje teoría de Noam Chomsky. Richard Bandler tenía una habilidad excepcional de asimilar los patrones de conducta de otras personas, interesado en buscar otras formas para producir cambios prácticos en las áreas en que trabajaba y desilusionado de los seminarios que se impartían en la universidad, comenzó a estudiar la terapia Gestalt y a impartir seminarios. Mientras John Grinder había sido intérprete en el ejército norteamericano y trabajado en operaciones secretas. Su experiencia radicaba en el lenguaje a través del modelado, de hecho había aprendido varios idiomas bajo este método (O'Connor y Seymour, 1992).

Ambos juntaron sus habilidades y experiencias para estudiar a tres psiquiatras norteamericanos que en ese tiempo eran los más sobresalientes en sus áreas de trabajo: Fritz Perls, creador de la terapia Gestalt; Virginia Satir, excepcional terapeuta familiar y Milton Erickson, extraordinario y mundialmente conocido hipnoterapeuta.

Analizando sus métodos y lo que hacían para ser extraordinarios, descubrieron sorprendentemente que tenían patrones personales muy similares, los cuales contienen elementos tales como el pensar, el sentir y el comportamiento. De modo que, si alguien, cualquier persona, observa dichos patrones los puede moldear a su persona y adaptarlos. Aquí es, donde radica la efectividad de la PNL, la capacidad de segmentar, de descomponer en elementos muy

pequeños, teniendo siempre en cuenta los procesos internos y la conducta externa. Esto es en gran parte la base de la PNL (Harris, 2002).

Por tanto, la programación neurolingüística, es todo un proceso que por medio de sus herramientas y técnicas, hace que una persona desarrolle sus habilidades y capacidades individuales necesarias para alcanzar sus objetivos, mejorar su vida y lograr el éxito.

El nombre de programación neurolingüística, hace referencia a tres partes importantes de este proceso. Programación se refiere, a la manera en que una persona escoge o determina como va a organizar su información, ideas y pensamientos, para así poder dar una respuesta y/o producir resultados. La parte neuro habla de que el comportamiento de una persona proviene de sus procesos neurológicos de tacto, gusto, visión, olfato, oído y sentimiento, es decir, la relación que se tiene con el mundo exterior es desde los cinco sentidos, y de ahí se da "sentido" a la información que se recoge y a partir de la cual se actúa. Lingüística, se refiere al papel que juega el lenguaje en la forma de ordenar el pensamiento y la conducta, la expresión de la experiencia del mundo, los mapas mentales (O'Connor y Seymour, 1992).

Si bien, Richard Bandler y John Grinder, fueron los fundadores de la PNL, tiempo atrás algunos personajes ya citaban ideas y principios que son base del desarrollo de la PNL (Harris, 2002):

- Alfred Korzybski. En 1921 desarrolló la teoría de "ligazón del tiempo". En 1938 fue fundador y director del Instituto de Semántica General, un centro para la formación que incluía la investigación y la educación neurolingüística. Fue la primera persona en utilizar el término neurolingüística, citado en su libro *Science and sanity* en 1933.
- Noan Chomsky. Profesor de lingüística, su trabajo se basa en las primeras ideas de Korzybski. En 1957 terminó la edición de una serie de publicaciones sobre las estructuras sintácticas. Este trabajo estableció el modelo de transformación del lenguaje, con sus conceptos de estructura profunda y estructura superficial, elementos activamente presentes en la aproximación de la PNL para lograr la precisión en el lenguaje.

- Gregory Bateson. Antropólogo y autor británico que tuvo gran influencia en algunos de los principales defensores de la PNL. Dio conferencia en Santa Cruz cuando Bandler y Grinder estaban desarrollando la PNL. Bateson afirmaba que las personas deberían pensar y actuar sistemáticamente, permitiendo que los procesos conscientes e inconscientes den forma a sus decisiones y desarrollando una congruencia en diversas partes de la mente. Este énfasis en el pensamiento sistemático ha sido una parte vital de la mayor parte del trabajo de la PNL.
- Carlos Castañeda. Antropólogo y escritor cuyos trabajos influyeron enormemente en Bandler, Grinder y sus asociados. Los escritos de Castañeda incluían una gran cantidad de metáforas en diálogos coloquiales y algunas de sus ideas formaron la base para futuras intervenciones terapéuticas.
- Albert Ellis. Psicoterapeuta, escritor y conferenciante que tuvo gran influencia especialmente en Dilts y DeLozier. Ellis afirmaba que la terapia tradicional era demasiado prolongada y desarrolló un método más activo (terapia Racional Emotiva).
- Roberto Assagioli. Es conocido por haber fundado la psicósíntesis en 1965. Recientemente Michael Hall ha retomado su obra, escribió "punto de anclaje" en una publicación norteamericana sobre PNL. Allí esbozó diversas ideas de Assagioli y también algunos ejercicios y demostró que su trabajo se había anticipado a la PNL en casi diez años. Assagioli es considerado una de las posibles fuentes de la PNL.
- Maxwel Maltz. Cirujano plástico que escribía en los años sesenta. Su libro Psico-cibernética contiene ideas, referencias y consejos empleando numerosas técnicas que ahora se considera que forman parte de la PNL.
- Paul Watzlawick. Profesor adjunto de clínica en el departamento de psiquiatría y ciencias de la conducta en el Centro Médico de la Universidad de Stanford. Uno de sus libros "Cambio", revela muchas de

las ideas que fueron de un valor incalculable para el desarrollo de la PNL.

- Fritz Perls. Además de ser uno de los modelos para el desarrollo de la PNL, es fundador de la terapia Gestalt. Perls animaba a sus pacientes a analizar sus respuestas emocionales a través de procesos que incluían "situaciones difíciles" mediante las cuales una persona podía intercambiar modelos desplazándose a un asiento diferente.
- Virginia Satir. Al igual que Fritz Perls, Satir es otro de los modelos de la PNL. Ella desarrolló métodos para la terapia familiar denominados "Terapia familiar conjunta". Uno de los métodos de trabajo de Satir, suponía que los clientes representarían las características de diferentes facetas de la personalidad. Un modelo que se asocia con ella es su análisis de cinco diferentes patrones de comunicación conocidos como "categorías Satir": "acusador", "conciliador", "perturbador", "ordenador" y "nivelador". Cada uno de ellos tiene unas posturas y unos modos de comunicación que son típicos. Una característica especial de Satir, es que fue sorda hasta los diez años, de modo que, con una minusvalía sensorial desarrollo su capacidad de observación hasta niveles extraordinariamente altos.
- Milton Erickson. También formaba parte del trío de los notables modelos a imitar de la PNL. Él era daltónico, carecía de oído musical, era disléxico y padecía arritmia cardiaca. No aprendió a hablar hasta los cuatro años. A causa de su forma de respirar y de su audición, tenía un patrón de voz poco común. Sufrió dos ataques de polio, el primero a los diecisiete años y el segundo cuando tenía cincuenta y uno. En los últimos años de su vida, Erickson se hizo muy famoso, y cuando tenía más de setenta años fue reconocido públicamente por su trabajo con la hipnosis por el cual había sido condenado por el colegio de médicos. Erickson proporcionó la base de lo que ahora se conoce como el Modelo Milton en PNL. Usaba patrones de lenguaje indirectos de una forma muy particular. Del mismo modo conseguía un buen vínculo con sus clientes.

- Wyatt Woodsmall y Tadd James. Maestro y alumno escribieron “Time Line Therapy”, la línea de tiempo que es una de las características principales de la PNL. Es un enfoque específico para resolver problemas empleando técnicas hipnóticas asociadas con el movimiento mental a través del tiempo. Tiempo después, Woodsmall y Marvin Oka ampliaron el trabajo de línea de tiempo en Times Codes (Código de tiempo).

La difusión de la PNL, la han realizado diversos personajes por casi todo el mundo, quienes con sus conocimientos han aportado a la PNL lo que actualmente es: un arte y una ciencia de la excelencia personal.

En varios países se han fundado instituciones, centros y/o sociedades, con el fin de enseñar, desarrollar, investigar y formar profesionales de la PNL. La primera asociación fue la de Bandler y Grinder. En 1977 Richard Bandler, John Grinder, Judith DeLozier, Leslie Cameron, Maribeth Anderson, Roberts Dilts y David Gordon fundaron la división de formación e investigación, en Santa Cruz, California, EE.UU. En el Reino Unido, en 1979 a cargo de Hielen Watkins Seymour y Graham Dawes, junto con Gene Early, Ian Cunnighan y David Gaster, fundaron el Centro de formación para la Programación Neurolingüística del Reino Unido. A nivel internacional el Reino Unido es uno de los sitios principales para las actividades de la PNL. En 1985, se fundó la Asociación para la Programación Neurolingüística (ANLP), corporación profesional reconocida internacionalmente, como la asociación más importante de PNL, establecida por Hielen Whicker. Quien después de dejar el puesto de Directora General de la División de Formación e Investigación, junto con Michael Lebeau y David Gordon, fundó una organización en San Rafael California, de nombre Centro de Estudios Avanzados(Harris, 2002).

En México el primer instituto en toda la República fue el Centro Mexicano de Programación Neurolingüística (CMPNL), constituida desde 1988, con participación principalmente en el norte del país. Es la Institución con mayor prestigio y solidez en la enseñanza y práctica de la PNL, es miembro de la Sociedad de PNL cuenta con gran experiencia en horas de entrenamiento. Fue

el primer centro en impartir una formación integral en PNL. Algunos de sus servicios en entrenamiento en PNL son: hipnosis, coaching y constelaciones familiares. Actualmente es el único centro que ofrece estos estudios a nivel de maestría con reconocimiento de la Secretaria de Educación Pública. El director y fundador es el maestro Juan Francisco Ramírez Martínez, él es entrenador certificado por el NPL Comprehensive de Colorado. El centro cuenta con filiales en algunos estados de la república mexicana (ver anexo 1).

El centro está asociado con Anchor Point Institute for advanced studies of health (EE.UU.) y Lambent Inc. (Inglaterra). Reconocidos entrenadores internacionales, como Robert Dilts, Joseph O'connor y Teresa Robbins, imparten regularmente talleres y seminarios para éste centro.

1.2. Principios Básicos

Los conceptos básicos en PNL son:

- "El fracaso no existe, solo hay resultados". El fracaso es sólo una connotación que le damos a algo que no logramos, y esto no beneficia en nada, sin embargo, los resultados que se consiguen son de utilidad para los futuros intentos.
- La posición de la PNL es estar más "preocupada" por el "Cómo" que por el "Por qué" de un comportamiento.
- "Si alguien puede usted también". Tan sólo se tiene que hacer lo que la otra persona hace, pero adaptándolo a su personalidad y realidad.
- "Si lo que hace no funciona, intente hacer algo diferente". Será más probable llegar al objetivo si no se persiste en mantener la misma conducta. Cuantas más opciones se tengan, más oportunidades de éxito se obtendrá.
- "El significado de la comunicación es la respuesta que arroja". La efectividad de una comunicación radica en la percepción del mensaje del receptor, no en el mensaje del emisor.
- "El cuerpo y la mente son uno". La relación entre cuerpo y mente es recíproca. El cuerpo puede provocar emociones positivas o negativas a

la mente, como la misma mente puede provocar al cuerpo malestares o sensaciones de bienestar.

- "Todos tenemos los recursos que necesitamos". Dentro de cada persona existen los recursos necesarios, habilidades, atributos; para alcanzar una meta o solucionar cualquier conflicto que se presente.
- "El mapa no es el territorio". Los seres humanos viven en un "mundo real", sin embargo, no operan directa o inmediatamente sobre ese mundo, sino que lo hacen utilizando un mapa(s) o modelo(s), para guiar su comportamiento en él. El mapa necesariamente difiere del territorio que está representando y cada mapa es de alguna manera diferente de los demás. El tipo de mapa que realiza la persona dependerá de lo que vea, sienta, escuche y a donde ésta quiera llegar, el mundo es más rico que las ideas que se tienen sobre de él. Los filtros que el ser humano pone a través de sus percepciones determinan en que clase de mundo vive: sus valores, sus creencias, su sistema representacional, su identidad, su "sombra", su historia de vida y sus recursos. La diferencia no estriba en el mundo, sino en los filtros por los que percibe cada ser humano. En las personas existen muchos filtros naturales, útiles y necesarios, el lenguaje es un filtro y es un mapa que traslada los pensamientos y las experiencias del mundo real a un nivel interior (Bandler y Grinder, 2002).

En tanto que los seres humanos, nunca sabrán exactamente que es la realidad, porque el cerebro no conoce la diferencia entre experiencia imaginada y experiencia recordada, ya que se utilizan las mismas células cerebrales para representar a las dos. Debido a ello, se tiene una estrategia que permite que la información recibida por los sentidos pase ciertas pruebas que la información imaginada no pasa.

Estas estrategias de realidad son distintas a las estrategias de creencias, porque no se pueden someter a una prueba mediante controles de realidad basados en los datos sensoriales. Las estrategias de creencias son una serie de procedimientos de prueba que utilizamos para decidir si algo es creíble o no.

En donde una creencia es una generalización, representan uno de los marcos de referencia más amplios para el comportamiento, son los principios rectores, mapas internos que se emplean para darle sentido al mundo, proporcionan estabilidad y continuidad. Las creencias vienen de muchas fuentes como la educación, creación de modelos a partir de otros significantes, traumas del pasado, experiencias repetitivas, generalizando a partir de la experiencia en el mundo y con las personas. Algunas creencias ya están dentro de la cultura de la persona y del medio en el que nace. Las influencias, expectativas de las personas que rodean a un niño en su desarrollo, infunden creencias, sin embargo, no se nace con creencias, las creencias cambian y se desarrollan, las creencias pueden ser una cuestión de elección. Se pueden quitar o deshacer las creencias que limitan y construir otras positivas. Una de las ventajas de la PNL, es la capacidad para promover cambios a niveles profundos, en donde las creencias y valores son la base de cada individuo para cambiar (Dilts, 1998).

Los valores son los estados a los que las personas dan importancia. Por ejemplo, éxito, seguridad, amor, felicidad, etc. Un valor es una palabra que indica algo elevado en la jerarquía de los intereses. Se utilizan continuamente, en muchos casos de forma inconsciente, para juzgar lo que está bien y lo que está mal. Son etiquetas que utilizamos, para indicar diferentes niveles de placer o dolor. Ciertos valores como la justicia, el amor, la libertad, la salud, que se denominan valores primarios, designan lo que es más importante para las personas, es decir, lo que se quiere alcanzar en la vida. Estos valores, dirigen realmente la vida y tienen una influencia tremenda sobre el desarrollo de las capacidades, porque indican que esos estados son los únicos que merecen la pena alcanzar.

Existen otros valores que se llaman secundarios como el dinero, el trabajo, etc., que permiten alcanzar el valor primario que está detrás (lo que realmente importa). A través del sistema de creencias y valores se da significado y coherencia al modelo del mundo, al cual una persona está profundamente vinculada. La PNL ayuda a la persona a conocer, comprender, sus propios mapas y a reconocer los de los demás.

Todos los seres humanos cuentan con cinco sentidos: gusto, tacto, oído, vista y olfato. La manera de percibir el mundo se logra utilizando los cinco sentidos, y es a través de ellos como se procesa internamente la información. Cuando se piensa en algo, ya sea un recuerdo, un suceso del pasado, reflexiones sobre una situación cualquiera, se crea en la mente imágenes, sonidos, voces, sensaciones y, en menor medida, aunque también aparecen, informaciones olfativas y gustativas. En PNL todo este proceso de recoger, almacenar y codificar la información en la mente, lleva el nombre de sistema representacional, en donde se agrupan tres grandes bloques:

- Visual. Uso del sentido de la vista (imágenes) para representar el mundo externo, el mundo que rodea a una persona y el mundo interno, cuando la persona visualiza con la mente.
- Auditivo. Uso del sentido del oído (voces y sonidos). Escuchar sonidos externos e internos.
- Kinestésico. Uso de los sentidos del gusto, tacto y olfato (sentimientos, emociones, sensaciones táctiles, propioceptivas e interoceptivas, sabores y olores), para representar el mundo externo y el mundo interno (Fonseca, 2007).

Si bien, toda persona en general, utiliza los tres sistemas, hay un canal y una combinación de su preferencia. Por lo que se encuentran personas con un sistema representativo visual, o auditivo o kinestésico, los cuales tienen características propias de su sistema representativo:

- Visuales. Por medio de los ojos accede la información del mundo que los rodea. Su cerebro funciona con imágenes. Al pensar lo primero que "ven" son imágenes. Hablan muy rápido, en un tono muy alto a diferencia de alguien que no piensa con imágenes y respiran deprisa. Lo "ven todo". Si relacionan las palabras que leen con imágenes o dibujos, su aprendizaje será de forma rápida y eficaz. La mayoría de las personas en la sociedad son visuales.
- Auditivas. Usan el oído para relacionarse con el mundo. "Todo lo oyen" y captan. Hablan más despacio que los visuales, el tono de voz es claro,

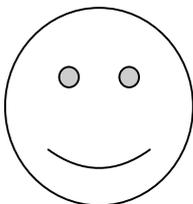
expresivo y resonante, respiran más lento, suelen de ladear la cabeza cuando están escuchando. Su cerebro funciona con sonidos cuando piensan en algo o recuerdan, lo primero que les viene a la mente son sonidos. Su aprendizaje se basa en escuchar.

- Kinéstesicos. Dan preferencia a las sensaciones. Necesitan tocar y ser tocados cuando hablan. Tienen potenciado el sentido del gusto y del olfato. "Todo lo huelen". Se tocan el estomago para decidir si alguien les gusta o no. Su habla y respiración es pausada, la voz tendrá un tono más profundo. Su cerebro funciona a base de emociones y sensaciones (Forner, 2008). Derivado de esto, existen personas que nunca podrán entenderse, a menos que, primero conozcan cual es su sistema representativo, y luego investiguen cual es el de la persona(s) con la que se relaciona.

Uno de los apoyos para conocer el sistema representativo de una persona son sus pistas de acceso ocular, son señales visuales que dejan ver cómo accede la gente a la información. Estudios neurológicos han mostrado que el movimiento del ojo, tanto lateral como vertical parece estar asociado con la activación de distintas partes del cerebro, este movimiento se llama movimientos laterales del ojo (O'Connor y Seymour, 1992). Tal y como se muestra en los siguientes dibujos:

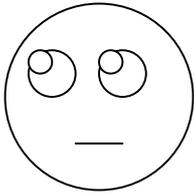
PISTAS DE ACCESO OCULAR

VISUALIZACIÓN



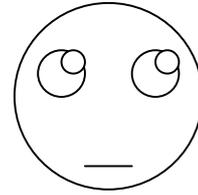
Cuando la mirada es hacia enfrente,
es señal de visualización.

VISUAL – IMÁGENES



CONSTRUIDAS

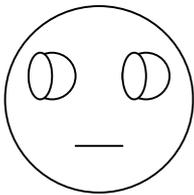
Ver imágenes nunca antes vistas
o ver las cosas como jamás se
habían visto.



RECORDADAS

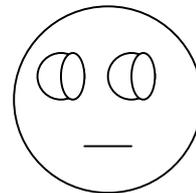
Ver imágenes de cosas que
han sido vistas con
anterioridad, de la misma
manera como fueron vistas

AUDICIÓN – SONIDOS



CONSTRUIDAS

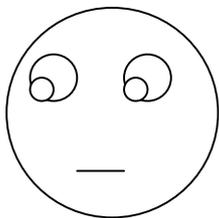
Escuchar sonidos que no
han sido escuchados.



RECORDADAS

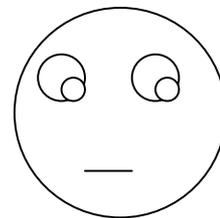
Recordar sonidos que han
sido escuchados.

KINESTESIA



Acceder a sensaciones.

DIALOGO INTERNO



Hablar con uno mismo.

Nota: Los dibujos se ven como si estuviera mirando a otra persona.

Otra forma de conocer el sistema representacional de una persona, es por medio de su lenguaje. Por lo general las personas utilizan palabras concretas cuando utilizan un canal sensorial:

Frases Visuales

- Ya veo
- Me lo imagino
- Tiene buena apariencia
- Veo lo que me dices
- Esto se pone de colores

Frases Auditivas

- Esto suena bien
- Escucho lo que veo
- Me suena en chino
- Estamos en la misma frecuencia
- ¿Cómo suena lo que te digo?

Frases Kinestésicas

- Tengo en mente aceptarlo
- Esto me huele mal
- No me sienta bien lo que me dices
- Siento que no te entiendo
- Estaremos en contacto

Las palabras describen los pensamientos, por lo que la elección de las palabras indicará el sistema representativo empleado por la persona.

El lenguaje es una herramienta de comunicación y como tal, las palabras significan lo que las personas entienden de ese significado. Es una forma compartida de comunicar experiencias sensoriales. Este proceso lingüístico, este mapa del lenguaje se conoce en la PNL como el metamodelo.

El metamodelo fue desarrollado por Richard Bandler y John Grinder. Los modelos o mapas que se crean en el proceso de vivir están basadas en la propia experiencia individual, y debido a que algunos aspectos de estas

experiencias son únicos en cada persona, partes del modelo del mundo serán exclusivas en cada una de ellas. Estas maneras, poco comunes que cada persona adopta, para representar el mundo, constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada individuo tenga un modelo del mundo que de alguna manera será diferente del modelo de cualquier otra persona. Así, el motivo por el que un individuo se causa sufrimiento y angustia, en donde no es ni malo, ni loco, ni enfermo si no que opta por lo mejor de entre sus alternativas conscientes, está eligiendo lo mejor dentro de su mapa particular. Los procesos que habilitan a una persona para crear modelos y que le permiten crecer, cambiar y disfrutar, son los mismos que le permiten mantener un modelo empobrecido del mundo (Bandler y Grinder, 2002).

El metamodelo es una representación explícita de la conducta inconsciente, gobernada por reglas. Indica que el lenguaje es una demostración externa de la experiencia interna y que tiene una estructura con palabras que forman una estructura superficial y representan una estructura profunda o la experiencia en sí misma. Lo que hace una persona es acortar la estructura profunda para hablar con claridad, y lo que realmente dice es lo que se llama estructura superficial.

Los procesos que especifican lo que transcurre desde la estructura profunda a la estructura de superficie son los tres procedimientos universales de modelaje humano: eliminación, generalización y distorsión (Bandler y Grinder, 2002):

Eliminación. La persona selecciona solamente una parte de la información de la estructura profunda. Presta atención selectivamente a ciertas dimensiones de la información, qué es capaz de manejar y qué le es útil en ciertos contextos y en otros no.

a) Sustantivos eliminados. El sujeto activo de una oración es eliminado.

- No me quiere
- Desde siempre me odia

Pregunta que suscitará el material eliminado: ¿Con quién?, ¿Quién o qué específicamente...?

b) Comparativos eliminados. Involucran la comparación de dos cosas. La parte eliminada es un término de una construcción comparativa o superlativa.

- Él es más gracioso que yo
- Ella es mejor para mi hermana que para mi

Pregunta que suscitará el material eliminado: para comparativo ¿comparado con qué?, ¿Con quién? Para superlativos: ¿Con respecto a qué?

c) Verbos eliminados. Verbos que no están especificados, verbos sin complemento.

- Él huyó
- Brinco por la tarde

Es importante saber cómo se realizaron las actividades, saber el adverbio.

Pregunta que suscitará a la parte eliminada: ¿Cómo?, ¿Qué específicamente?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?

d) Nominalizaciones. Proceso psicológico y lingüístico complejo, en el cual una palabra proceso o un verbo de la estructura profunda aparece en la estructura de superficie como una palabra evento o sustantivo. Una manera de reconocer una nominalización, es hacer una oración bien formada que termine en transcurso o desafiar directamente la nominalización.

- Mi dolor es fuerte
Mi dolor en transcurso es fuerte

¿El dolor a cerca de qué, de quién, es fuerte para quién?

e) Índices referenciales. La palabra o la oración no distingue, no hace referencia a una persona o cosa determinada.

- Nadie me quiere
- Todos me odian

Pregunta que suscitará el material eliminado ¿Quién específicamente...? específicamente ¿Qué...?

Generalización. Proceso mediante el cual algunos elementos o piezas del modelo de las personas se desprenden del modelo original, y llegan a representar la categoría total de la cual la experiencia es sólo un caso particular, la capacidad generalizadora es esencial para poder encarar al mundo.

- a) Operadores modales. Material que ha sido suprimido en el procesos de experiencia. En donde están presentes los operadores modales de necesidad: "tengo que", "necesario", "debería", "es menester", "es preciso", etc. Y los operadores modales de posibilidad: "imposible", "puede", "podrá", "no puedo", "no puedes", "capaz", "incapaz".

- Tengo que mantener limpia la casa
- Ninguna persona podrá quererlo como yo

Pregunta que suscitará el material generalizado. Operadores modales de necesidad ¿Qué ocurriría si.....? ¿Qué pasaría si.....?

Operadores modales de posibilidad ¿Qué le impide ...?

- b) Cuantificador universal. No llevan índices referenciales y contienen palabras como:

"todo", "cada", "cualquier", "siempre", "nunca".

- Nunca me va a querer
- Siempre es lo mismo

Pregunta que suscitará el material generalizado. Pueden ser desafiadas poniendo énfasis, exagerándolas y rediciéndolas al absurdo: Ha habido algún momento en que ...Podría imaginar alguna circunstancia en que

Otra opción es buscar una experiencia en la que se haya experimentado algo que demuestre lo contrario a la generalización.

Distorsión. La persona da una versión simplificada que distorsiona el significado. Permite hacer cambios en la experiencia de los datos sensoriales que se recibe, por ejemplo la fantasía o imaginación logran que la persona esté preparada para experiencias aún antes de que éstas ocurran.

- a) Equivalencia compleja. Involucra estructuras de superficie que son equivalente en el modelo de la persona. Por lo general, menciona

primero una estructura de superficie, hace una pausa y luego menciona la segunda.

- Mi mamá jamás me demuestra aprecio.... mi mamá jamás me sonríe.

Pregunta que accedará al material distorsionado. Primero se verifica que las estructuras de superficie sean equivalentes, elaborando una pregunta directa: El hecho de que su mamá no le sonría jamás ¿Significa que jamás la aprecia?

La persona aceptará o negará la equivalencia. En el caso que sea aceptada la equivalencia, se aplicará la técnica de cambio de índice referencia. De esta forma se podrá desafiar la distorsión. En el caso que niegue la equivalencia, se deberá examinar junto con la persona las oraciones en cuestión.

Niegue o acepte la distorsión, la persona ha re-conectado su distorsión con su experiencia.

- b) Presuposiciones. Cualquier parte de una estructura de superficie que ocurra después de los verbos principales "darse cuenta", "estar consciente", "ignora", etc. Es una presuposición o una suposición necesaria de esa estructura de superficie. El objetivo es ayudar a la persona a identificar aquellas suposiciones básicas que empobrecen su modelo y que limitan sus posibilidades de superación.

- No actuarías de ese modo si te dieras cuenta de mi sufrimiento
- Si vas a ser igual que mi último novio, entonces no te quiero

Para recuperar el material distorsionado, primero se identificarán las presuposiciones de la estructura de superficie para luego desafiarlas presentándolas directamente a la persona y preguntándole ¿Cómo específicamente....? Pedirle que especifique el verbo, recuperando así el material.

- c) Causa y efecto. Implica la creencia, por parte de quien habla, que un conjunto de circunstancias puede afectar una acción que

necesariamente le provoque una emoción o un determinado estado interior y, no tienen alguna opción de responder de otra forma.

- Mi hijo me hace sentir decepcionada
- Mi esposo tiene la culpa de que yo este enojada

Existen otras estructuras de superficie, las causativas implicadas, que también implican una relación causa – efecto:

- Yo no quería enojarme pero él me obliga
- No me gusta ser así pero la situación lo exige

Para trabajar con ellas, se tienen tres posibilidades. 1) Aceptar la relación causa-efecto. 2) Aceptar la relación causa-efecto y pedirle a la persona que especifique la causativa implicada a fondo, hasta lograr tener una imagen clara de cómo se presenta en el modelo de la persona el proceso de causa implicada.3) Objetar la relación causa-efecto y retroalimentar una estructura de superficie que invierte la relación o remueva las condiciones del modelo de la persona que lo obligan hacer algo que no quiere, luego se le pregunta si con estos cambios obtiene lo que él quiere.

d) Adivinación / transmisión de pensamiento. Involucra la creencia por parte de la persona que habla, de que puede saber lo que la otra persona está pensando y sintiendo, sin una comunicación directa.

- Yo sé lo que le pasa
- Tanto tiempo viviendo juntos, él debería saber que pienso

Pregunta que accedará al material distorsionado. ¿Cómo, específicamente. . .?

Existe otro modelo que se ocupa del lenguaje, un lenguaje de forma vaga e imprecisa, el modelo Milton, y es de diversas maneras la inversa del metamodelo. El modelo Milton se basa en los patrones del lenguaje de Milton Erickson: inducir y utilizar estados de trance, permitiendo a la persona superar problemas y descubrir sus recursos. En tanto, el metamodelo se centra en la precisión y la claridad (O'Connor, 2001).

Milton Erickson usaba el lenguaje creativo y flexible para conseguir resultados con sus pacientes. El modelo Milton es una forma de usar el lenguaje para

inducir y mantener el trance, con el fin de contactar con recursos escondidos de la personalidad. El trance es un estado en el que la persona está altamente motivada para aprender de su parte inconsciente de manera interior y directa. Respetaba la parte inconsciente de la mente de las personas, suponía que había una intención positiva detrás de la conducta más extraña, en cada momento las personas toman las mejores opciones que puede, ya que disponen de todos los recursos necesarios para hacer cambios.

Algunas características del modelo Milton son la generalización, la ambigüedad, el lenguaje indirecto y la sugestión. El modelo Milton es una manera de usar el lenguaje para marcar y guiar la realidad de una persona, distraer y emplear la parte consciente y acceder a los recursos del inconsciente. No se le dice a la persona lo que debe hacer, sino que se guía su atención a lo que hay allí. Hay un arte para usar el lenguaje, de forma tan vaga que la persona le da el significado apropiado, es cuestión de no distraerle de su estado de trance. El Modelo Milton distrae la parte consciente, manteniendo al hemisferio dominante sobrecargado (Harris,2002).

El término consciente e inconsciente se utiliza de gran manera en todo el trabajo de la PNL. En donde lo consciente se reconoce como un conocimiento de uno mismo del entorno que lo rodea, la persona esta consciente cuando se da cuenta de ese suceso o de algo en específico en ese momento esta en un estado de vigilia. La parte consciente es muy limitada. La forma de aprender conscientemente, es tomando pequeños trozos de comportamiento que combinándolos en cadenas más y más largas se convierten en habituales e inconscientes, así se forman hábitos. Mientras que lo inconsciente se aplica a estados de sueño, de anestesia, de desmayo, procesos mentales, fisiológicos vitales del cuerpo, procesos que están fuera de la conciencia (Harris, 2002).

Aunque de una manera consciente la persona sólo es capaz de tomar una cantidad muy pequeña de la información que le ofrece el mundo, advierte y responde a una cantidad mucho mayor sin darse cuenta.

En el proceso de aprendizaje, la persona pasa por cuatro etapas:

1. Incompetencia inconsciente. No tiene los conocimientos para realizar una actividad y no sabe que no los tiene.
2. Incompetencia consciente. Para realizar una actividad, empieza a aprender, y necesita de toda su atención.
3. Competencia consciente. Ya tiene la habilidad, los conocimientos, pero todavía no domina la actividad
4. Competencia inconsciente. Domina totalmente la actividad, lo hace inconscientemente, permitiendo así a su parte consciente realizar otras actividades al mismo tiempo que realiza la actividad aprendida.

En PNL el proceso de aprendizaje de una persona es el mismo, ella ya cuenta con las habilidades necesarias de comunicación y aprendizaje, la PNL depura esas habilidades y da más opciones y flexibilidad para utilizarlas, además aspira a dar a las personas más opciones en lo que hacen (O'Connor y Seymour, 1992). Roberts Dilts, desarrolló un enfoque muy conocido de la PNL "Niveles Neurológicos", en donde la estructura ayuda al aprendizaje, el cambio y el desarrollo personal. Como se puede observar en la figura No.1 son seis niveles básicos en donde una persona actúa en orden ascendente. Cada nivel es más abstracto que el anterior, cada uno de ellos tiene un mayor grado de impacto sobre la persona. La estructura ayuda a las personas a comprobar si lo que piensan y hacen está alineado con su propia identidad y valores, la incoherencia o el conflicto entre estas áreas pueden producir estrés o un rendimiento insuficiente. La estructura también es aplicable a organizaciones industriales. Da un marco para organizar y recoger información, de forma que se puede identificar el mejor lugar donde intervenir para realizar el cambio deseado (O'Connor y Seymour, 1992).

El entorno es aquello a lo que se reacciona, lo que rodea a la persona. *¿Dónde?*
¿Cuándo?

La conducta son acciones específicas que la persona lleva a cabo. Lo que hace una persona, acciones y reacciones *¿Qué?*

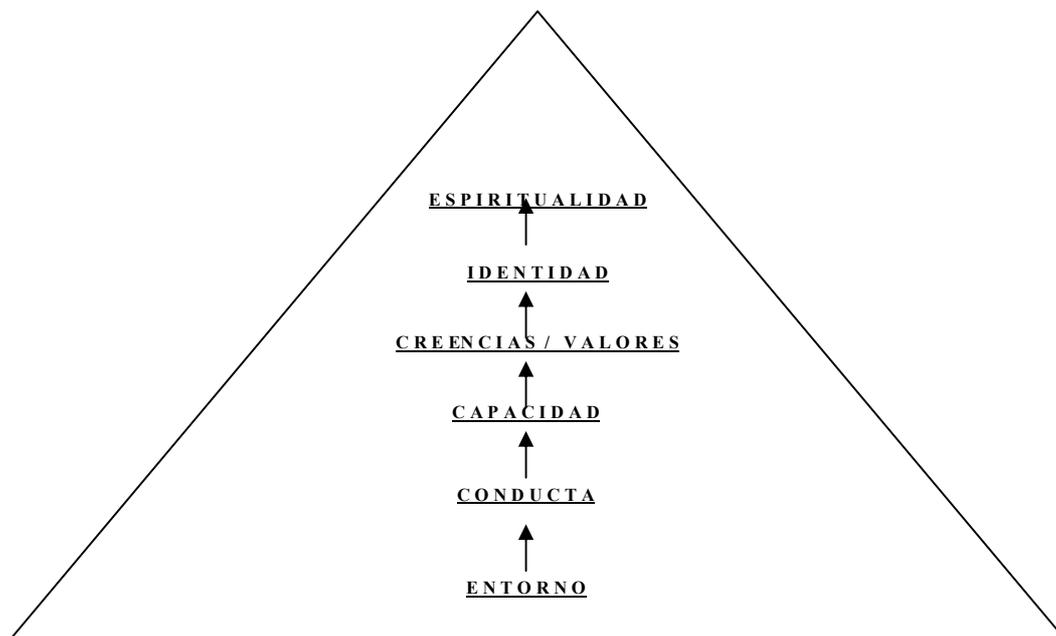


Fig. 1. Niveles Neurológicos de Roberts Dilts.

La capacidad es como actúa una persona, las habilidades y estrategias. Los planes que emplea. *¿Cómo?*

Las creencias son las diversas ideas que se piensan que son verdad y se emplean como base para la acción diaria, qué es lo que le parece estimulante *¿Porqué?*

La identidad es el sentido de sí mismo, sus valores principales y su misión en la vida. *¿Quién soy?*

La espiritualidad son las razones por las que una persona hace algo, lo que existe más allá de sí mismo. Este es el nivel más profundo.

La PNL ofrece diversas técnicas para el desarrollo personal, de las cuales las más importantes son:

- Posiciones perceptivas

Uno de los conceptos fundamentales de la PNL es que las experiencias se viven de manera asociada o disociada. Asociado es cuando la persona experimenta una situación vista por sus propios ojos, sus propios oídos, su propio cuerpo, las experiencias propias pueden estar intensificadas, tanto

para recordar un suceso del pasado, vivir una experiencia en el presente o proyectar algo que pueda ocurrir en el futuro. Disociado se refiere a la persona que experimenta una situación sin emplear sus ojos, ni sus oídos, ni su cuerpo, adoptan un punto de vista más separado, tanto para recordar el presente cómo para proyectar la situación al futuro. Existe otra posición, que la persona puede experimentar, la de ver la situación desde un punto de vista externo, como si fuera un observador independiente, alguien totalmente ajeno a la situación, un punto de vista objetivo. Así las posiciones perceptivas ofrecen formas para realizar cambios de perspectiva (Fonseca,2005).

La habilidad para moverse con facilidad entre ellas de forma consciente o inconsciente, es necesaria para actuar juiciosamente. Las tres posiciones tienen la misma importancia, la cuestión está en saber moverse, por ellas libremente. Alguien encallado en la primera será un monstruo egoísta; una persona que esté de forma habitual en la segunda se dejará influir fácilmente por los demás, y una persona que esté habitualmente en la tercera será un observador alejado de la vida.

- Reencuadre

Cambia la percepción de una situación. Es simplemente darle otro significado posible a un suceso, pensamiento, sentimiento o acto. Al pensar en ello de un modo diferente, es posible ser más positivo y sacar beneficios de la situación. Esta técnica se emplea en diversos contextos: terapia, vida laboral y crecimiento personal.

- Anclaje

Un ancla es un estímulo que se asocia a un estado emocional. Pueden ser positivas o negativas. Por lo general, son externos. Hay tres tipos de anclas: visual, auditiva y kinestésico. Las anclas se crean por repetición o pueden establecerse en una sola ocasión si la emoción es fuerte y la cronología correcta.

Una persona puede elegir las asociaciones que quiera hacer. Puede escoger cualquier experiencia de su vida que encuentre muy difícil o desafiante, y decidir con anterioridad en que estado psicológico quiere estar para

enfrentarse con ella. Esto se consigue en dos pasos: 1) escoger el estado emocional que se desea y 2) asociarlo con un estímulo o ancla para poder traerlo a la mente cuando se quiera.

Emplear el estado de plenitud de recursos mediante anclas es una de las formas más efectivas de cambiar el comportamiento de una persona. El anclaje de recursos es una técnica para aumentar las opciones emocionales.

Las anclas pueden encadenarse de forma que una lleve a otra con el fin de pasar de un estado emocional negativo a uno positivo. El encadenamiento es particularmente útil cuando se tiene un problema muy fuerte y el estado de recursos está demasiado alejado para acceder a él en un solo paso (O'Connor y Seymour, 1992).

- Cambiar la historia personal.

El cambio de la historia personal es útil cuando hay sentimientos o comportamientos problemáticos, que vuelven una y otra vez. Es una técnica para reevaluar memorias problemáticas a la luz de los conocimientos presentes.

Los pasos para cambiar la historia personal son: 1) Identificar el estado de carencia de recurso, 2) Volver a momentos en que se experimentó, vivió en forma parecida, 3) Ver que recurso se hubiese necesitado en esa situación, 4) Buscar y anclar una experiencia del estado de recurso necesario, y probar con esa ancla positiva, 5) Manteniendo el ancla positiva, se va a la primera experiencia. Se observa de forma disociada con el nuevo recurso, luego en forma asociada, manteniendo todavía el ancla. Cuando se experimente la situación de forma distinta y se aprenda de ella, se deja el ancla y se cambia de estado, y 6) Revisar el cambio sin utilizar el ancla, recordando la experiencia pasada y observar cómo han cambiado los recuerdos.

- Generador de nuevo comportamiento.

Esta técnica se utiliza para cambiar o mejorar un nuevo comportamiento, se puede emplear en el desarrollo personal y profesional. 1) La persona dentro de su imaginación se ve comportándose de la forma que le gustaría, 2) Observa la escena a medida que se desarrolla satisfactoriamente, la persona se asocia,

observando sus sentimientos y las respuestas de la gente que se encuentre a su alrededor, 4) Cuando esté satisfecho con su actuación imaginaria, debe de identificar una señal interna o externa que pueda emplear para recordar ese comportamiento.

- Modelamiento.

El modelamiento constituye el eje de la PNL. Representa la manera más eficaz para transferir de una persona a otra lo mejor de ella misma, sus patrones de conducta, pensamiento o reacción. El objetivo principal del modelamiento es hacer que una persona cuente con un modelo o mapa sobre cómo identificar los procesos internos que usa una persona de éxito con respecto a una conducta determinada (Fonseca, 2005).

Para que la persona trabaje en alguna de las técnicas mencionadas, necesita tener un objetivo y una meta, y la manera en como los exprese tendrá mucho que ver en el éxito de la técnica que lleve a cabo, esto es, que cuanto más preciso y positivo se puede definir lo que se quiere, y cuanto más se programe el cerebro para buscar y advertir posibilidades, tanto más seguro estará de obtener lo que se quiere.

Un objetivo bien elaborado, deberá de contar con los siguientes criterios:

- Estar enunciado en primera persona,
- Estar enunciado de forma positiva
- Debe de ser específico tanto como sea posible
- Debe de ser alcanzable. Saber si se cuentan con los recursos necesarios
- Debe estar redactado en tiempo presente
- Debe de ser ecológico, esto es, considerar las consecuencias al alcanzar el objetivo en el contexto de relaciones de la persona.
- Debe de ser medible, esto es que cuando se crea que se logró, verificarlo con evidencia tangible, sensorial (Fonseca, 2005).

Así mismo, las metas deben cumplir con algunos requisitos para que sean alcanzables y exitosas.

Primero se deberá de definir la meta:

- En forma concreta, positiva, que no haya comparaciones.

- Con período de logro y que dependa de la persona.
- Saber que valores se realizan en la meta.
- Verificable, cuando se obtenga la meta saber ¿Qué verá?, ¿Qué se escuchará?, o ¿Qué sentirá?
- Que recursos se necesitará para cumplir la meta. Saber por que no se ha emprendido, buscar si no hay temores, miedos, falta de algunos recursos, etc.

En resumen, para que estas técnicas creen una metamorfosis en la persona, hay que: querer cambiar, saber cómo y darse la oportunidad.

1.3 Áreas de Incidencia

Las áreas en que la PNL aplica sus conocimientos, procesos y técnicas son:

- Psicoterapia y salud
- Educación / aprendizaje
- Industria (negocios)

Psicoterapia y salud

La PNL tuvo su origen en este campo, cuando sus fundadores, Bandler y Grinder, establecieron contacto y empezaron sus estudios, con personajes excepcionales en el campo de la psicoterapia. La PNL ha creado técnicas de psicoterapia muy poderosas. El marco general de todas esas técnicas es usar su entendimiento, considerando las relaciones externas de la persona y el equilibrio interno. La intención de la PNL es siempre dar más opciones, nunca limitarlas. Ayuda a la persona a pasar de un estado falto de recursos a un estado pleno de recursos (O'Connor y Seymour, 1992).

En el campo de la salud, se ayuda a personas enfermas, a pasar de un estado de "incongruencia" a uno de "congruencia" o salud. Se les ayuda a entender y hallar la "causa" de la enfermedad, cambiar los "efectos", entender la intención positiva o el porqué de esa enfermedad. Se les ayuda a "reparar" la causa que originó la disfunción o enfermedad física, y desde ahí alcanzar un "objetivo" o resultado de salud perfecta plena.

Algunas áreas de incidencia de la PNL en el campo de la psicoterapia y salud son:

- Estrés
- Alergias
- Fobias de todo tipo
- Neuralgias
- Úlceras y otros desórdenes del estómago
- Depresión
- Ansiedad
- Cáncer
- Motivación
- Autoestima
- Control emocional

Educación y aprendizaje

El aprendizaje abarca el conocimiento, la comprensión y el desarrollo de habilidades, todos necesarios para un mejor rendimiento en las diversas actividades que se desarrollan.

Aprender a aprender es la habilidad más importante de la educación. El sistema educativo se concentra más en lo que enseña, en los programas y pasa por alto el proceso de aprendizaje. Y esto da lugar a que muchos estudiantes tienen dificultad para captar la información y aunque logren aprenderla, tendrá muy poco significado para ellos, porque ha sido sacada del contexto.

Sin una estrategia de aprendizaje, los estudiantes pueden convertirse en loros de información, dependiendo siempre de otros para obtener información. Son aptos para la información, pero inútiles para el aprendizaje. El aprendizaje incluye memoria y comprensión, poner la información en un contexto que de sentido.

La PNL aplicada al superaprendizaje (adquisición acelerada de conocimientos fluidamente y sin estrés), es un aporte interesante por cuanto enseña a los docentes cómo lograr que los alumnos capten la atención y los enseña a

expresar lo que quieren y a entender con mayor rapidez los contenidos (Sambrano, 2007).

El superaprendizaje y la PNL surgen como una alternativa para procesar el gran volumen de información que se está produciendo en estos momentos.

La PNL enseña a aprender con eficacia y sin estrés. Pensar, sentir y actuar de forma congruente y en una misma dirección, hacia el logro de objetivos de libertad, excelencia y éxito, abre paso a las diferentes maneras de aprender, teniendo en cuenta los procesos del pensamiento y los enfoques innovadores.

El proceso de aprendizaje está basado en una presentación sensorial rica, donde, por medio de canciones, integración global, dramatizaciones, juegos, imaginación, diálogos, etc. Se cumplen los objetivos de contenido, de una manera divertida y al mismo tiempo eficaz.

Para mencionar algunas áreas del campo de la educación / aprendizaje en las que incide la PNL son:

- Ortografía
- Estrategia para la memoria
- Creatividad
- Estudiar
- Exámenes
- Creación de modelos

En estos tres últimos puntos, los mapas mentales tienen un lugar importantísimo, ya que el uso de los mapas mentales en el aprendizaje, representa muchas ventajas sobre otros métodos de estudio. Un mapa contiene un número importante de información concentrada en una sola página. El sistema visual humano puede fotografiar una página entera en una vigésima fracción de segundo. Esto permite desarrollar técnicas de lectura o reconocimiento panorámico y de exploración, permitiendo al cerebro preseleccionar rápidamente los aspectos o informaciones de su interés. Al repasar entre siete y catorce veces el contenido de cada mapa, se garantiza un verdadero aprendizaje a largo plazo. Un mapa mental expresa la forma como trabaja el cerebro y a esto se le llama pensamiento irradiante, es una manera

de generar, registrar, organizar y asociar ideas tal y como las procesa el cerebro humano, para plasmarlas en un papel (Sordo, 2001).

Industria (negocios)

En los últimos años la PNL ha tenido una intensa incidencia en el campo industrial. En el mundo de los negocios la PNL marca una diferencia en:

- La comunicación
- Motivación
- Influencias
- Capacitación
- Desarrollo personal
- Liderazgo
- Establecimiento de metas
- Desarrollo de la organización
- Ventas
- Reuniones, etc.

Las empresas que deseen seguir siendo competitivas en el futuro, necesitan que sus empleados y directores, sean personas dotadas de amplios conocimientos y recursos, capaces de manejar su propio comportamiento adaptándose al contexto social y de gozar del reto que supone cumplir unas funciones siempre cambiantes. Y para que esto se cumpla se necesita contar con una comunicación y con un sistema de motivación que pueda crear empleados y empresas efectivas. Así, en el siguiente capítulo se abordará la comunicación efectiva y la motivación.

CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN: LO ESENCIAL EN LA INDUSTRIA.

2.1. Comunicación y organización

Cualquier organización humana tiene como base la comunicación entre sus miembros, de la cual dependerá su eficacia. En el área industrial, la organización está integrada por un sistema de individuos que trabajan juntos para alcanzar mediante una jerarquía de rangos y división del trabajo, los objetivos comunes. Las relaciones entre los miembros de una organización son relativamente estables, esta estabilidad estructural hace que una organización funcione con eficacia para lograr determinados objetivos. La estructura organizacional da estabilidad a la comunicación humana, facilitando así el logro de las tareas administrativas.

Pero, ¿Qué significa comunicar? En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro y partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer. Comunicar es compartir información, y compartir implica que dos o más personas hagan algo juntas.

Comunicar es un verbo activo o transitivo, lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre se da en dos direcciones, e incluye hasta la respuesta silenciosa. Implica comprensión, pero en muchos grupos o instituciones sólo le dan importancia a ciertas actividades tendientes a informar, enseñar y ordenar (Fernández, 2005).

El sentido original de la palabra comunicación, se deriva del verbo en latín *communicare*, que significa repartir, compartir, hacer partícipe de algo. Este verbo deriva del adjetivo *communis*, y éste, a su vez, de *cum=con*, en conjunto, y *mumus=don*, regalo, trabajo, obra, oficio, cargo. Así pues, la idea básica de comunicar es “compartir” o “tomar parte con” (Rodríguez, 2004).

Es significativo que las palabras "común", "comuna" y "comunicación" tengan la misma raíz etimológica. La comunicación no es sólo un asunto de acción y reacción; es un intercambio transaccional entre dos o más individuos. La comunicación es en realidad un proceso sinérgico en el cual operan los elementos en una forma interdependiente e intrincada.

Para conseguir que la comunicación sea realmente eficaz y alcance sus objetivos, ésta debe ser, clara, precisa, objetiva, verídica, oportuna, interesante y difundida.

La comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa. Organización y comunicación ganan si son medios coherentes y combinados y no técnicas desconectadas. Por esta razón, la organización debe tratar de ser comunicante, y la comunicación organizada.

La comunicación es una interacción dinámica de muchas variables de numerosos elementos.

Algunos autores, partiendo de la existencia de un transmisor y un receptor, destacan los siguientes elementos:

- Forma: medios que se utilizan para la comunicación
- Contenido: objeto de la comunicación, material que se transmite
- Ruido: interferencias que impiden: la transmisión fiel o el destino final de la comunicación.

Otros más, desde el punto de vista de la administración advierten el principio de que todo plan de acción administrativa debe ir acompañado de un plan para comunicarlo a quienes incumba, y que consecuentemente la comunicación efectiva requiere:

- Un emisor: debe poseer una comprensión adecuada y un cuadro vívido de lo que desea comunicar
- Una transmisión: preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación
- Un receptor: capta la comunicación y se espera su aceptación y comprensión del mensaje

- Un procedimiento: sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad.

En general, los cuatro componentes principales en el modelo de comunicación son la fuente, el mensaje, el canal y el receptor.

La fuente es la originadora del mensaje, la principal responsabilidad de la preparación del mensaje radica en la fuente. El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es todo lo que representa el acto de la comunicación: es la idea que se comunica. Los mensajes están compuestos de símbolos que tienen (para la fuente y el receptor) cierto significado. La codificación es la traducción hecha por la fuente de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para su transmisión. Los significados son referencias, como ideas, imágenes y pensamientos que son expresados mediante símbolos. Para que la comunicación ocurra, la fuente y el receptor deben tener por lo menos un grado mínimo de experiencia común, cierto nivel de significados compartidos. En el otro extremo, no hay dos individuos que tengan exactamente las mismas experiencias, de aquí que el lenguaje usado tenga significados un tanto distintos para el receptor y para la fuente. Además, la experiencia de un individuo es continua, de manera que el significado de los mismos símbolos del mensaje cambiará con el tiempo. Muchos fracasos para comunicar se deben a suposiciones erróneas de la fuente o el receptor respecto al significado de un símbolo que han intercambiado. Los significados están en la gente, no en el mensaje, es decir, las palabras no tienen significado en sí, sus significados son asignados por la fuente y el receptor.

Un canal es el medio por el cual el mensaje viaja de una fuente a un receptor. Es la ruta por el cual el mensaje es físicamente transmitido. La comunicación no es el flujo unidireccional de un mensaje de una fuente a un receptor. El receptor también genera información y mensajes para la fuente y de hecho tal interacción es necesaria para que prospere la comunicación. El elemento individual de más importancia en el proceso de comunicación es el receptor. Los comunicadores (la fuente) suelen olvidarlo. Algunos están orientados al mensaje conocen mucho su materia pero no la expresan con significados en

términos que sus receptores pueden entender, o bien las fuentes pueden estar orientadas al canal dependiendo en forma tan completa de un medio de comunicación en particular que el receptor es ignorado, esto es, un funcionario de una organización que sólo comunica por la distribución de avisos escritos a sus receptores y jamás utiliza una junta con el personal, aun cuando fuera más efectiva, o una combinación de escritos y una junta del personal.

El proceso de la comunicación bidireccional es el método por el cual un emisor establece contacto con un receptor por medio de un mensaje. Este proceso consta siempre de ocho pasos, así sea que las dos partes hablen, recurran a señales manuales o empleen medios de comunicación de tecnología avanzada: desarrollo de una idea, codificación, transmisión, recepción, decodificación, aceptación, uso y suministro de retroalimentación.

La comunicación bidireccional no es exclusivamente benéfica. También puede causar dificultades. Es probable que dos personas están en profundo desacuerdo en relación con un asunto, pero que no se percaten de ello hasta establecer una comunicación bidireccional. Frente a la amenaza de la posible turbación de perder en una discusión, la gente tiende a prescindir de toda lógica y racionalidad y adoptar en cambio un razonamiento defensivo. Mediante el razonamiento defensivo se persigue evitar riesgos y dar la impresión de incompetencia, pero por lo general de él resulta un irrefrenable impulso a ejercer control y ganar. Como es de suponer, estos objetivos hacen desmerecer la comunicación eficaz (Keith, 2005).

Otra dificultad que puede presentarse es la disonancia cognoscitiva. Ésta consiste en el conflicto y angustia internos que ocurren cuando la gente recibe información incompatible con su sistema de valores, decisiones tomadas en el pasado o cualquier otro tipo de información en su poder. Al hablar no sólo damos a conocer algo a cerca de nosotros mismos, sino que también nos exponemos a que los demás nos juzguen. Nuestra autoestima se ve amenazada cada vez que una persona nos dice algo que hubiéramos preferido que callara. Estos mensajes deplorables son inintencionados, usualmente

despiertan sentimientos desagradables en quien los recibe, generan tensión en una relación o provocan incluso que ésta se deteriore.

Los efectos de la comunicación, son los cambios en el comportamiento del receptor que ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Así, la comunicación efectiva se refiere a la comunicación que da como resultado los cambios en el comportamiento del receptor que fueron intentados por la fuente. Existen tres tipos de efectos de la comunicación en los receptores: cambio en sus conocimientos, cambio en sus actitudes y cambios en su actitud externa.

La retroalimentación hace que la comunicación sea un proceso dinámico bidireccional. La retroalimentación puede considerarse como mensajes a la fuente que lleva el conocimiento de la efectividad de una comunicación previa. La retroalimentación negativa desorganiza la relación fuente-receptor y puede generar hostilidad entre la fuente y el receptor.

Es más probable que se hagan suposiciones falsas cuando los receptores y la fuente son di símbolos. Si los dos son muy similares, la comunicación es más fácil y más efectiva, ya que la fuente sólo necesita conocerse para conocer a su receptor.

Si el mensaje transmitido es una orden, es más probable que se cumpla si se comunica por escrito que, si se hace en forma oral.

Es difícil expresar su complejidad en un modelo lineal con el canal llevando mensajes de la fuente al receptor. Los modelos lineales implican un concepto mecanicista del acto de la comunicación que facilita su comprensión debido a su sencillez, pero que distorsiona profundamente la realidad. Pero aún pueden implicar una visión autócrata y unilateral de las relaciones humanas. El modelo supone una fuente activa que opera sobre un receptor pasivo por medio del monólogo persuasivo. Esto sugiere una relación vertical, en la cual la fuente tenderá a dirigir o dominar el comportamiento del receptor. De acuerdo a este modelo, la comunicación equivaldría entonces a un tipo especial de manipulación del receptor por una fuente.

El marco conceptual de la organización es considerado como un sistema compuesto por unos flujos de comunicación verticales (ascendentes y

descendientes), relacionados con el intercambio de información que se establece entre los diferentes niveles de la jerarquía de autoridad, y unos flujos horizontales, relacionados con la coordinación de las distintas áreas de actividad.

Ambos tipos de comunicación vertical y horizontal, conforman la denominada comunicación formal, la cual está prevista y diseñada de antemano por la organización para hacer llegar la información allí donde sea necesario y en el momento más oportuno. Así pues, su objetivo es el control y producción de los individuos, permitiendo asimismo, la orientación de sus comportamientos hacia los principios, las normas y las metas establecidas por dicha organización. En donde la gráfica de una organización, llamada en ocasiones “organigrama” es la descripción de la estructura formal de una organización. Al observar el organigrama, se puede aprender mucho sobre la operación de un sistema y sobre sus canales de comunicación formal. Proporciona mucha información en forma cómoda, en parte porque la organización ha llegado a considerar las relaciones en función de las dimensiones de la gráfica.

También surge y se desarrolla un sistema de comunicación informal como resultado de las relaciones personales e interacciones cotidianas de los miembros de la organización.

Esta comunicación se corresponde con la transmisión de información que circula de manera anárquica y fuera de los cauces de la comunicación formal y sustituye, confirma o modifica los mensajes que fluyen por la estructura formal de la organización.

En la comunicación formal, a través de la comunicación vertical descendente, se hace llegar la información de la alta dirección hasta los trabajadores de la base operativa. Así pues, está estrechamente vinculada con el mantenimiento del estatus y de la jerarquía y transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de las tareas, tales como las políticas, estrategias, objetivos de la organización y/o departamento, instrucciones de trabajo, procedimientos, prácticas organizacionales y retroalimentación del desempeño. Los empleados reciben una gran cantidad de comunicación descendente, que a menudo da

como resultado una recepción selectiva, lo que significa escuchar o ver únicamente la información que ellos están dispuestos a escuchar o ver y desintonizar el resto del mensaje. Cualquiera que regularmente intente enviar información a otros reconoce que es un proceso difícil (Kossen, 1996).

En la comunicación vertical ascendente formal se transmiten a los órganos de dirección, diversos mensajes relacionados con la ejecución del trabajo y con la marcha de las unidades organizativas inferiores. También es el canal apropiado para hacer llegar a las instancias superiores de la organización las quejas, petición de aclaraciones, ideas y sugerencias de los trabajadores respecto a las actividades, normas y tareas que se desarrollan en la organización.

En la comunicación horizontal formal, se facilita el intercambio de información entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, favoreciendo de este modo, el desarrollo de las tareas y la resolución de problemas que pueden surgir entre los miembros de un mismo departamento o bien entre diferentes unidades organizativas. Este tipo de comunicación es esencial para coordinar las distintas actividades de la organización, así como para intercambiar información sin tener que utilizar los canales formales de autoridad.

Las organizaciones en las cuales los supervisores tienen poca o ninguna oportunidad para comunicarse con otros supervisores del mismo nivel, a menudo experimentan problemas como esfuerzos duplicados, uso inefectivo de recursos, falta de coordinación y hasta una rivalidad destructiva dentro del departamento, se inclinan a menospreciar el trabajo de las otras áreas y a exagerar la importancia de la suya. Piensan que el éxito o fracaso de su gestión se mide por los logros de su unidad, y su máximo interés radica en obtener resultados con la mayor eficiencia posible, sin inmiscuirse en otros departamentos. En esta misma postura, toda la atención se enfoca sobre los objetivos departamentales y se olvida que la entidad no es más que una pieza del engranaje total, entra varias que se precisan mutuamente.

Los flujos de la comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales. Los individuos se comunican de manera

más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores. Los hombres están más inclinados a hablar con más libertad y franqueza a sus iguales que a sus superiores. El contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia abajo son fundamentalmente autoritarios y los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operacional, así, los flujos verticales llevan mensajes que potencialmente son más amenazadores. El problema central para toda organización grande es obtener una retroalimentación negativa adecuada y precisa del nivel operacional. Los flujos son en extremo raros en la mayor parte de las organizaciones, debido a que tales mensajes están sujetos a mucha distorsión intencional por subordinados que titubean en informar a sus superiores los malos resultados. La retroalimentación negativa se suprime o se mal interpreta intencionalmente. El resultado es que los que están arriba en una organización reciben un cuadro muy falseado de las condiciones reales en el nivel operacional. Sin embargo, se espera que estos ejecutivos tomen decisiones como si tuvieran un conocimiento pleno de los fundamentos mismos de los problemas. Si la retroalimentación negativa hacia arriba desde los niveles inferiores es de tanta importancia para el cambio en una organización, es obvio que debe recompensarse en vez de castigarse. Es necesario proporcionar canales especiales para tal retroalimentación, como buzones para sugerencias de los empleados. Un mediador ofrece un canal de comunicación que evita los escalones intermedios para llegar en forma directa a la alta gerencia. Estos métodos proporcionan un canal especial de comunicación para cosas delicadas, como ideas innovadoras. Existe un falso concepto común respecto a los problemas de comunicación en las organizaciones esto es, que el problema principal son los flujos restringidos, y que la solución es despejar los canales de comunicación bloqueados. El lema era "más y mejor comunicación". Pero el problema y por ende la solución, suelen ser lo opuesto: no más información sino menos.

Una de las funciones de más importancia de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de

sobrecarga de información. Los flujos de comunicación más libres o menos restringidos suelen causar con frecuencia más problemas que soluciones.

El sistema de comunicación ideal es aquél en el que los flujos están parcialmente restringidos y en el cual la estructura está diseñada en forma tal que la información llegue a los lugares en que más se necesite, y sólo a ellos. El jefe actúa como portero en la selección de los mensajes que llegan al funcionario superior, impidiendo así la sobrecarga en los mensajes de comunicación. La disminución de las entradas es la mejor cura para la sobrecarga de información (Bartoli, 1992).

Las estructuras organizacionales tienden a oponerse a los flujos horizontales entre individuos en distintas divisiones. Se supone que los mensajes deben pasar a un superior mutuo y luego bajar. Como es natural, esto aminora la velocidad de dichos flujos horizontales.

En la comunicación informal, nacen las interacciones sociales, que surgen entre los miembros de la organización por motivos de trabajo, por amistad o por intereses comunes y se caracteriza por presentar dos ventajas importantes. Favorece el desarrollo de la actividad profesional a través de contactos entre compañeros de trabajo y como válvula de escape a quejas interpersonales, conflictos y frustraciones en el trabajo.

Sin embargo, se plantean algunas desventajas, como los rumores, charlas sin "ton ni son" en el escritorio de un empleado, los chismes y cuchicheos. Este hecho da lugar, frecuentemente, a malentendidos e interpretaciones capciosas acerca de las órdenes y decisiones tomadas por la dirección. Aquí es donde interviene claramente la complementación entre lo formal y lo informal: cuanto más claras sean las reglas del juego para los distintos actores, la tendencia a las habladurías estériles deja su lugar a la crítica constructiva y responsable en el marco de grados de autonomía definidos.

A pesar de estos inconvenientes, es un hecho constatado e inevitable de las comunicaciones informales y por tanto, la imposibilidad de eliminarlas, pues conforman la otra realidad social de la organización, su cara más íntima, personal y humana. La empresa que desconfió a ultranza de la comunicación

informal, por temor a los rumores, a las habladurías o a tomas de poder, corre el riesgo de generar nuevos bloqueos relacionados con la burocratización y la no motivación (Rodríguez, 2006).

Algunas organizaciones poseen un alto grado de burocracia. La raíz francesa de la palabra "burocracia", implica que su significado se deriva de las organizaciones gubernamentales, pero en la actualidad, se emplea la palabra para designar a cualquier tipo de organización con un alto grado de estructura formal. Las principales características de la burocracia son las reglas y reglamentos, una división de tareas especificadas, y una jerarquía de puestos formales que contribuyen a una eficiencia racional en el desempeño de las tareas organizacionales. Toda organización burócrata tiene reglas y en la mayoría de los casos se encuentra por escrito en una forma codificada como reglamentos. El propósito de las reglas es justificar lo ya decidido sobre el comportamiento o capacitar a los miembros de la organización para enfrentarse con la variabilidad y complejidad de la información que procesan. Las reglas proporcionan una estructura general, no como un grupo de prescripciones exactas para aplicarlas a todas las situaciones.

El principio de la jerarquía enuncia sencillamente que todo miembro de una organización tiene un individuo en un puesto superior al de él, de quien recibe órdenes. Como este jefe también tiene un jefe, quien a su vez también tiene un jefe, la jerarquía organizacional está tan estructurada que forma una especie de pirámide, con la autoridad y el poder concentrado en el vértice.

Una jerarquía burocrática, tiene un efecto poderoso sobre el comportamiento de la comunicación. Por una razón, tiende a cabalizar la comunicación, al menos la comunicación formal en direcciones fundamentalmente verticales. La burocracia ha llegado a ser un epíteto odioso, que por lo general connota papeleo e ineficiencia. En realidad, todas las organizaciones de cualquier tamaño están burocratizadas, por lo menos en cierto grado. Tal estructura también es deshumanizadora para la gente que trabaja en la organización, o para quienes tratan con ella como clientes. Las burocracias incluyen la posibilidad de convertir a los seres humanos en robots. Los problemas de

enajenación continúan siendo una de las plagas más grandes y burocratizadas en las organizaciones.

Otro aspecto que entorpece una comunicación es el rumor. Un rumor es un mensaje no confirmado y transmitido por canales interpersonales. El rumor es información clandestina que se comunica sin que existan normas firmes de evidencia. Los rumores se extienden con rapidez. Pasan por las fuentes, por la puerta de los gerentes y por el armario de los utensilios del aseo del conserje. No siguen canales oficiales, de hecho esta es una de las razones por la que se extienden con tanta rapidez. Cualquiera puede hablar a cualquiera sobre un rumor. Las características fundamentales de los rumores es que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta, deforma la información, consciente o inconscientemente. Sólo unas cuantas personas se encargan de difundir el rumor, en tanto que la mayoría por quienes circula, solo juegan el papel de receptores pasivos de noticias. En realidad los rumores son casi por completo orales.

El rumor surge cuando existe duda respecto a la veracidad de la información, pues cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor para convertirse en información formal. Cuando se demuestra su falsedad, de inmediato desaparece. Son agentes que facilitan la difusión: el temor, la esperanza, la hostilidad, la curiosidad y la falta de comunicación. El problema del rumor y sus consecuencias, se genera por la comunicación ineficiente. El rumor, por tanto se combate con información. Hay cierto grado de pronosticabilidad sobre la forma en que se extiende un rumor en determinado ambiente organizacional (Homs, 1998).

Así, los obstáculos o barreras que se establece en el interior de una organización, pueden tener un carácter general o específico. En este sentido se puede definir las barreras generales como aquellas que aparecen a lo largo del proceso básico de comunicación y que, por tanto, son independientes del contexto en el que ésta se desarrolló. Por el contrario, las barreras específicas surgen del ambiente altamente estructurado y jerarquizado en el que se

realizan las actividades de la organización y de las propias características y peculiaridades de los distintos tipos de comunicación que circula por ella.

Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes: mensajes mal expresados o carentes de sentido, apreciaciones e interpretaciones erróneas, ausencia parcial o total de atención, supuestos no aclarados, diferencia de significado simbólico entre emisor y receptor, falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse, miedo a la expresión, conocimientos y sensaciones diferentes.

Otro aspecto importante de la comunicación en las organizaciones, tiene que ver con la tecnología de las comunicaciones. Actualmente, la invasión de soportes técnicos empleados para vehicular información en la organización sigue siendo impresionante: impresos, teléfono, audiovisuales, informática, disco óptico, láser, videocasetes, telemática, fax, etc. Los efectos de esta revolución electrónica han sido profundos y han afectado a todos los aspectos de la vida en la oficina. Se tiene la posibilidad de acceder fácilmente a la información, de transmitirla simultáneamente a muchas personas y de contestarla casi en seguida. De este modo se crea la expectativa de que todas las consultas y peticiones van a ser tratadas como asuntos urgentes. Y la información está disponible para todos, no sólo para los expertos (Taylor, 2002).

Todos estos instrumentos se adquieren a un costo considerable por las organizaciones para hacer más fácil y rápida la comunicación entre las personas, sin embargo, hay algunos peligros inherentes relacionados con este avanzado estado de hiperconexiones. Los riesgos más frecuentes asociados con la proliferación de estos aparatos son:

- Reducción de la calidad de la vida personal. La facilidad con la que las personas se comunican con otras hoy en día, atenta contra la vida privada. Antes considerado un tabú, ahora es más común llamar por teléfono a los empleados durante la tarde, cuando están en casa, esto va en detrimento de las relaciones familiares.

- Tiempo desperdiciado en comunicación chatarra. Algunos miembros organizacionales utilizan los instrumentos electrónicos sólo por su fácil acceso a ellos. En consecuencia, existe una comunicación considerablemente innecesaria. Algunos gerentes cuando se encuentran fuera de su oficina, llaman a la oficina para ver si no se ofrece nada. Tales conversaciones a menudo son innecesarias si se delegó correctamente.
- Decisiones rápidas sin un cuidadoso análisis. Aunque la comunicación electrónica puede ahorrar tiempo a los miembros organizacionales, la decisión tomada rápidamente puede resultar a veces en alternativas realizadas equivocadamente por pasar muy poco tiempo analizando las consecuencias. Además, por la ausencia de contacto personal cuando se utilizan los aparatos electrónicos, puede existir la tentación de tomar decisiones unilaterales.
- Ausencia de las ventajas de la comunicación frente a frente. Una de las ventajas de la comunicación frente a frente es recibir retroalimentación inmediata y observar la reacción del receptor en su comunicación. Otra ventaja es la oportunidad de desarrollar y fortalecer las relaciones, las cuales son frecuentemente necesarias para lograr metas en empresas y organizaciones. Sin embargo, el desarrollo de tales relaciones se puede perder cuando se utiliza el medio electrónico, además, el contacto excesivo con otros miembros organizacionales a través de los medio electrónicos puede destruir relaciones (Kossen, 1996).

Los medios electrónicos pueden ser útiles, pero reconocer los peligros potenciales asociados con su uso puede ayudar a evitar los problemas.

Existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos o el clima que impere en dicha organización. El desarrollo de un buen sistema de comunicación potenciará la motivación y

sentimiento de autoestima del trabajador y repercutirá en la productividad y rentabilidad de la institución.

El establecimiento de una adecuada comunicación conllevará importantes mejoras en los niveles de eficiencia y éxito de una organización. Y la indiferencia, la desconfianza o la falta de interés de los trabajadores, provocada a menudo, por un estilo de mando autoritario o por una escasa habilidad comunicativa y persuasiva de los directivos, pueden llevar a aquellos a una aceptación sumisa o a una actitud de oposición a las intenciones de la dirección.

De igual manera, la falta de una cultura organizacional basada en un clima de confianza y participación impide una correcta canalización de las ideas, sugerencias y proyectos de mejora procedentes de los trabajadores, negándoles la oportunidad de cooperar y de sentirse miembros activos de la organización.

Es de vital importancia y necesidad, establecer una adecuada política de comunicación interna en las organizaciones, pues con ella, se facilita la especificación de funciones y cometidos, se favorece la implicación del trabajador con los objetivos de la organización y por tanto, de conseguir una mayor competitividad en la empresa.

La mayor parte del día de trabajo es utilizado en “hablar”, en dar información a los subalternos, en recibir información de la administración superior y transmitirla a éstos, en reunirse con colegas para discutir planes, entrevistarse con los empleados con el fin de evitar motivos de queja y aumentar la eficiencia en el trabajo, leer y escribir avisos para coordinar varios departamentos en una sola unidad de trabajo (Ramos, 2003).

Justamente, la comunicación organizacional puede funcionar como un sistema preventivo de futuros e inmediatos conflictos y problemas. Mejorar la organización y la comunicación de la empresa es un objetivo de dirección, más allá de los márgenes de la administración. Desafortunadamente, ha sido usual que la administración en ejercicio, hable mucho y escuche poco, sin entender por qué los resultados no se ajuntan a lo previsto.

En efecto, la manera en que los ejecutivos organizarán y comunicarán es tan importante como el efecto esperado de esas acciones. Así, organización y comunicación remiten a una problemática de dirección que excluye la posibilidad de un manejo basado sólo en la espontaneidad. Supone una organización del trabajo que favorezca la integración y el enriquecimiento, el espíritu de equipo, orientaciones claras y una cierta administración participativa. Además, comunicación y organización desempeñan un papel fundamental en la reducción de diferencias, divergencias y desorden, es decir que constituyen un aporte de cohesión y armonía. Por lo tanto, organización y comunicación son factores permanentes de regulación y equilibrio para combatir la natural tendencia a la entropía que todo sistema tiene.

La adaptación a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia. Particularmente, la influencia del contexto sociopolítico, de la cultura de empresa y personalidades individuales o colectivas están estrechamente vinculadas con la organización y la comunicación. Los modos de comunicación y organización están determinados por factores socioprofesionales: hábitos, sistema de valores, personalidades, frutos de la educación, del medio sociocultural y de reacciones con respecto al entorno dominante (Bartoli, 1992).

Esta es en particular la razón por la cual se le otorga en la actualidad tanta importancia a la formación como vector de cambio para el desarrollo de la comunicación o el mejoramiento de la organización.

En efecto, actuar en el ámbito de la comunicación supone a la vez identificar objetivos y necesidades, tomando en cuenta facetas psicológicas e interpersonales que ayuden a la organización.

2.2. La motivación y la organización

El elemento más crítico en la organización es el hombre, ya sea que la meta resida en encontrar mejores caminos para que la organización lleve a cabo sus asuntos, o que sencillamente se quiera comprender la manera en que opera, la atención se debe enfocar sobre el personal. En donde la motivación, influye de

modo determinante sobre el rendimiento laboral, cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad. Todo esto lleva a una consideración, para que una organización, pueda incrementar su nivel de productividad o mejorar la calidad de sus servicios, tendrá que buscar métodos que ayuden a elevar la voluntad, el interés o la intención de ejecutar sus trabajos, desarrollar estrategias que sirvan para motivar a sus trabajadores. Este criterio de efectividad organizacional debe ser compaginado, a su vez, con la satisfacción de las necesidades de los propios trabajadores y/o el logro de sus objetivos personales.

Así, los porqués de la actuación del hombre son los motivos, y los podríamos definir como las fuerzas o impulsos que llevan a las personas a realizar una determinada actividad. Hablar de motivación, es hablar de dos fuerzas, la primera interna (energéticas) y la segunda externa (medio ambiente), las cuales conducen a las personas a comportarse de una manera determinada.

Por ello, se podría definir a la motivación como el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras.

Por lo que, una conducta motivada se distingue de otras porque va dirigida y orientada hacia la consecución de una meta, así, la intencionalidad es la propiedad esencial de la conducta motivada (Robbins, 2009).

Desde la década de los años cincuenta, diversos investigadores han intentado descifrar por qué o cómo se motiva una persona. Y actualmente, existen diversas teorías que lo intentan explicar. La primera distinción entre esas teorías tiene que ver con la forma en que se les ha agrupado:

- Teorías de contenido: Intentan especificar cuáles son las necesidades, motivos y objetivos que actúan y dirigen las conductas de las personas. Se trata, por tanto, de saber cuáles son las necesidades de la gente, qué objetivos persiguen en la realización de sus tareas, qué incentivos son los más importantes para el trabajador.

- Teorías de proceso: Son de carácter eminentemente cognitivo, se asume que los individuos son conscientes a la hora de establecer sus metas y dirigen su conducta de forma racional hacia el logro de dichas metas. Se preocupan más en la manera en que la motivación interactúa con otros procesos conocibles para controlar el comportamiento, tomando en cuenta muchos factores de por medio, tanto personales como de situación en el rendimiento y en la satisfacción, además de la mera satisfacción de necesidades. Las teorías de proceso intentan afrontar esa complejidad (Rodríguez, 1998).

Dentro de las teorías de contenido se encuentran: la jerarquía de necesidades de Maslow, modelo de los dos factores de Herzberg, teoría X y teoría Y de McGregor y, teorías de necesidades de McClelland. Las cuales serán explicadas a continuación:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: Probablemente esta teoría sea la más conocida. Ha tenido gran importancia en el campo de las organizaciones, pues las demás teorías, explícita o implícitamente, derivan de ésta. De acuerdo con Maslow, las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. Postula en esencia que los individuos poseen necesidades que desean satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan poderosamente motivadoras como las necesidades insatisfechas. Clasificó las necesidades dentro de un orden de prioridad (o jerarquía de necesidades), en donde sobresalen 5 niveles de necesidades humanas. Esta jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y en la cima las más elevadas. No todas las personas consiguen llegar a la cima.

1. Necesidades fisiológicas: Son de vital importancia. Son necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño de reposo, de abrigo, el deseo sexual. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la preservación de la especie. Cuando todas las necesidades humanas están insatisfechas, la mayor motivación será satisfacer las necesidades fisiológicas y el comportamiento del

individuo tendrá la finalidad de encontrar alivio de la presión que producen sobre el organismo.

2. Necesidades de seguridad o de estabilidad: Estas necesidades pretenden la búsqueda de protección contra la amenaza o privación, y el escape al peligro. Tienen gran importancia en el comportamiento humano, toda vez que todo empleado está siempre en relación de dependencia con la empresa, en lo que acciones administrativas arbitrarias o decisiones incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en el empleado en cuanto su permanencia en el empleo. Si esas acciones o decisiones reflejan discriminación o favoritismo o alguna política administrativa imprevisible, se pueden volver poderosos activadores de inseguridad en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
3. Necesidades sociales: Surgen en el comportamiento, cuando las necesidades más elementales (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están las necesidades de asociación, participación, de aceptación, por parte de los compañeros, de intercambio amistoso, de afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil con relación a las personas que lo rodean. Las necesidades de dar y de recibir afecto son importantes fuerzas motivadoras del comportamiento humano.
4. Necesidades de estima: Estas necesidades están relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. La autopercepción, autoconfianza, las necesidades de aprobación social, de respeto, de status, de prestigio y de consideración, son algunas necesidades de estima. La satisfacción de las necesidades de estima conduce a sentimientos de autoconfianza, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, que a su vez, conduce al desánimo o a actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización: Son las necesidades más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente, tender a ser todo lo que puede ser (Robbins, 2009).

Según ésta teoría las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona) y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad).

Las limitaciones de la teoría tienen que ver con el marco filosófico y las investigaciones no han comprobado como única, la presencia de los cinco niveles de necesidades, ni han permitido establecer una progresión de cinco pasos de los niveles de necesidades inferior a superior (Keith, 2005).

Las necesidades satisfechas no resultaron constantemente menos importantes que las insatisfechas, y la satisfacción de las necesidades de nivel inferior no elevaron la importancia de las de un nivel superior (Robbins, 2009).

Teoría de los dos factores de Herzberg. La concepción básica de esta teoría es la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Las investigaciones de Herzberg, indica que dos series de factores o condiciones influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. La primera serie proporciona casi un sentimiento neutral entre los trabajadores en una organización. Si se suprime estos factores, llamados factores de higiene o mantenimiento, del lugar del trabajo habrá descontento. Sin embargo, los factores de higiene no son motivadores por sí mismo, sino que tienden a reducir la insatisfacción, y se fundamentan en el contexto del trabajo (factores extrínsecos). Estos factores incluyen la política de la organización, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad.

La segunda serie de factores denominada factores motivacionales o satisfacciones, causan comodidad en el trabajo, sirven para motivar o satisfacer a los empleados. Cuando no existen insatisfacciones, no habrá descontento. Algunos de éstos son el éxito, el reconocimiento por el desempeño, el trabajo

en sí mismo, la responsabilidad y la promoción. La presencia de algunos de estos factores motiva a los individuos a trabajar con mayor eficacia (Rodríguez, 1998).

Herzberg, alteró la visión tradicional al señalar que ciertos factores laborales, como la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, provocaban insatisfacción en los empleados fundamentalmente cuando estaban ausentes. Sin embargo, su presencia generalmente coloca a los empleados en un estado neutral. Basándose en esta interpretación, Herzberg arguyó que si los dirigentes quieren motivar a sus empleados, lo pueden hacer solamente mediante los factores asociados con el trabajo mismo. Que lo hagan más interesante o menos rutinario, que reconozcan un trabajo bien hecho, que aumenten la autonomía del empleado y que lleven a cabo las promociones de acuerdo con el rendimiento. Que no esperen los aumentos de salario, la supervisión de relaciones humanas, las mejores condiciones de trabajo, o compañeros más amistosos produzcan un aumento general en la motivación de los empleados.

Hasta la fecha, esta teoría no ha ofrecido un apoyo claro. Inclusive en los datos de Herzberg, el agrupamiento de factores no está tan claro ni tan definido como él pretende. Siendo esto así, se puede dudar que la aceptación general tenga fundamento alguno. Además, no es universalmente aplicable, porque se basó en y se aplica preferentemente a empleados administrativos, profesionales y de alto nivel. Parece restar importancia motivacional a la remuneración, el estatus y las relaciones con los demás, considerados como factores de mantenimiento. El modelo esboza sólo tendencias generales. Los factores de mantenimiento pueden ser motivadores para algunas personas y los motivadores pueden ser factores de mantenimiento para otras. En pocas palabras, quizá se trate de dos factores sólo en apariencia y en realidad exista únicamente uno (Keith, 2005).

Teoría X y teoría Y de McGregor. Esta teoría propone dos posiciones distintas de ver a los seres humanos, una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva nombrada teoría Y. De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición.

En contraste con estas percepciones negativas acerca de la naturaleza de los seres humanos, McGregor listó las cuatro suposiciones positivas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar, a buscar, la responsabilidad.
4. La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales (Robbins, 2009)

La teoría X asume que las necesidades de nivel bajo dominan a los individuos. La teoría Y supone que las necesidades de nivel alto dominan a los individuos. Por lo que la tarea de la dirección consistirá en satisfacer las necesidades de los trabajadores dándoles responsabilidades, otorgándoles poder en la toma de decisiones y explicándoles las razones por las cuales deben realizar su trabajo. Se trata de establecer una dirección por objetivos en lugar de una dirección por control, es decir, que a las personas no se les debe dirigir, manipular y controlar, en sentido estricto, sino que la conducta humana se debe basar mucho más en el autocontrol y en la autodirección (Rodríguez, 1998).

No existe evidencia que confirme cualquier grupo de suposiciones como válida. Podría ser que las premisas de ambas teoría X e Y pueden ser apropiadas en situaciones particulares.

Teoría de las necesidades de McClelland. A través de una serie de estudios, McClelland y sus colaboradores, llegaron a la conclusión de que todo individuo tiene ciertas necesidades o motivos básicos que influyen sobre su conducta. Fundamentalmente tres: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

- La necesidad de logro: El deseo que tienen las personas de hacer cada vez mejor las cosas, es decir, el deseo de una superación personal a través del éxito en sus realizaciones y de la evitación al fracaso.
- La necesidad de afiliación: La necesidad de establecer, mantener o renovar relaciones afectivas o de amistad con otras personas.
- La necesidad de poder: La necesidad de tener influencia sobre los demás y la posibilidad de ejercer un control sobre ellos (Rodríguez, 1998).

No todos los resultados de la investigación han confirmado los principales postulados de la teoría. Una de sus grandes críticas es el uso amplio de la técnica de proyección conocida como la Thematic Apperception Test (TAT). Porque las medidas básicas sobre la interpretación de historias o sobre la literatura muestreada de una sociedad, no son completamente adecuadas. Hasta sus más defensores declarados, no sugieren que la necesidad de logro sea el único factor importante en el éxito, trátase del individuo o de la organización (Del Cerro, 1991).

Dentro de las teorías de proceso, se encuentran: teoría de la expectativa-valencia de Vroom, teoría de la equidad de Adams, teoría del establecimiento de metas de Locke. Las que a continuación se describen:

Teoría de la expectativa-valencia de Vroom. La influencia más importante en el desarrollo de las teorías de las expectativas de la motivación partió, fundamentalmente, de esta teoría, elaborada por Vroom. Quien explica que la motivación es producto de tres factores: 1) el grado en que se desea una retribución (valencia), 2) la estimación personal acerca de la probabilidad de

que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso (expectativa) y 3) la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte en la recepción de la retribución (instrumentalidad) (Keith, 2005).

Así, la valencia se refiere a la intensidad con lo que una persona desea recibir una retribución. La valencia de una retribución, es propia de cada empleado. Al aplicar el modelo de expectativa, los administradores deben reunir información específica sobre las preferencias de un empleado en lo individual en una serie de retribuciones y proceder a vigilar los cambios que puedan ocurrir en esas preferencias.

La expectativa es el grado de convicción en que los esfuerzos personales de trabajo darán como resultado la realización de una tarea. Una de las fuerzas que contribuyen a las expectativas de esfuerzo-desempeño es la eficacia personal.

La instrumentalidad, representa la certeza del empleado de que recibirá una retribución una vez cumplida su tarea. En este caso el empleado hace otro juicio subjetivo sobre la probabilidad de que la organización valore su desempeño y ofrezca retribuciones en forma contingente (Keith, 2005). El producto de valencia, expectativa e instrumentalidad es la motivación. Esta es la intensidad del impulso hacia una acción, de acuerdo con esta teoría.

El modelo de expectativa es un valioso instrumento que permite a los administradores analizar el proceso mental por medio del cual ocurre la motivación. De conformidad con este modelo, los empleados no actúan debido solamente a sus intensos impulsos internos, sus necesidades insatisfechas o la aplicación de premios y castigos. Son en cambio, individuos pensantes cuyas convicciones, percepciones y estimaciones de probabilidad influyen poderosamente en su conducta. Aun si los empleados no pueden recibir todo lo que desearían, sus expectativas serán más realistas tras una comunicación eficaz.

Sin embargo, el modelo de expectativa ofrece ciertos problemas. Es preciso que se le someta a nuevas pruebas a fin de que pueda contar con una amplia base de evidencia de investigación en la cual apoyarse. La combinación

multiplicativa de sus tres elementos necesita un sustento más sólido. Además, en él deben considerarse retribuciones tanto intrínsecas como extrínsecas. Finalmente, se le deben incorporar los previsibles efectos de los múltiples resultados del mismo esfuerzo. Adicionalmente, es necesario desarrollar medidas confiables de valencia, expectativa e instrumentalidad. Es especialmente importante que se desarrollen medidas que los administradores puedan usar en situaciones reales de trabajo. En la medida de lo posible, los administradores deben saber qué perciben los empleados y por qué sostienen esas consideraciones de valencia, expectativa e instrumentalidad (Rodríguez, 1998).

Teoría de la equidad de Adams. Se basa en la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otros (comparación social) y en el grado de justicia o equidad que las personas perciben en su intercambio con la organización. La teoría de la equidad, asume un balance de la energía consumida y los resultados del empleado de compararse con otros. Entre las aportaciones que hace el individuo a la organización podríamos destacar educación, inteligencia, experiencia, tiempo y esfuerzo, y entre los resultados que obtiene estarían el salario, el reconocimiento por su trabajo, el status, etc. En este sentido la injusticia o inequidad, se produce cuando el trabajador percibe como desigual esa relación entre lo que aporta y percibe en comparación con lo que aporta y reciben los demás. A esta situación Adams la denomina disonancia, y considera que la insatisfacción resultante motivará al individuo a tener un comportamiento orientado a lograr la equidad o a reducir la inequidad. Si por el contrario, la relación es considerada como justa o equitativa, se produce consonancia.

Ante las situaciones de disonancia la persona puede reaccionar de varias formas: modificando sus aportaciones reales y resultados, actuando sobre los demás para que alteren la relación aportaciones/resultados, seleccionando otro elemento de comparación o bien solicitando un traslado o haciendo notar su disonancia (Rodríguez, 1998). La crítica a esta teoría es que no considera el hecho de que los objetivos que se proponen lograr las personas, pueden ser

recompensadas en sí misma, y servir como factor de motivación independientemente a la percepción de equidad.

Esta teoría ha generado amplias investigaciones, muchos de cuyos resultados confirman su validez. Los mayores retos de un administrador, al utilizar esta teoría es medir las evaluaciones de los empleados respecto de sus aportaciones y resultados, identificar sus decisiones de referencia y evaluar las percepciones de aportaciones y resultados de los empleados (Kossen, 1996).

Teoría de establecimiento de metas de Locke. Asume que la motivación es un proceso racional y consciente. Es en este sentido que las personas siempre intentan conseguir algo en función de objetivos, intenciones o deseos conscientes, de forma que esas metas que se proponen determinan su nivel de ejecución en la tarea, es decir, las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación en el trabajo, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. Esta teoría sostiene que los incentivos externos (salario, participación en la toma de decisiones, elogios, etc.) tendrán una incidencia sobre el nivel de ejecución en la medida en que afecten o no a las metas previamente establecidas. Considera que la satisfacción o insatisfacción de las personas con su nivel de ejecución dependerá del grado de consecución de dichas metas.

Tal vez, la deficiencia más grande de la teoría, es que tiene muy poco que decir acerca de la manera en que se establecen las metas, las expectativas o las intenciones. Lo único que se sabe es que los individuos prefieren metas que esperan alcanzar. Sin embargo, no existe evidencia de que tales metas estén asociadas a una mayor satisfacción en el trabajo.

La teoría del establecimiento de metas, está ligada a la cultura. Está bien establecida en países como Estados Unidos de América y Canadá, ya que sus elementos clave se alinean razonablemente bien con las culturas norteamericanas. Asume que los subordinados serán razonablemente independientes, que los gerentes y los subordinados buscarán metas desafiantes (bajos en eludir la incertidumbre) y que ambos consideran que el desempeño es importante (altos en materialismo). Así que no se debe esperar

que el establecimiento de las metas lleve necesariamente a un mayor desempeño del empleado en países como Portugal o Chile y tal vez México , en donde existen condiciones opuestas. (Robbins, 2009).

Muchas de las teorías o mejor dicho todas las teorías anteriormente descritas, son complementarias. Ninguno es perfecto. Cada modelo hace una contribución al conocimiento de la motivación. Comparten además ciertas semejanzas. En general, alientan a los administradores no sólo a considerar los factores de orden menor, de mantenimiento y extrínsecos, sino también a hacer uso de los factores de orden mayor, de motivación e intrínsecos.

Cuando las personas se integran a una organización, llevan consigo ciertos impulsos y necesidades que afectarán su desempeño laboral. A veces estos elementos son perceptibles a primera vista, pero a menudo no sólo son difíciles de determinar y satisfacer, sino que además varían enormemente de un individuo a otro. Aun así, es de gran utilidad comprender que las necesidades generan tensiones que estimulan el esfuerzo de desempeño y que el desempeño eficaz obtiene la satisfacción de retribuciones.

Dado que son los dos entornos (el propio de la empresa y el exterior a la empresa) los que afectan a la motivación, ambos deben mejorar en beneficio de una mayor motivación. Si las condiciones de trabajo no ofrecen retribuciones, es probable que la motivación sea débil, aun si el entorno externo ofrece apoyo. Pero también lo contrario es cierto, si las condiciones del entorno no apoyan un mejor desempeño laboral, la motivación tenderá a ser débil aun si las condiciones de trabajo son favorables.

El éxito en un trabajo se facilita u obstaculiza con la existencia o ausencia de recursos de apoyo. El desempeño es la suma de la interacción, de la habilidad y de la motivación del empleado. Si alguno es inadecuado, el desempeño será afectado en forma negativa. Aun cuando un individuo estuviera dispuesto y fuera capaz, probablemente existirían obstáculos que restringen el desempeño (Robbins, 2009).

Por otra parte, las retribuciones económicas son muy importantes para los empleados y las comparaciones salariales poseen un inmenso valor social. Los

directivos de las empresas no siempre han dado cuenta de la importancia social de estos factores para los trabajadores. En el siglo XIX y a principios del XX se pensaba que lo que más le interesaba a los empleados era el dinero, se creía en consecuencia que éste producía una motivación directa: a más dinero ofrecido, mayor motivación. Para que el dinero motive el desempeño de un individuo, ciertas condiciones deben reunirse. Primero, el dinero debe ser importante para el individuo. Segundo, el dinero debe ser percibido por el individuo como una recompensa directa del desempeño. Tercero, la cantidad marginal de dinero ofrecida por el desempeño debe ser percibida por el individuo como significativa. Así el dinero motivará si los empleados percibieran un fuerte enlace entre el desempeño y la recompensa en las organizaciones. Desafortunadamente, los incrementos de salario, se determinan por los niveles de habilidades y la experiencia, los estándares de la comunidad, el índice del costo de vida nacional y los proyectos financieros actuales y futuros, y no tanto por el nivel de desempeño de cada individuo (Robbins, 2009). Una importante tarea de la dirección es integrar exitosamente las retribuciones extrínsecas e intrínsecas. Uno de los problemas es que los empleados difieren en cuanto al monto de retribuciones intrínsecas y extrínsecas que desean, en tanto que los puestos y las condiciones organizacionales también difieren.

Ahora bien, en principio teóricamente la empresa mexicana adopta todos los valores positivos. No hay empresa que no afirme ir en pos del servicio, justicia, honradez, solidaridad, excelencia, responsabilidad, eficacia, etc. Pero en la realidad, sólo algunos de los valores llegan a formar parte de la vida de nuestras empresas.

Entre los valores y antivalores observables en la empresa mexicana destacan: la baja autoestima, el paternalismo, el anhelo enfermizo de libertad, la hostilidad a las figuras y la manipulación por parte de los dirigentes civiles y empresariales que hacen que los mexicanos de clase popular tiendan a cerrarse en la cohesión familiar, que desconfíen de los extraños, no se identifiquen con la institución y no consoliden un sentido de pertenencia institucional “amor a la camiseta” (Rodríguez, 2004).

Por lo que, en México existe la necesidad del reconocimiento como parte de la motivación de la persona, que será su principal fuente de energía para la creatividad y la propia realización. Con los adelantos más especializados de la tecnología, el obrero y el empleado pasan a ser una pieza más en el gigantesco engranaje de una gran organización, la oportunidad para recibir caricias por el trabajo realizado es bastante remota.

Así, unos de los principios más importantes de la motivación es el valor de conservar y desarrollar la autoestima. El individuo que siente que puede desempeñar un trabajo, lo hará sin duda, estará motivado para hacerlo de acuerdo con ese sentimiento.

Es un crimen que muchos gerentes repriman habitualmente la autoimagen de sus empleados y hagan que la gente que dirigen se sienta incompetente, y por tanto que trabaje de manera incompetente. Alguien que es gruñón, negativo, punitivo, quejumbroso y totalmente desmoralizante tiene una actitud deprimente. Al parecer, un individuo entra en contacto con el jefe cuando algo anda mal, aunque las investigaciones indican que estaría mucho más motivado a hacer trabajos excelentes si el jefe tuviera la misma interacción con el individuo cuando las cosas marchan bien (Rosenbaum, 1995).

El gerente que escucha activamente al empleado que tiene algún problema, le comunica que lo está entendiendo. Éste es un componente vital de cualquier interacción que tiene como objetivo la motivación.

Sin embargo, no es raro encontrar que el problema fundamental que causa el mal desempeño proviene de la aptitud y no de la motivación. Las técnicas motivacionales no sustituirán ni compensarán en forma significativa un mal sistema de selección. Por tanto, el paso primero y más importante para motivar al empleado es escoger desde el principio al empleado adecuado. Este debe tener las capacidades que son compatibles con el trabajo que debe desempeñar.

También las situaciones de insatisfacción suelen incluir supervisión incompetente o malas políticas, una administración crítica o con censura y malas condiciones de trabajo. Estos factores de trabajo no pueden utilizarse

para motivar a los empleados, solamente puede esperarse sentimientos negativos e insatisfacción (Dunnette, 2007).

Por lo anterior, se puede decir que, los seres humanos apetecen muchas cosas. Todos necesitamos aire, alimento y cobijo. Otras necesidades, no menos reales, comprenden una posición socioeconómica, el reconocimiento de nuestra labor y el sentimiento de pertenecer a una determinada comunidad y precisamente estas necesidades resultan a menudo más difíciles de satisfacer. Muy importante es considerar cómo estas necesidades están relacionadas con el ambiente de la persona en la industria.

CAPÍTULO 3

LA COMUNICACIÓN Y LA MOTIVACIÓN EMPLEADAS EN PNL

3.1. Comunicación efectiva con técnicas de PNL

El éxito personal reside, en gran medida, en las habilidades que tiene cada persona para expresarse. Lo que se dice es casi insignificante comparado con cómo se dice. Para que una persona se exprese de manera influyente es importante utilizar un estilo de lenguaje que cautive las mentes y los corazones de los oyentes.

Uno de los primeros descubrimientos que incorporó la PNL, fue que el comunicador competente utiliza el lenguaje para crear un clima de confianza y entendimiento con los oyentes. El buen comunicador marca la diferencia porque posee la habilidad intuitiva de adaptar su estilo de comunicación al de la persona que le escucha (Knight, 2005).

El propósito de la comunicación como el de cualquier comportamiento, es el de llevar a efecto un resultado, como es el de pasar información, conversar, conferir, advertir, entretener, alentar, notificar, anunciar, exponer, divulgar, esparcir, etc.

Cualquiera que sea la forma que tome la comunicación en términos del mensaje o el medio, y cualquier sofisticación del comportamiento, no será efectiva si no cumple el resultado deseado. Y a la inversa, una comunicación que cumple su objetivo, incluso sin palabras, o sin un mensaje reconocible, es efectiva.

Esto es que *el significado de la comunicación está en la respuesta que recibimos*. El objetivo de la comunicación es transmitir un significado. ¿Cómo sabemos si lo hemos conseguido? Cuando la otra persona comprende el mensaje (O'Connor, 2002). El éxito de una comunicación depende de si consigue el resultado pretendido. Cuando una persona entiende algo distinto de

lo que se le dijo, se tiene la oportunidad de comprobar que la comunicación es aquello que se recibe. Gran parte de la responsabilidad está en el comunicador antes que en quien recibe la comunicación. Las personas escuchan y se comportan a través de sus propios mapas mentales del mundo.

Estar convencidos de que “se dijo claramente” no asegurará el resultado que se pretende, tal vez se tenga que encontrar un modo diferente de hacer que llegue el mensaje. La PNL identifica y mide el éxito sobre la base de la comunicación que sale, antes que de la que entra. Si se está haciendo a alguien una seria advertencia, y esa persona se la toma jocosamente o a la ligera, se ha fracasado en la comunicación y maldecir su actitud o incluso su inteligencia, no hará exitosa la comunicación. Tras la confusión se extiende un mundo inhóspito lleno de reproches, culpa y fracaso. Si se cree que las personas tienen la obligación de entender, considerando que es culpa suya si no lo hacen, se crean un sin número de malentendidos. Para no producirlos o evitarlos, se debe prestar atención a las respuestas de la otra persona, no intentando adivinar sus pensamientos o intenciones (Alder, 2002).

Uno de los errores más comunes en comunicación consiste en *asumir* que las personas comparten sus propias creencias y valores y actuar en consecuencia. Muchas personas van por la vida dando aquello que más ansían recibir, en lugar de lo que la otra persona necesita y del mismo modo, reciben lo que la otra persona necesita, pero que ellas mismas no desean. Si se quiere apartar de este carrusel, se debe recordar que cada cual tiene su propio mapa de la realidad. Hay que intentar entender ese mapa, en lugar de imponer otro, (McDermott, 1999).

El punto importante en este caso, es el que la comunicación no se puede apoyar tan sólo en palabras ya que la comunicación es mucho más que eso, y ha de haber una creencia en lo que se dice, lo que requiere una congruencia en el comportamiento. Pero incluso una comunicación aparentemente incongruente no tiene lugar de manera aislada.

Se ha de convivir con las pasadas comunicaciones y percepciones de los valores. Si una persona admira altamente a su jefe, probablemente se tome de

manera favorable cualquier cosa que le diga. Y esto opera en ambos sentidos, el modo en que la persona se comunica con sus jefes se verá afectado también por sus actitudes y creencias. Las percepciones, o la estructura misma del modo en que se piensa, pueden tener que cambiar a fin de llevar a cabo un resultado deseado.

La verdadera congruencia sólo tiene lugar cuando la persona se comporta en total concordancia con sus creencias y valores, está trabajando hacia un resultado claramente definido y bien enfocado, y sus palabras, señales vocales y lenguaje corporal están naturalmente sincronizados. Esto se logra manteniendo, en la medida de lo posible, una posición integrada al hacer que todas las partes actúen en armonía.

Una situación relacionada con la congruencia, que tiene un efecto significativo en el desempeño del personal de algunas empresas, es el estilo gerencial “necesito saber”: “Si usted necesita saber, yo se lo diré; si no se lo digo, entonces usted no necesita saber”. Es posible que las empresas que apoyan esta práctica argumenten que es el derecho de los gerentes dar a conocer la información “como ellos lo crean conveniente”. Pero si es imposible saberlo todo, hasta la más sencilla situación, ¿Cómo podríamos saber con anticipación lo que necesitará saber la gente?.

En la práctica, este autoritario enfoque tiende a generar tensiones totalmente innecesarias y sabotear, invariablemente, la eficiencia misma que se supone debe generar. Las empresas tienen muchas más posibilidades de triunfar si promueven relaciones personal/gerencia respetuosas, tratando a los empleados como adultos responsables (Bradbury, 2007).

Puede ser difícil comprender el poco efecto que tiene lo que decimos, si no se transmite el mismo mensaje comunicado junto con las características vocales (tono, ritmo, variabilidad, etc.) y nuestro lenguaje corporal. Si estos tres factores no concuerdan, si no somos congruentes, la gente evaluará erróneamente el mensaje que recibe. Por lo que si se quiere ser escuchado se necesita comprender y manejar las señales no-verbales. Todas las personas comunican todo el tiempo, mayormente de forma no verbal. El suspiro o la sonrisa más

ligera e incluso el ángulo del cuerpo son todos comunicación, sea cual sea la intención consciente. Incluso el pensamiento interno, la comunicación interna, son a menudo pasados a otros a través de la postura, los movimientos corporales, el tono de voz o los movimientos de los ojos. Saber el efecto de las diferentes formas de comunicación es una poderosa herramienta para cualquier ejecutivo. Entender que siempre se está comunicando, añade una dimensión adicional de responsabilidad, (Alder, 2002).

El aspecto interno de las personas que más influyen en la comunicación es su estado. Los estados internos, tanto del emisor como del receptor, influyen en el flujo de la comunicación. Dichos estados actúan a modo de filtros y desvíos para la percepción e interpretación de mensajes. El estado interno de una persona es a su vez consecuencia de su actitud y su estilo de pensamiento.

Las actitudes y los estilos de pensamiento determinan la "química" de la interacción, es decir, que ésta sea volátil, estable, dificultosa. Además de ser capaz de reconocer y gestionar su propio estado interno en una interacción, es a menudo fundamental que el líder tome en cuenta el estado de los demás. Comunicar con un grupo de críticos preocupados puede ser muy distinto de hacerlo con otro de soñadores entusiastas.

La verdadera comunicación, por tanto, debe intentar entender los mapas perceptuales de otra gente, en donde la PNL ofrece un modelo que ayuda a entender la estructura de estos mapas mentales, permitiendo compartir experiencias que en otro caso resultarían incomunicables. Tender un puente entre estos mapas es la esencia de la comunicación.

Uno de los principios básicos de la PNL dice que *el mapa no es el territorio*. Recordemos que los seres humanos viven en un "mundo real", sin embargo, no operan directa o inmediatamente sobre ese mundo, sino que lo hacen utilizando un mapa(s) o modelo(s), para guiar su comportamiento en él. El mapa necesariamente difiere del territorio que está representando y cada mapa es de alguna manera diferente de los demás. El tipo de mapa que realiza la persona dependerá de lo que vea, sienta, escuche y a donde ésta quiera llegar, el mundo es más rico que las ideas que se tienen sobre de él. La diferencia no

estriba en el mundo, sino en los filtros por los que percibe cada ser humano. En las personas existen muchos filtros naturales, útiles y necesarios, el lenguaje es un filtro y es un mapa que traslada los pensamientos y las experiencias del mundo real a un nivel interior (Bandler y Grinder, 2002).

Las personas no tienen el mundo dentro de su cabeza, sino tan sólo tienen una representación de él. Lo que ven y oyen es selectivo, depende de sus intereses, de sus preocupaciones y de su estado de salud. Por esta razón, la persona recuerda únicamente una pequeña selección de lo que vive.

Un importante resultado, para cualquier comunicación, independientemente de su propósito y contenido específico, es el rapport o sintonía, es decir, la capacidad que tiene una persona para unirse a otras personas, donde ellas estén para establecer un clima de confianza y respeto. El rapport es la aptitud de ver con los mismos ojos, estar en la misma onda y conectar mental y emocionalmente con otra persona, un factor clave en una comunicación con éxito. En donde las primeras habilidades descubiertas por la PNL estaban relacionadas con la creación y sostenimiento del rapport. Las personas elegidas como modelos de excelencia, especialmente en situaciones de influencia y cambio, mostraron que si se buscaba el cambio, el rapport era un factor decisivo y necesario para lograrlo. Esto sigue siendo cierto en la actualidad. El fracaso de muchos sistemas de gestión no se debe a que el sistema en sí sea defectuoso, sino a que la compañía intenta llevarlo a cabo sin que exista una buena compenetración entre directivos y personal, (Knight, 2005). Así, la mayoría de los profesionales con éxito conocen intuitivamente la importancia que tienen otras personas en sus vidas y sus carreras. No resulta exagerado afirmar que las personas son el recurso más importante de que disponemos. Puesto que las relaciones son tan importantes, y ya que los profesionales con más éxito en cualquier campo se esfuerzan en construir relaciones sólidas y duraderas, es importante saber cómo lo hacen.

La PNL muestra cómo puede establecerse y mantenerse el rapport, ofrece una serie de técnicas capaces de ayudar a la mejora de la comunicación. Todo ser humano tiene diferentes infancias, educación y experiencias. Cada ser humano

es único, dotado de todos y cada uno de los valores y habilidades diferentes. Cuando una persona está en sintonía con otra, siente que entienden su forma de ver el mundo. Y esto se logra cuando la persona se involucra en postura, movimiento, ritmo respiratorio, calidad y tono de voz, contenidos lingüísticos (visual, auditivo, cinestésico y palabras clave), creencias y valores.

El hecho de establecer rapport, no significa que la persona tenga que estar de acuerdo con la otra persona o personas, sino que tiene que entender cual es la intención. Significa apreciar y respetar lo que la otra persona piensa y siente aunque no esté de acuerdo con sus propios pensamientos y sentimientos, aunque a menudo se dará cuenta de que en realidad comparten los mismos valores y opiniones (Knight, 2001).

Uno de los principios para establecer rapport es el de ser similar a la otra persona. Esto implica un pensamiento similar, requiere que se esté dispuesto a entender y compartir el mapa del mundo de la otra persona, en donde corresponde al comunicador la responsabilidad de crear la similitud y con ello el necesario rapport. Por lo tanto, comunicar no solo es enviar un mensaje desde lo alto con el último artefacto de que dispone la alta tecnología. La clave está en la similitud y el rapport, tender un puente entre mapas perceptuales. Se ha demostrado que casi el 83 por ciento de todas las ventas se basan en que al comprador le guste el vendedor.

También se ha demostrado que las personas tienden más a permanecer en trabajos en los que se sienten apreciados y a gusto que en otros mejor pagados. Esto sugiere la importancia que tiene la sintonía, la cual se establece cuando se armoniza con las experiencias vitales de la otra persona. La sintonía es un requisito previo fundamental para toda comunicación efectiva (Andreas, 2005).

Siendo la sintonía una capacidad humana natural, que se genera de forma natural y de diversas maneras. Se trata de respetar el estilo, estado y sentimientos de los demás. Por ejemplo, si una persona está preocupada, sintonizar con ella significa mostrar entendimiento por su preocupación. Si la persona la está pasando bien, sintonizar supone entrar en ese espacio y

pasarla bien. Cuando una pareja lleva tiempo junta, a menudo se dice que se parecen y en realidad es cierto que con el tiempo empiezan a parecerse. Si se observa a alguien que tenga un mentor, se verá que quizás adopta su misma indumentaria, sus frases o su tono de voz. Los profesionales se visten según la cultura de su empresa. Adaptarse es una necesidad humana poderosa. Descubrir maneras de parecerse reduce las diferencias, facilitando el establecimiento de un terreno común sobre el que basar la relación. El modo de ganar sintonía consiste en parecerse más. Los profesionales de la comunicación más eficaces lo consiguen ajustando su comunicación no verbal en lo que en PNL se conoce como igualar, reflejar o acompañar.

Un ejemplo de rapport entre la gente durante la conversación es que tienden a adoptar la misma postura y maneras físicas, su silueta parece sugerir el mismo perfil. A esto, se le llama reflejar. Esta concordancia puede extenderse a una concordancia de velocidad, volumen y tono de voz, comunicarse con otra persona cuyo lenguaje corporal es muy diferente, quizá sentándose con brazos y piernas cruzados en respuesta a una postura abierta y positiva, puede ser sorprendentemente difícil, sin embargo, aplicando conscientemente (al principio) la técnica de concordancia, se puede establecer o mejorar un rapport que de otro modo no se consigue disfrutar.

Se sabe, que la concordancia de fisiología, voz y otras características aumenta el rapport y mejora la comunicación. Pero esto opera en ambos sentidos. Fisiología y características de voz en discordancia sugieren un pobre rapport y actúan en el sentido de reducirlo o limitarlo. De modo que la discordancia es un modo efectivo de acabar rápidamente un encuentro o entrevista (Alder, 2002).

A la vez que se busca activamente la concordancia para aumentar el rapport, se puede determinar el grado del rapport, si se está conectado y si la otra persona está prestando atención. A esto se le denomina calibración, y se trata de un ejemplo de agudeza sensorial. De modo que el grado de reflejo puede ser una medida del rapport y de la comunicación efectiva.

La concordancia también funciona en situaciones de grupo. Una persona cruza sus piernas y no han pasado muchos minutos cuando el resto está haciendo lo

mismo. A menudo el jefe, o la persona más influyente, es quien lo pone en marcha, de modo que se puede reconocer donde está el poder. Una vez más, esto se hace evidente cuando hay rapport.

Si la perspectiva de reflejar conscientemente resulta embarazosa o terrible, se puede utilizar otra versión, conocida como concordar a medias. Simplemente, no se recorre todo el camino, si alguien cruza su brazo, se deberá cruzar las piernas, por ejemplo. Si la persona coge la barbilla entre sus manos, simplemente se deberá tocar el rostro con una mano y así sucesivamente. Esto podría ser más cómodo y es muy improbable que la otra persona se percate de lo que está sucediendo, incluso en el caso de un reflejo muy exacto.

La concordancia no necesita confinarse a la expresión facial y la postura del cuerpo. Esto incluye la velocidad del habla, el volumen (alto o bajo) y el timbre. Las inflexiones de las palabras también varían y algunas personas usan y recalcan ciertas palabras de manera repetida. Estas características son parte de su modo familiar de representar las cosas, y pueden ser operadas maravillosamente en el rapport.

El reflejo de la voz es importante cuando se trata de conversaciones telefónicas, pues carece la ventaja de ver todas las señales del cuerpo.

Utilizando este principio, la concordancia puede ser llevada un paso más adelante y utilizada de un modo más positivo. Una vez que se le ha cogido el paso a la otra persona, se puede sutilmente dirigirla hacia cierto tono de voz, expresión facial o postura fisiológica con vistas a cambiar su estado de mente, al tiempo que se mantiene el rapport. A menudo cruzarse de brazos y piernas refleja un marco mental no receptivo. De modo que, por ejemplo, conduciendo a una persona a una postura más abierta, se puede realmente inducir a un estado mental más positivo y receptivo (Knight, 2001).

Una vez que se ha cambiado su estado, al tiempo que se mantiene el rapport, se tendrá mayor oportunidad de establecer una comunicación con éxito. Siempre y cuando en la comunicación exista una concordancia entre las palabras que se utilizan y las características que las acompañan, como son la fisiología y el tono de voz. Si esto no se encuentra en armonía con el mensaje

consciente, lo más probable es que se dé una comunicación incongruente y no efectiva.

Así, y de acuerdo con el modelo de la PNL, se piensa representando interiormente la experiencia, visiones, sonidos, sentimientos, sabores, olores. Son los cinco sentidos, a los que se hace referencia cuando se habla de lo visual, auditivo, cinestésico, del gusto y olfato. Cada sistema de representación es denominado modalidad y las características o cualidades de los sistemas se denominan submodalidades. Ejemplos de submodalidades visuales son el brillo y el enfoque. Las submodalidades auditivas incluyen volumen y tono de voz. La importancia de estas modalidades para la comunicación estriba en que son los sistemas que utilizamos para formar el mapa del mundo. De forma que al comunicarnos, podemos basar nuestra comprensión del modo en que otra persona piensa y siente sobre un modelo de los cinco sentidos y sus submodalidades. Sin embargo, cada persona suele tener una preferencia, pensar en imágenes o escuchar sonidos.

Colectivamente se utiliza más el sentido visual, seguido del auditivo y luego el cinestésico. Los sentidos olfativo y gustativo, aunque muy importantes en determinadas situaciones, no tienen gran importancia en el proceso cotidiano del pensamiento, y en consecuencia no son un factor tan grande para la comunicación (Knight, 2001).

Si el estilo de comunicación de una persona coincide con el de sus interlocutores, estará, por así decirlo, hablando el mismo idioma. Sin embargo, si dos personas emplean estilos de comunicación distintos, les resultará difícil comprenderse y captar lo que intentan expresarse. La forma como habla una persona refleja la forma en que piensa.

Si piensa en forma visual dirá cosas como:

- Veo lo que quieres decir.
- Ahora lo veo claro.
- Tiene buena pinta.

Si, piensa en términos auditivos, dirá más bien cosas como:

- Suena bien.

- Me suena. . .
- Te escucho. . .

Si la experiencia se basa más en los sentimientos y las sensaciones:

- Me ha causado una buena impresión.
- Lo que dijiste me tocó muy hondo.
- Tuvo un fuerte impacto en mí.

El lenguaje del gusto y el olfato también entran dentro de esta categoría:

- Me dejó un mal sabor de boca.
- Me huelo que algo anda mal.

Algunas de las palabras clave que se pueden clasificar dentro de cada uno de estos tres sistemas son:

VISUAL	AUDITIVO	SENSORIAL CINESTESICO
Ver	Sonido	Impacto
Enfocar	Oír	Sabor
Claro	Decir	Sentir
Brillante	Sonar	Tocar
Imagen	Aguzar (el oído)	Oler
Difuso	Estrépito	Tensión
Color	Hablar	Duro
Visión	Volumen	Amargo
Apagado	Alto	Relajado
Aspecto	aplaudir	Bocanada

Ejemplos de palabras clave de los tres sistemas de representación.

Asimismo, cuando las personas utilizan algún sistema de representación, su lenguaje corporal cambia. Cuando una persona piensa en imágenes tiende a mirar hacia arriba o hacia el horizonte con la mirada pérdida. Probablemente fruncirá el entrecejo, como si quisiera enfocar la vista sobre algo, que es lo que en realidad está haciendo con sus imágenes internas. Respira con la parte alta del pecho de forma superficial. Esta de pie o sentada en posición erguida y habla

con rapidez en un tono de voz agudo. El lenguaje corporal que acompaña al pensamiento auditivo es distinto, tienden a ladear la cabeza, como si estuvieran escuchando, respiran con la parte central del pecho. Hablan con más lentitud y resonancia. Usan la voz de forma expresiva. Se mueven rítmicamente golpeando una pluma o moviendo los pies. Los pensadores cinestésicos piensan con el cuerpo. A menudo se les ve en una postura hundida, con los hombros caídos. Miran hacia abajo. Respiran con el abdomen. Hablan despacio y con voz grave, sintiendo antes que viendo o escuchando (McDermott, 1999).

Los buenos comunicadores utilizan de forma natural el estilo que mejor encaje con las preferencias de su interlocutor, al menos inicialmente. De esta manera, tienen la certeza de hablar un mismo idioma y de que su interlocutor los entiende mejor que si utilizan un sistema representacional que no le agrada (Knight, 2005). Otro modo de identificar las preferencias de pensamiento de una persona es por medio de sus movimientos oculares (visto en el primer capítulo). Se tiende a mover los ojos según el sistema de representación al que se accede. En la mayoría de los casos se trata de un indicador fiable del modo en que está pensando la persona, a menudo más fiable que las palabras que diga.

Tener el mismo modo de pensar, o la misma preferencia sensorial, también tiende a propiciar un mejor rapport. Si bien crear y mantener rapport es la habilidad más importante de toda negociación, los valores son el verdadero compromiso hacia la búsqueda de soluciones y hacia una comunicación eficaz. Por valor se entiende a los principios que cimientan la forma de vida de cada persona y que en esencia es lo que la define. Los sistemas de valores crean vínculos entre la gente. Una asociación, una relación, un equipo o una compañía sólo están unidos si sus integrantes comparten una serie de valores. Para adquirir un nivel de compenetración profundo, no basta con pensar en los valores de las otras partes implicadas en la negociación, es preciso respetarlos y sintonizar con ellos. Sin eso, cualquier otro intento de amoldarse o sintonizar sería superficial y transitorio (Knight, 2005). Por tanto durante la comunicación es crucial identificar y sintonizar con los valores de la otra persona, y eso se consigue de varias formas. Por ejemplo, si una persona sostiene como valor la

seguridad, buscará una solución que le satisfaga, pero también desearía que el proceso se lleve a cabo en un tono que respete esa necesidad. Es decir, la persona con ese valor tal vez necesite que los puntos dentro de la comunicación se presenten de una forma que no le resulte amenazadora. Si el valor de otra persona es el sentido del humor, es posible que quiera verlo presente en la forma de llevar a cabo la comunicación. Los valores son factores de decisión, afectan la comunicación y a las situaciones que se viven diariamente. Los comunicadores con dotes especiales para crear un clima de influencia y entendimiento, se amoldan, sintonizan y conducen el sistema de valores de la otra persona. Identifican las condiciones que deben cumplirse para que esos valores se vean satisfechos y actúan basándose en la creencia de que: “cada persona es única”.

Para averiguar los valores de una persona, se debe de escuchar. . . y volver a escuchar: ¿Qué le emociona?, ¿Qué hace que de repente muestre curiosidad e interés?, ¿A qué le presta atención? Si está continuamente mirando el reloj y quieren iniciar la conversación sin más preámbulos, tal vez sea porque valoran el tiempo y su utilización. Todo lo que dice una persona contiene información sobre el sistema de valores que adopta. Algunas personas se expresarán de forma explícita, mientras otras puede que sean desconocidos hasta para la propia persona, pero están ahí, únicamente hay que buscarlos y escuchar (Knight, 2005).

El ejecutivo que quiera tener una comunicación eficaz, deberá de utilizar los predicados en la conversación hablada y en todas las comunicaciones escritas. Probablemente descubra que hablar con una persona cinestésica en términos de “pillar el tema” o “sentirse incómodo acerca de algo” crea un mayor y mejor rapport. Deberá ser capaz de identificar su propia preferencia de pensamiento y la de aquellos con quienes se comunique. Frecuentemente se trata de una valiosa inteligencia para cualquier ejecutivo. La inteligencia sensorial y las técnicas para establecer rapport sobre los clientes y otros compañeros de trabajo, pueden ser traducidas en ventas, presentaciones convincentes o

negociaciones de éxito, cualquier cosa que exija una comunicación de primera clase.

Siempre ayuda a la comunicación el moverse hacia el modo que tiene la otra persona de ver las cosas, y esta responsabilidad recae en el comunicador, quien puede utilizar los predicados sensorios y las ayudas de comunicación apropiados. Pero también puede conducir a la otra persona a adoptar una modalidad diferente, de modo que vea (u oiga o sienta) las cosas de una manera diferente. Esto es capaz, a menudo, de desbloquear una comunicación.

Todo esto forma parte de entender cada uno el mapa del otro, y de volver más ricos y útiles los respectivos mapas de la realidad (Alder, 2002).

Todas las personas tienen programas mentales bien enraizados que filtran automáticamente sus experiencias y gobiernan todo su comportamiento, dando cuenta de las espectaculares diferencias de temperamento y comportamiento de una persona a otra. A estos programas la PNL les llama metaprogramas. La palabra "meta" proviene del griego y significa más allá o por encima o a un nivel diferente.

De modo que el punto de partida de la comunicación es el de llegar a conocer las principales estrategias de pensamiento, o metaprogramas, de la otra persona. Este es su mapa de la realidad, y es en este mapa en el que la persona se introduce en cualquier momento de la comunicación.

Si la persona no reconoce estos metaprogramas por lo que son, puede fácilmente tomar a una persona por ignorante, beligerante, negativa o quisquillosa. Lo que ha encontrado, de hecho, es simplemente otro modo de representar el mundo, posiblemente igual de válido que el suyo e igualmente tan rico como singular. Cuando se entiende el modo en que piensa la otra persona, se empezará a entrar en su mapa de la realidad. Es de eso de lo que se trata la comunicación.

El siguiente cuadro muestra, lo que observan los buenos comunicadores. Prestan atención y adoptan los elementos que forman parte del rapport de manera natural.

La postura	Posición del cuerpo / piernas y pies / distribución del peso / posición de brazos / manos / dedos. Postura de los hombros e inclinación de cabeza.
La expresión	Dirección de la mirada. Movimientos oculares.
La respiración	Ritmo de la respiración. Origen de la respiración (abdomen, pecho o estómago).
Los movimientos	Todo el mundo posee un ritmo que le caracteriza: una "firma rítmica", se amoldan y reproducen ese ritmo, ya sea rápido, regular, lento o tranquilo.
La voz	Cadencia / volumen / ritmo / tipo de palabras utilizadas / entonación
Los patrones lingüísticos	Visual / auditivo / cinestésico

Este cuadro muestra las técnicas necesarias para establecer rapport.

Sin embargo, sería inusual considerar el asunto de la comunicación, sin pensar acerca del lenguaje. Los buenos comunicadores saben cómo usar y abusar del lenguaje para obtener lo que desean. De modo que, en el caso de la comunicación, el lenguaje se reduce a una cosa: cuál es el resultado que se desea alcanzar.

En el primer capítulo se expuso ampliamente, uno de los principales modelos de la PNL, el metamodelo, que tiene que ver con el modo en que utilizamos el lenguaje y con el modo en que puede ayudar a entender los mapas mentales de otras personas. Es una herramienta para entender mejor lo que la gente quiere decir con lo que dice, y es un ejemplo de la utilización del lenguaje para conseguir un significado más preciso. Este modelo de lenguaje puede ayudar a que uno mismo se entienda, así como a los demás, y especialmente a poner en claro los problemas y los objetivos. En otras palabras, lo que se dice con el lenguaje es solo una representación convenientemente acotada del conocimiento y comprensión.

El lingüista Noam Chomsky distinguía entre dos niveles lingüísticos: estructura superficial.- lo que se le dice a la gente o a uno mismo y estructura profunda.- el

significado más profundo de lo que se dice y que contiene información que no se expresa o conoce a nivel consciente. Entre la estructura profunda y la superficial del lenguaje puede suceder varias cosas. En el proceso de pasar de una a otra, la intención de la comunicación se puede perder o cambiar. Eliminamos, distorsionamos y generalizamos la información que recibimos de tal manera que acaba desconectada de su significado más profundo (Knight, 2005).

El metamodelo identifica patrones comunes del lenguaje. Cuando se observan las estructuras del lenguaje, se encuentra una *estructura superficial* utilizada en la comunicación cotidiana y una *estructura profunda* que comprende todo tipo de patrones de pensamiento. Una vez que se han identificados los patrones comunes del lenguaje que reflejan esas limitaciones, se puede ser capaz de ver por dónde va cualquier comunicación y responder a ella de un modo más informado.

El metamodelo identifica una docena de patrones comunes que cubren las tres categorías: generalizaciones, omisiones y distorsiones del lenguaje.

Se generaliza de manera que una gran cantidad de comprensión específica no es transmitida. Se omite todo tipo de información, que supone conocida por la otra persona o que se considera que carece de la suficiente importancia en los términos de la comunicación. Se distorsiona el significado, a sabiendas o no.

Este modelo es parte importante de la PNL, que ilustra de manera franca las piedras de tropiezo en la comunicación con las que continuamente se encuentran los ejecutivos. Así, el metamodelo es una herramienta inestimable tanto para el comunicador, como para el que recibe la comunicación. Cada una de las categorías de generalización, omisión y distorsión, tienen a su vez diversos patrones, a saber (Alder, 2002):

Generalización.

Quantificadores universales: ciertos términos universales o absolutos que harán seguir las emociones y hundirán la comunicación, sea diciéndolas o recibiendo: “Siempre dices eso”, “Nunca haces eso y aquello”. Son apoyadas por un significado más profundo y no comunicado. Representando la palabra generalizadora como una pregunta, se podrá exponer la debilidad de lo que se

ha dicho y educir, explícita o implícitamente, un significado más específico. ¿Siempre? ¿Nunca? A veces los cuantificadores universales están más escondidos.

Detectando la generalización, se puede escoger el modo de tratar una afirmación superficial de ese tipo.

Operadores modales de posibilidad: las palabras en este caso son “no puedo”, “imposible” o “posible”, expresiones como “No puedes hacer eso” o “Eso es imposible”. La respuesta es preguntar ¿Qué es lo que te detiene concretamente?, ¿Qué pasaría si lo hicieras?, ¿Qué tendría que pasar para que fuera posible? Refleja un esquema mental negativo de autocumplimiento, elimina los diferentes modos de ver o hacer las cosas. Estos patrones ilustran hasta qué punto el pensamiento y el lenguaje van ligados y el poder que tienen palabras para dictar resultados.

Operadores modales de necesidad: se reconoce por palabras como “debería”, “no debería”, etc., los cuales apelan a una autoridad superior o libro de normas invisibles y pueden remontarse a condiciones de la educación y sociales durante la infancia. Una respuesta ¿Por qué? Podría plantear cuestiones éticas y de otro tipo. Preguntas como ¿Qué? y ¿Cómo? Parecen llegar más rápidamente al significado profundo.

Equivalencia compleja: a veces se juntan dos afirmaciones para dar la impresión de que significan lo mismo, por ejemplo: “Debe estar enojado... no se le envió una copia”. O “No está interesado... nunca dijo una palabra”. En estos casos, “no se le envió una copia” se considera equivalente a “estar enojado” y “no decir una palabra” significa “no estar interesado”. Afirmaciones así son más difíciles de identificar que los cuantificadores universales y los operadores modales que suelen asociarse con apenas unas pocas palabras específicas. Una vez que se ha detectado, se responde con la pregunta ¿Qué significa esto?, lo cual debería exponer lo que son tales afirmaciones, aunque con un momento de reflexión quedará claro que estas afirmaciones no son equivalentes. Generalmente basta con exponerlas.

Eliminación.

Sujetos no especificados: “Me enoja”; “No entienden”, son figuras comunes del lenguaje que omiten el importante sujeto, de modo que se necesita saber “¿Qué es lo que te enoja?” o “¿Quién no entiende?”. Usualmente se obtendrá una respuesta preguntando “¿Quién o qué específicamente?”. La ausencia de sujetos específicos es un rasgo del lenguaje burocrático, tanto hablado como escrito, en donde los ejecutivos suelen llevar la voz cantante. Este es un artificio de despersonalización que realmente tiene implicaciones personales y que se usa deliberadamente para ser impreciso, a la vez que es una forma perezosa de comunicación. A menudo implica que no eres responsable de lo que sucede, sino un espectador pasivo. Un habilidoso empleo de tales omisiones gramaticales puede dejarnos en la ignorancia al final de un largo discurso o informe.

Verbos no especificados: también los verbos pueden hallarse ausentes “¿De qué manera te preocupó su actitud, qué hizo?”, “¿De qué manera bloqueó la propuesta, qué dijo o hizo?”. Incluso si se utiliza un verbo, puede ser tan genérico, por ejemplo, viajó, fue, aprendió, ayudó, etc., que se sigue preguntando qué es lo que realmente se hizo, cómo, dónde y cuándo. En tales casos, se debe preguntar “¿Cómo, en concreto...?” para admitir el significado, que puede ser implícito, pero que nunca consigue llegar hasta el mapa de comprensión.

Nominalizaciones: el lenguaje esta repleto de palabras panacea que evitan los detalles concretos “Necesito realizarme”, es un bello sentimiento, pero no resulta útil en términos de la comunicación. ¿Qué significa realización para ti, para cualquiera?. Otras nominalizaciones que surgen todo el tiempo son temor, fracaso, éxito, impresión, respeto, educación, creencia, dirección, felicidad, etc. Cada una de ellas tendrá sin duda un significado específico para el comunicador o en algún contexto de la comunicación, pero queda borrado en el lenguaje superficial. El comunicador puede quedar confundido y posiblemente enojado, pero se puede destapar el significado para tender un puente sobre el abismo de la comprensión y alcanzar un resultado mejor para todos. Las

nominalizaciones son los agujeros negros de las eliminaciones y se puede perder tanto a los sujetos (quién o qué) como los verbos (¿qué es lo que realmente hacen?). Las nominalizaciones no se pueden ver tal como son, pues estas palabras son perfectamente válidas gramaticalmente y son populares entre los ejecutivos. Se puede convertir cualquier nominalización en un verbo a base de preguntar quién está haciendo qué y cómo exactamente lo está haciendo.

Juicios: este patrón del lenguaje se denomina a veces “el canon perdido”. Esta jerga lingüística, tiene que ver con un tipo familiar de afirmación. Aquí se necesita saber cuál es el origen del juicio o norma no escrita que se está involucrando. “¿De acuerdo con quién?” “¿Basándose en qué, o de acuerdo con qué norma?”.

Comparaciones: las palabras en este caso son términos comparativos como “mejor” o “el mejor”, “peor” o “el peor”, y cualquier palabra subjetiva que requiera que una comparación tenga significado, como rico, débil, fuerte, inteligente y demás. En cada uno de estos casos falta una regla de comparación, “¿Mejor que quién?” “¿De qué manera?”. Las comparaciones eliminadas a menudo son irreales o ridículas, de modo que hay poca necesidad de discutir y basta con una identificación simple de la parte que falta en el significado, “¿Comparado con qué, o con quién?”.

Distorsiones.

Lectura de la mente: a veces una afirmación indica que una persona sabe lo que la otra está pensando “¿No estás seguro, verdad?”, “Sé que no disfrutó con ello”, son ejemplos de lectura de la mente. Otra versión es cuando se atribuye a la otra persona el poder leer la mente: “Si te preocupases, entenderías cómo me siento”, o “Deberías haber sabido que yo haría eso”. Tales presunciones pueden estar basadas en algún tipo de lectura sensorial, pero los detalles son distorsionados para conformar lo que racionalmente no deja de ser una comunicación absurda. La respuesta está en preguntar cómo exactamente se esperaba que supieras cómo se sentían. El objetivo es obtener un significado más profundo, una mejor comprensión y una transferencia con éxito de

entendimiento o comunicación. La pregunta clave es “¿Cómo lo sabes exactamente?” y para la lectura de mente inversa “¿Cómo podría yo saberlo?”.

Causa y efecto: se trata del enlace entre una supuesta causa y un supuesto efecto. “Su color hace que sea barato” supone que la causa de que sea barato es el color, pero no hay detalles que lo sustentan. En causa y efecto, la palabra *pero* es a veces una pista “Se lo habría dicho, pero se habría vuelto loco”, causa: decírselo, efecto: volverse loco. Advierte también, en este caso la lectura de mente que a menudo se introduce en la conversación, así como la nominalización emotiva “loco”.

Presunciones: basadas en el pasado y creencias, las presunciones son parte integral de la visión filtrada del mundo, reflejando valores y trabas personales. Esta distorsión tiene diferentes formatos. Un ejemplo clásico es el vendedor que dice “Señora, ¿cuál va a comprar, el rojo o el negro?”. Esto presupone, desde luego, que la señora está interesada en comprar. La interminable variedad de las presunciones requerirá habilidad para reconocerlas y contrarrestarlas. Generalmente, el tipo de respuesta “¿Qué te conduce a creer que...?” establecerá la presunción sobre la que se basa la comunicación.

Algo muy importante dentro de todo esto es, que se puede evitar conscientemente la generalización, omisión y distorsión.

Diseñar la comunicación de un modo específico y efectivo con consideración del entendimiento y sentimientos presentes en la otra persona, puede decidir un nivel apropiado de estructura profunda que se adapte a un objetivo específico.

Así, el contenido de un mensaje viene generalmente acompañado por metamensajes de nivel superior (frecuentemente no verbales), que acentúan el mensaje principal o proporcionan pistas sobre cómo debe ser interpretado. En muchos casos, el contenido se relaciona con el aspecto puramente verbal de la comunicación, mientras que los metamensajes lo hacen con la parte no verbal de la misma. La función de un metamensaje consiste fundamentalmente en informar al receptor sobre el tipo de mensaje que le va a ser comunicado, así como el mejor modo de recibirlo. Por ejemplo, el mensaje de un líder a un colaborador de que “has cometido un error” podría ser interpretado de diversas

formas. ¿El mensaje va dirigido al nivel de identidad o al de comportamiento?, ¿Está el líder expresando su disgusto con la persona, o simplemente transmite información sobre determinada acción? Este tipo de información se comunica frecuentemente a través de indicadores no verbales. Dado que los metamensajes son comunicados por lo general de forma no verbal, a menudo quedan fuera del ámbito consciente tanto del emisor como del receptor.

Determinados comportamientos constituyen asimismo metamensajes sobre el contexto. Vestir traje y corbata, por ejemplo, indica cierta formalidad en el contexto. Cuando alguien se saca la chaqueta y la corbata y se sube las mangas de la camisa, está comunicando de alguna forma el metamensaje: el contexto ha cambiado y ha llegado la hora de poner manos a la obra. En la comunicación cara a cara, los metamensajes suelen ser transmitidos de forma no verbal. Se emiten metamensajes constantemente, incluso sin hablar. Los lingüistas denominan “gruñidos y gemidos” a esta forma de comunicación.

Cuando se está escuchando, se emiten sonidos como “ah”, “hummmm”, “uh, uh”, “ajá”, etc. Por supuesto no se trata de sonidos aleatorios, sino de metamensajes sobre cómo se está recibiendo el mensaje que llega.

Evidentemente, todo mensaje precisa de un medio a través del cual ser enviado. En las organizaciones, dicho medio está constituido por el canal de comunicación, el contexto de la comunicación y el marco cultural que rodea a la comunicación.

Los canales de comunicación se refieren a las diversas modalidades sensoriales, por las que un mensaje puede ser representado. El contexto y el marco cultural que envuelven a la comunicación se refieren a los tipos de presunciones e inferencias que serán utilizadas para conferir significado a la comunicación. La comunicación eficaz implica determinar la secuencia y mezcla de canales empleadas en la transmisión. Implica asimismo la consideración del propio significado de cada canal, dentro del contexto y del marco cultural en que tendrá lugar la transmisión.

Los canales de comunicación se relacionan con las distintas modalidades sensoriales por las que un mensaje puede ser representado. La posibilidad de

comunicar e interpretar mensajes depende de nuestra capacidad para confeccionar mapas mentales. La construcción de estos mapas es a partir de la información que ofrecen los cinco sentidos o sistemas de representación. Los sentidos constituyen la forma o estructura del pensamiento. Cada pensamiento será, con independencia de su contenido, consecuencia de una serie de imágenes, sonidos, sensaciones, olores y gustos, así como del modo en que todos ellos se relacionen. Mediante la vinculación de tales representaciones sensoriales se construye y se actualiza constantemente los mapas mentales. Dichos mapas se crean en base a la información proveniente de la experiencia sensorial (Dilts, 1999).

Por consiguiente, la selección del canal de comunicación suele basarse en el estilo de pensamiento y en el centro de atención del receptor.

Gran parte de la estrategia de comunicación se orienta no hacia qué mensaje deben recibir los colaboradores, sino más bien hacia qué canal de comunicación será el más eficaz para enviarles esos mensajes, junto con los metamensajes necesarios para que los interpreten adecuadamente.

Existen dos personas que dicen casi exactamente lo mismo, sin embargo, una versión suena como amenaza y la otra es un sencillo comentario. ¿Por qué? Porque todo lo que sucede, sucede “en contexto”. Cuando alguien nos habla, tomamos en cuenta quién es, qué pensamos de él etcétera. Si nos llama un amigo por teléfono y nos dice “¿Tienes un minuto?” con tono de voz alegre, eso tendrá una connotación totalmente diferente a si su jefe, repentinamente le sale al encuentro mientras pasa por la puerta de su oficina y le pregunta con tono sombrío “¿Tiene un minuto?”.

El contexto y la cultura determinan el tipo de presunciones y expectativas que se aplica a determinada situación. La cultura se manifiesta a su vez en forma de regla, tanto explícitas como implícitas. Las reglas establecen restricciones y reflejan creencias, valores y presunciones. Cada cultura tiene diferentes presunciones y reglas sobre el significado del tiempo, el espacio, la indumentaria, etc. Llegar diez minutos tarde a una cita puede, por ejemplo, ser algo perfectamente aceptable en determinada cultura, mientras que en otra

puede estar considerado una transgresión imperdonable. Las reglas y las presunciones culturales pueden llegar incluso a influir sobre la percepción de la realidad.

En lenguaje de PNL, todo lo que se dice y se hace tiene lugar dentro de lo que se llama un “marco”. *El significado de lo que dice es la respuesta que obtiene.* Todas las personas se han encontrado en una situación en la cual, sin ninguna razón aparente, la gente responde de una manera que era totalmente diferente a lo que esperaba.

Un marco efectivo es, sencillamente, una manera de presentar el mensaje para aumentar las oportunidades de ser escuchado, de que se escuche lo que se quiere decir, y no sólo lo que dice. Comprender la importancia del marco permitirá elegir cómo presentar un pedido, declaración u orden, a fin de darle el efecto máximo. El marco puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso (Bradbury, 2007).

Reconocer la conexión, tanto entre indicadores de comportamiento y patrones como entre actitudes y estilos de pensamiento, constituye un requisito fundamental para la comunicación eficaz. Para conseguirlo es necesario, saber distinguir entre observación e interpretación. Observar implica simplemente ser consciente de los indicadores de comportamiento, mientras que interpretar significa dotar de significado a lo que se observa. A menos que la observación sea muy exacta, puede resultar difícil apreciar las diferencias de microfisiología relacionadas con distintos estados, dado que muchos comportamientos son aparentemente similares.

Es decir, la fisiología proporciona un poderoso instrumento para cambiar los estados y los procesos mentales de las personas. Los indicadores fisiológicos ofrecen herramientas para influir, tanto en los estados internos como en los procesos cognitivos vinculados a la comunicación eficaz. Por lo que, los directivos tienen que dejar que los visuales vean lo que quiere decir, ofrecer a los auditivos algo que escuchar y brindar a los cinestésicos algo que pueden agarrar.

3.2. La motivación y la PNL

La palabra motivación es más que una nominalización, un nombre abstracto, es todo un proceso, es la combinación de circunstancias que concuerdan con valores y que son los que mueven a actuar a una persona. Estas circunstancias pueden proceder del exterior (motivación extrínseca) o del interior de la persona (motivación intrínseca). En donde encierra una pregunta, ¿Las personas necesitan motivación extrínseca?

Tradicionalmente, existen dos formas de mover a las personas desde afuera: la zanahoria y el palo. El sistema de la zanahoria consiste en recompensar a las personas por sus esfuerzos. El del palo utiliza el miedo al dolor para amenazar con consecuencias desagradables a quien rehúsa moverse. El mundo de las ventas incorpora los ejemplos más puros de ambas escuelas de pensamiento. La zanahoria se convierte en competiciones entre vendedores, en las que la recompensa por ser “el vendedor del mes” un crucero por el caribe u otro premio por el estilo. En el otro extremo está el director de ventas que reúne a sus vendedores el lunes por la mañana y les anuncia: “están todos despedidos. Tienen hasta el viernes para convencerme de que los vuelva a aceptar”. La dirección a palos es tremendamente ineficaz a medio y largo plazo, puesto que raramente consigue estimular la creatividad y la innovación. El castigo tal vez funcione para que las personas *dejen de hacer algo*, pero esto es algo muy distinto a motivarlas para moverse activamente hacia la mejora constante. Puede que la próxima vez lo hagan mejor, o puede que no. Sin duda intentarán evitar las equivocaciones, con lo que también intentarán los riesgos. En ocasiones parece como si, efectivamente, el castigo condujera a un rendimiento, pero eso no es causa y efecto, sino simple estadística, es decir, a lo largo de determinado período de tiempo, cualquier acontecimiento tiende a alcanzar un valor medio, las probabilidades se equilibran. Si el tiempo es particularmente malo hoy, lo más probable es que mañana mejore en lugar de empeorar. De la misma forma, los accionistas tal vez se sientan decepcionados después de un excelente ejercicio, debido a que será difícil que los dividendos sean igual de buenos en el siguiente.

Por consiguiente, se puede esperar que un mal rendimiento le siga otro bueno, con o sin castigo. El castigo tendrá sobre el rendimiento tanto efecto como la danza de la lluvia sobre el tiempo. Así, después de recompensar un rendimiento extraordinariamente bueno lo más probable es que se tenga un rendimiento inferior, con lo que podría parecer que la recompensa no ha servido de nada. La dirección a palos motiva a una sola acción: evitar el palo.

La mayor parte de los esquemas motivacionales se basan en el sistema de la zanahoria: recompensar el rendimiento excepcional. Esta es la base de todos los esquemas de bonos e incentivos, financieros o de otra índole. Parece razonable recompensar a alguien por trabajar bien y más allá de lo exigible. Existe, sin embargo, el considerable argumento en contra de que las recompensas motivan tan sólo en circunstancias muy limitadas y que pueden incluso llegar a ser contraproducentes. No se ha encontrado prueba alguna de que las personas sean más productivas cuando esperan una recompensa que cuando lo que esperan es un trato justo o un pago en función de las necesidades. Tal vez, la única excepción se produce cuando la tarea es extremadamente sencilla y realizarla no implica satisfacción inherente alguna. Darle a una persona una tarea fácil y repetitiva tiene una gran probabilidad de que la realice más deprisa si se le paga por ello, aunque no necesariamente la hará mejor. Las recompensas son menos eficaces cuando se trata de tareas que impliquen desafíos personales o que exijan pensamiento creativo. No existe correlación entre el dinero que se paga a las personas creativas por su trabajo y la calidad de este. *Los más creativos reciben el mejor salario. Se les paga por su talento y sus resultados, no para motivarles* (McDermott y O'connor, 1999).

Recompensa y esfuerzo están sin duda vinculados, pero la evaluación a lo largo del tiempo refuta la presunción de conseguir que las personas trabajen más o mejor únicamente mediante incentivos económicos. El problema con ello, es que se tratan a las personas de forma mecanicista cuando en realidad, no son máquinas y por consiguiente, sus reacciones no son previsibles. Las personas que trabajan por recompensas buscan las tareas más fáciles. Puede

que trabajen más duro, pero la calidad y la creatividad de su trabajo serán inferiores a las de quienes hacen lo mismo sin recompensa.

La motivación tiene que desvincularse de otras dos cuestiones, en primer lugar una persona no debe compararse con otra que lo hace mejor, ya que esto no la motiva, la desmoraliza, sobre todo si no tiene forma de acotar distancia. La motivación, no tiene nada que ver con juzgar el progreso. En segundo lugar, las personas opinan que merecen una compensación económica justa por el trabajo que realizan. Si se parte, de la concepción de que más dinero no motiva, una remuneración considerada injusta es sin duda alguna, causa de insatisfacción, resentimiento y pérdida de interés, es decir, suponiendo que la persona esté adecuadamente retribuida, las recompensas y los sueldos extra no sólo resultan ineficaces sino que, en ocasiones, producen el efecto contrario deseado ya que puede desmotivar y lo hace de las siguientes maneras:

- Las recompensas ofrecidas no se corresponden con lo que la persona valora. La mayor parte de las recompensas son financieras y en contra de lo comúnmente aceptado el dinero no suele figurar entre los tres valores más apreciados por las personas. Ofrecerle a alguien como recompensa algo que no valora, difícilmente podrá motivarle. No suele suceder que la dirección de una empresa o el jefe inmediato, se tome la molestia de averiguar qué es lo que realmente valora cada uno de sus empleados. Si no sabe lo que valoran, es difícil que sepa que los motive.
- Las recompensas pueden acabar convirtiéndose en castigos. Si la persona espera la recompensa que le prometieron y ésta nunca llegara, la persona se sentirá frustrada y desmoralizada. Por consiguiente, los sistemas de recompensas también pueden producir castigos, puesto que crean la posibilidad de no recibirlas.
- Las recompensas pueden estropear las relaciones y normalmente, no sirven para mejorar la cooperación y la colaboración en los equipos de trabajo. En particular, en aquellas ocasiones en que las recompensas son escasas y sólo un miembro del equipo puede ganarlas tienden a crear competencia en lugar de cooperación. Los compañeros se convierten en

obstáculos, no en recursos. Muchas organizaciones hacen competir a su personal u otorgan una prima a todo un departamento. Ello puede producir una intensa presión entre los compañeros de trabajo de cada departamento, puesto que el error de uno solo de ellos tal vez dé al traste con las expectativas de todos. Es la estrategia del maestro de escuela que promete algo al final del día si todos han sido buenos. Si el premio no llega, ¿Quién es el culpable? Las recompensas escasas garantizan la rivalidad y la hostilidad.

- Las recompensas ignoran las causas del comportamiento. Cuando alguien trabaja muy bien se intenta averiguar cómo lo hace para emplearlo como modelo y enseñar con él a otros la forma de hacer lo mismo. Puede que se trate de una persona excepcionalmente creativa, en cuyo caso cualquier recompensa extra resultará ineficaz o incluso desmotivadora. O tal vez se trate de alguien bien situado en la organización, que se esté beneficiando de factores que no controla en absoluto.
- Quienes se ven forzados a trabajar por recompensas tienden a hacerlo pensando en el éxito en su tarea, más que en aprender de ella. En la resolución creativa de problemas, las respuestas erróneas suelen proporcionar tanta o más información que las acertadas.
- Las recompensas pueden transformar las tareas en un medio para un fin. Si se le ha prometido una recompensa a una persona por acabar determinado trabajo, lo lógico es que intente terminarlo lo más rápido y expeditivamente posible. Intentará evitar sus partes más difíciles, porque allí es donde más riesgo tiene de equivocarse. Por consiguiente, la recompensa prometida coarta la creatividad, el pensamiento sistémico y los retos que deben superarse.

W. Edwards Deming (McDermott, 1999) ha calificado el sistema de recompensar el mérito a través de la apreciación como “el más poderoso inhibidor de la calidad y la productividad en el mundo occidental... pues induce al rendimiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, genera miedo,

demuele el trabajo en equipo, estimula la rivalidad... y deja un mal sabor de boca". Se exigen responsabilidades a la persona que están fuera de su control, por factores que dependen del propio sistema. Tales factores suelen ejercer una gran influencia sobre el rendimiento de la persona, pero suelen pasar fácilmente desapercibidos en una gran organización.

Así, resulta más fácil desmotivar a las personas que motivarlas. Si se quiere desmotivar a los empleados, lo que se debe hacer es lo siguiente:

- Ignorar sus logros.
- Asumir que se sabe lo que les importa.
- Tomar los buenos resultados como norma, pero mostrar una actitud extremadamente crítica y minuciosa con cualquier disminución en los mismos.
- Marcar estándares irrelevantes para su trabajo. Crear múltiples pequeñas reglas y exigir arbitrariamente su aplicación.
- Si el empleado no sabe como realizar una tarea, se le dice que siga adelante con ella. No hay que dejar que moleste con sus problemas.
- Hay que ser condescendiente o en su defecto sarcástico, sobre todo en público.
- Hay que maquinar situaciones en las que desarrollen un miedo competitivo hacia sus compañeros.
- No hay que apoyar a los empleados, pero hay que esperar de ellos excelentes resultados.
- Apropiarse del mérito de sus éxitos y culpar a los empleados de cualquier fracaso.
- No hay que tolerar el fracaso. Hay que crear un ambiente de ansiedad por cubrir sus huellas. Esto asegurará un clima de culpa y desconfianza y estimulará luchas políticas internas que interferirán con el trabajo.

Por todo lo anterior, se puede decir que las recompensas estimulan a la gente a trabajar por la recompensa. Consiguen comportamientos, no motivación. Esto sería aceptable si el comportamiento fuera de buena calidad, pero no existe ninguna garantía de que vaya a serlo. Cuanto más creativa sea la persona,

menos probable será que se deje inducir por recompensa. La imaginación humana puede ser recompensada, pero no motivada mediante recompensas. Las recompensas extrínsecas funcionan en contra de la motivación intrínseca. Cuando se habla de motivar a las personas, se hace referencia a conseguir que enriquezcan su trabajo con su energía, su personalidad, su constancia y su creatividad. Este tipo de energía viene de dentro. La energía que mueve a las personas y que *constituye la base de la motivación*, viene dentro y parte de los valores individuales de cada cual. La motivación no substituye a la congruencia. La congruencia es ese sentimiento de desear trabajar porque hacerlo resulta intrínsecamente satisfactorio, (McDermott y O'connor, 1999). El directivo necesita crear las condiciones óptimas para que el interés de las personas pueda florecer, así como para eliminar los obstáculos que lo impidan.

Dentro de la PNL, hay dos estilos personales de motivación. Una se consigue elaborando escenarios en las que no se desea estar y la otra pensando en cómo hacer las cosas que llevaran a lo que realmente se desea, con mayor satisfacción y sensación de logro, competencia y seguridad. La PNL ha descubierto que estos dos tipos de motivación funcionan de modo muy distinto, con direcciones y resultados diferentes. Estos dos elementos clave de la motivación se denominan en PNL *direcciones de motivación*. Esta dirección puede acercar a la persona a lo que quiere o alejarla de lo que no quiere. La dirección de motivación es un programa mental que afecta en conjunto a la vida de la persona. En el aspecto físico o biológico, todos desarrollan motivaciones en ambas direcciones: para alejarse del dolor, de la incomodidad del estrés y acercarse al placer, la comodidad y la relajación. Son maneras muy distintas de motivarse, ambas útiles en diferentes ocasiones. Después de todo, existen lugares peligrosos, acciones perjudiciales y pensamientos negativos de los que vale la pena alejarse, del mismo modo que hay lugares agradables, personas que animan, apoyan y pensamientos positivos hacia los que conviene acercarse. Todos utilizamos ambas direcciones en alguna medida. Las personas se sienten motivadas para acercarse a imágenes de éxito, placer y logros o para alejarse de imágenes de pérdida, dolor y fracaso (Andreas, 2005).

Ambos modelos de motivación presentan ventajas e inconvenientes, límites y exageraciones. Algunas personas, por ejemplo, se sienten tan motivadas a acercarse a sus objetivos que no llegan ni siquiera a pensar en los problemas con los que se puedan encontrar o para qué dificultades prepararse. En el otro extremo se encuentran quienes están motivados a alejarse de que experimenten demasiado terror para intentar nada. Suelen involucrarse tanto en el problema que intentan resolver que pueden olvidar por qué lo están haciendo. Sin embargo, se puede alcanzar mucho éxito desde cualquiera de las dos orientaciones.

Cualquier persona que se sirve de la dirección de motivación *alejarse de* debe tener en cuenta tres cosas: primero cuando alguien se aleja de algo lo hace porque teme experimentar malestar, dolor o miedo que constituyen poderosos incentivos para la acción. Sin embargo, cuanto más se aleja del problema o de la fuente de malestar, menos importancia les atribuye. Como resultado de ello, las personas que siguen una estrategia de motivación *alejarse de* pierden mucha de su motivación cuando la amenaza es percibida cada vez más lejos, hasta que el problema o la amenaza se presentan de nuevo. La motivación *alejarse de* es a menudo cíclica, tiende a haber altibajos: de la motivación elevada se pasa a la ausencia total de motivación y vuelta a empezar. Segundo, puesto que las personas sujetas a esta dirección de motivación se alejan del temor, el malestar o el dolor, no prestan mucha atención al lugar hacia el que se dirigen. La atención se centra en lo que no se quiere, en lugar de en lo que sí se quiere, estas personas no ven adónde van, porque siguen mirando hacia donde han estado. Esto es lo que se conoce como "conciencia de pobreza". Tercero, deben prestar atención a su nivel de ansiedad o estrés. Estas personas suelen sufrir mucho dolor y preocupación antes de sentirse motivadas para actuar. Si permiten que los niveles de estrés o de ansiedad sean demasiado elevados antes de empezar a actuar su salud y su bienestar se verán afectados. La tensión alta y las jaquecas son algunos de los resultados de ir almacenando estrés antes de ponerse a actuar. En lugar de ellos estas personas podrían

aprender a reaccionar antes, con niveles de malestar más bajos y con mucho menos estrés.

Puesto que tanto la motivación *alejarse* de cómo la motivación *acercarse a* son importantes se puede recurrir a ambas para motivar a una persona deliberadamente. Con la PNL se puede aprender a utilizar tanto la motivación *alejarse de*, como la motivación *acercarse a*.

En su trabajo y a través de las palabras y patrones de reacción de las personas se puede conocer rápidamente cómo se motivan.

Un modo mucho más útil y productivo de emplear la dirección de motivación *alejarse de*, consiste en ponerla en práctica para solucionar los problemas. Muchas de estas personas son excelentes solucionadores de problemas. Su mismo lenguaje lo refleja. Son de esas personas que dicen: "Perdone, pero creo que ahí tenemos un problema". Cuando ven un problema, tienen que resolverlo. Cuando consiguen solucionar un problema especialmente complicado, experimentan relajación emocional, un "ahh" interior, o un "eureka".

En el otro extremo, las personas con motivación *acercarse a* van en dirección a objetivos. Se descubrirá reflejado en su lenguaje, cuando dicen cosas como: "Mi objetivo es la riqueza, o el reconocimiento, o marcar la diferencia". Al acercarse a sus objetivos, experimentan un éxtasis emocional, un "sí" interior. Las personas que están motivadas a *acercarse a* utilizan palabras como: "conseguir", "ganar", "alcanzar" o "recompensa". Las personas que lo están a *alejarse de* utilizan en cambio palabras como: "evitar", "relajar", "aliviar", o "escapar" (Andreas, 2005).

Este es precisamente uno de los aspectos lingüísticos de la PNL. Puedes encontrar perfectamente estas dos direcciones en el lenguaje de las personas, así cuando el directivo o líder trata de motivar a alguien, se asegurará de utilizar la dirección de motivación preferida por la persona en combinación con sus palabras, es decir, si tiende a usar *alejarse de* ante determinada situación, para motivarla, deberá resaltar palabras como: "aquello *no* sucederá si...", "esto *evitará* que...". Palabras relacionadas a *alejarse de*. Sin embargo, si tiende a estar más motivado por palabras *acercarse a*, el líder le describirá resultados

positivos para incrementar su motivación: "así *conseguirá...*". Criterios de admiración, respeto o rendimiento serán muy útiles.

El liderazgo es una palabra de la que se usa y abusa al hablar en términos de gestión empresarial y en cuestiones de motivación. El liderazgo, es una nominalización, (palabra abstracta que esconde un verbo). La palabra procede de una raíz que significa trayecto o viaje. Un líder es alguien que crea motivación intrínseca, incluso en circunstancias difíciles, alguien que inspira a las personas a hacer las cosas porque quieren, no por que deben. Ser un líder significa tratar bien a las personas cumpliendo sus valores en la medida de lo posible. Probablemente, cambiar la forma con la que se trata a las personas disparará la productividad mucho más que cambiar su retribución económica. Cuando alguien encuentra algo intrínsecamente interesante no hace falta motivarle desde fuera para que lo haga. No es ninguna exageración afirmar que bajo el nombre de formación motivacional, se esconden muchos intentos de parchar la insatisfacción debida a las condiciones de trabajo. Se trata de enmascarar el hecho de que determinado trabajo es aburrido y repetitivo, que no implica emociones y no permite desplegar las capacidades.

El que en una organización abunden las personas desmotivadas e insatisfechas pone en evidencia que ha perdido su dirección y su visión. Lo que requiere una situación así, es cambiar la organización, no incitar la motivación. Toda organización que precise de mucha formación motivacional está en apuros.

A veces las personas, no pueden motivar a otras e intentarlo es una pérdida de tiempo. Porque si motivar a alguien significa encenderlo a tal grado que trabaje por los siguientes cincuenta años sin más intervenciones, entonces, no se puede motivar a otra persona. En cambio, si la persona comprende lo que excita a otra persona o la desmotiva, a fin de poderla alentar a seguir o evitar determinado curso de acción, entonces ciertamente se puede motivar a otra persona con bastante efectividad. Lo que se necesita saber es con qué filtros internos utiliza la persona para conceptuar el mundo a su alrededor y para determinar su propia conducta, a lo que la PNL llama metaprogramas (Bradbury, 2007).

Al definir qué es el liderazgo eficaz resulta importante distinguir entre: un líder, liderazgo y liderar. La posición de líder es un papel en un sistema concreto. La persona en el papel formal de líder puede o no poseer capacidades de liderazgo y ser o no capaz de liderar. Liderazgo se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia. Buena parte del liderazgo procede de las personas que no son líderes formales. Liderar es el resultado de utilizar el papel y la capacidad de liderazgo de cada cual para influir en alguna forma sobre otras personas (Dilts, 1999).

En la actualidad, se exhorta a todos los directivos a que sean a la vez líderes. Dirigir ya no es suficiente, lo cual no resulta fácil de asumir al tratarse de una tarea ya de por sí exigente. Se piensa que el reto para cada directivo consiste en desarrollar su propio estilo de liderazgo. Los líderes confieren poder, otorgan responsabilidad y sacan a relucir lo mejor de las personas, esas cualidades que ni ellas mismas sospechaban que poseían. Crean un entorno al que las personas desean pertenecer, en el que pueden manifestar su pleno potencial. No es difícil dirigir a las personas en la dirección en la que realmente quieren ir. En esta situación pasan de ser pasivamente conducidos a activos partícipes.

En el nivel individual, el líder inspira y motiva intrínsecamente a las personas a través de los valores que le son propios. En el nivel de la organización, el líder es alguien capaz de traducir la visión en acción a través de sí mismo y de los demás. La naturaleza de cambio rápido en los negocios y los mercados actuales ha puesto de relieve las habilidades del liderazgo. En los tiempos en los que los cambios eran lentos y los mercados estables, las organizaciones podían sobrevivir, e incluso prosperar, con administraciones jerarquizadas, con sus líderes concentrados en la cima de las mismas. Ellos eran quienes fijaban la misión y la vendían al personal. La dirección podía concentrar sus esfuerzos en el mantenimiento del status quo.

A medida que las organizaciones cambian y evolucionan, sus líderes se ven en la necesidad de gestionar el impacto de estos cambios sobre los sistemas de valores y creencias de la propia organización y de los individuos que la componen. Cada vez más, los líderes deben organizar su actividad en torno a la

coordinación de personas con culturas y antecedentes distintos y la realización de valores tales como calidad, atención al cliente, poder para el empleado, etc. Ello conlleva la exigencia de un conjunto de nuevas capacidades y conocimientos relacionados con la comunicación y gestión de creencias y valores.

Entonces, ¿Forma parte del trabajo de un directivo motivar a la gente?, ¿Cómo? Todos los directivos tienen cualidades de liderazgo, en tanto que inspiran y motivan a su gente al reconocer y prestar atención a los valores que le importan. Los líderes inspiran el cambio y proporcionan un objetivo para la lealtad individual. Personifican los valores que importan a las personas a las que lideran. Dirigir opera más en los niveles lógicos de entorno, comportamiento y capacidad. Dirigir es hacer que otros hagan. Liderar es hacer que otros quieran hacer. Consecuentemente, el liderazgo opera en los niveles lógicos de valores e identidad, tanto para las personas como para las organizaciones.

Sin embargo, en las visiones más actuales de liderazgo, los líderes no tienen influencia por el mero hecho de ser jefes. Se trata más bien de personas comprometidas con “crear un mundo al que las personas quieran pertenecer”. Este compromiso requiere una combinación especial de modelos y habilidades que permita manifestar efectiva y ecológicamente las visiones que guían a quienes se comprometen con el cambio. Entre estas habilidades se incluye las de comunicación, interacción y gestión, con el objetivo de encaminar a cada cual hacia el logro de sus aspiraciones más elevadas (Dilts, 1999).

El liderazgo exige tres cualidades principales: visión, confianza y congruencia, es decir, ser un modelo de lo que predicas o hacer lo mismo que dices. El líder personifica una visión, una serie de objetivos y valores. Como líder, no tan sólo marcas una dirección, sino que te mueves y mueves a otros en esa dirección. La primera persona que el líder debe de liderar es a él mismo, tiene que creer en lo que hace, sino nadie lo seguirá. Para logra esto, primero debe tener claro sus propios valores y resultados, segundo, debe sentir la visión de la organización y por último debe apelar a los valores de las personas a las que lidera. Esto es que, el líder reúne los valores personales, interpersonales y organizacionales.

Los valores de las personas tienen una importancia suprema, pues son las varas de medir la vida. Aquello que se valora determina lo que la vida significa para las personas, qué acciones emprenderán y si se *acerca a* o *se aleja de*. Cuando las personas pierden la conexión con sus valores, pierden también su motivación. Los valores influyen en la motivación. Si no se tienen valores sólidos, se tendrá poca motivación. Si los valores son fuertes, la motivación lo será también. Con la PNL es posible influir en ello muy directamente.

Algunos sencillos métodos permitirán averiguar los valores de las personas. La gente proporciona muchas pistas a través de su forma de vestir, sus pertenencias, sus costumbres y el modo de que trata a los demás. Características como pulcritud, atención al detalle, descuido, preocupación por los compañeros de trabajo y necesidad de intimidad reflejan los correspondientes valores. El líder motiva a las personas descubriendo lo que les importa. Libera a la motivación intrínseca. Descubre los valores de la gente que está con él. Debe conocer los valores de cada miembro de su equipo. Para determinar los valores de las personas, puede formular preguntas como: ¿Qué quiere?, ¿Qué es lo que le importa de ...?, ¿Qué valora de ...?, ¿Qué es lo que consigue con esto?, ¿Qué le importa de aquí?, ¿Qué considera importante en un equipo de trabajo?, ¿Qué valoras en un empleado?, ¿Qué significa para tu compañía un personal motivado?, ¿Qué caracteriza a un buen gerente y hace que destaque de los demás? etc. De tal manera, que a las personas no les costará hablar de lo que les importa, si confían en el líder, al contrario se sentirán halagadas por haberse tomado la molestia de preguntarles. Esa confianza nace cuando los demás comprueban que es un modelo de la visión que se les ofrece.

La visión de un gran equipo trabajando en igualdad, en el que toda la contribución es valorada por igual, no resultará convincente si el líder tiene favoritos o toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo, aunque se trate de buenas decisiones (Andreas, 2005).

Lo siguiente que necesita el líder, es comprender sus reglas, lo que tiene que suceder para que sepan que sus valores han sido satisfechos, así como lo que tiene que suceder para que sepan que sus valores han sido transgredidos. Hay

que formular preguntas como: ¿Cómo saber que eres... (valor)?, ¿Qué le dirá que este valor está siendo satisfecho?, ¿Cuándo supo por última vez que alguien satisfacía este valor?, ¿Qué sucedía entonces?, ¿Qué escucho, vio y sintió en aquella ocasión?, etc. Cuando una persona empieza hablar de lo que realmente le importa, cambia su fisiología, su cara cambia de color, se anima y su voz adquiere otra tonalidad. Quizá los valores se expresen mediante palabras abstractas, pero realmente están muy lejos de ser abstractas, implican a la persona en un nivel muy profundo, se verá en su cara y se notará en su voz.

En general, las capacidades del líder para la gestión de creencias y valores se agrupan en torno a dos aspectos del proceso de manejo de situaciones de cambio y transición: percibir el cambio y gestionarlo. Las divergencias entre los tipos de capacidad requerida y las cuestiones que se suscitan dentro de los contextos de cambio y transición se hacen más profundas según el papel que desempeñen las creencias y los valores dentro del contexto de que se trate (Dilts, 1999).

Las creencias y los valores conforman el marco no físico que abarca todas las interacciones. Determinan el modo en que son interpretados los acontecimientos y las comunicaciones, así como el significado que aportan. Por todo ello, constituyen una influencia clave sobre la motivación y la cultura. Las creencias y los valores compartidos son el cemento que mantienen unido a un equipo o una organización eficaz. Constituyen asimismo la raíz para la motivación, determinando qué estrategias y acciones específicas serán adoptadas o rechazadas.

El propósito de las creencias es guiar a la persona en áreas que no conoce. Esta es la razón por la que las creencias ejercen una influencia tan decisiva sobre el modo en que se percibe y se ve el futuro. Si se conociera el futuro, no haría falta el liderazgo.

Se construye y refuerzan las creencias sobre la base de los mapas cognitivos, las experiencias de referencias, el apoyo en las relaciones y las herramientas que se tiene a disposición. Con todo ello se elaboran las razones por las que se cree en algo en primer lugar. Para reforzar la creencia en determinada visión, así

como para influir sobre las creencias de los demás, se debe identificar las buenas razones por las que alguien pueda creer en ellas. Cuantas más razones se tenga para creer en algo, más probable será que se crea en ello.

Tanto en las organizaciones como en otros sistemas, las creencias no se expresan a menudo abiertamente, sino más bien en forma de presuposiciones mediante patrones de lenguaje, conductas no verbales y metamensajes, (un mensaje acerca de un mensaje). Así, en un sistema funcional, las creencias y los valores se alinean con la identidad y el entorno de la organización. Esto es que, para las cuestiones relacionadas con el nivel de valores y de ética deben ser manejadas de forma distinta a las relacionadas con el nivel del comportamiento y de los procedimientos. Mientras que una comunicación clara y directa puede ser el planteamiento más eficaz para cambios en el comportamiento y en los procedimientos, los valores se comunican generalmente mejor de forma indirecta. Las declaraciones directas sobre valores y ética pueden ser percibidas como “sermones”.

En un sistema disfuncional, las creencias minan el sistema mayor, llegan a tener su propia vida y a convertirse en un virus intelectual con capacidad destructiva similar a la de un virus informático o biológico. Las cuestiones relativas a las creencias y los valores surgen en momentos y lugares diversos y pueden tanto facilitar el proceso de cambio como interferir en él. Los bloques de creencias compartidas permiten adivinar las presunciones y presuposiciones más profundas sobre las que se basa la organización. En el caso de creencias limitantes se podrá diseñar intervenciones y técnicas específicas destinadas a inmunizar a la organización frente al potencial negativo de tales creencias (Dilts, 1999).

La capacidad para identificar y articular las razones para creer en determinada visión o para participar en ella, constituye una habilidad estratégica en las relaciones importantes en el liderazgo. Ello implica encontrar y ofrecer las respuestas adecuadas a varios “porqués” importantes, tales como:

¿Por qué es deseable?, ¿Por qué es posible?, ¿Por qué es el camino adecuado?, ¿Por qué soy capaz?, ¿Por qué es responsabilidad mía? Dicho de

otro modo, se debe averiguar: que lo hace deseable, que lo hace posible, que hace que éste sea el camino adecuado, qué me hace capaz y qué me hace responsable.

Los líderes inspiran a otras personas y deben ser capaces de comunicar esa visión de forma comprensible para los demás, por consiguiente necesitan habilidades de comunicación. Sin embargo, a menudo se confunde el liderazgo con el carisma. El líder no precisa de semejante presencia carismática, ni tan sólo de un elevado perfil. A menudo es más eficaz cuando mantiene un perfil discreto. Por el mero hecho de ser tan visible, la notoriedad atrae críticas y oposición, el mensaje puede perderse entre el histrionismo y la ceremonia.

Algo muy importante para el líder es mantener un entorno de confianza y para lograrlo debe tomar en cuenta que:

- Toda persona acude al trabajo para hacerlo lo mejor que pueda. Debe de dar responsabilidades y ofrecer las condiciones necesarias para que puedan dar lo mejor de sí. Cuando se colabora en convertir el puesto de trabajo en un lugar en que las personas deseen estar, su motivación deja de ser algo en que ocuparse, esto con el fin de convertirlo en algo natural. En este sentido, el líder motiva efectivamente a su gente, sólo que de forma indirecta.
- Toda persona tiene los recursos que necesita o puede adquirirlos, por consiguiente, no existe nadie que sea un caso sin esperanza o sin posibilidad de ayuda.
- El significado de cualquier comunicación es la respuesta que genera en quien la recibe. El comportamiento de una persona significó algo para ella, distinto que para su interlocutor. La mayoría de las personas se aferran a la idea de que el significado de su comportamiento es su intención positiva. En cambio cuando se trata de interpretar el comportamiento de otra persona, operan desde la suposición contraria: “el significado de tu comportamiento es la respuesta que genera en mí”. Mientras se siga manteniendo esta dualidad se seguirá siendo incongruente e impotente. Cuando la persona asume la responsabilidad de su comportamiento,

como la respuesta que genera en los demás, gana poder. No se trata de que su respuesta sea obligatoriamente correcta, sino que, simplemente esa sea su respuesta con la que tendrá que tratar.

Para ser un líder se tiene que asumir la responsabilidad de los resultados de lo que se dice y hace. Para ello, se puede actuar basándose en los cuatro pilares de la PNL: 1. Crear sintonía y confianza, 2. Marcar un resultado, un propósito y una visión. Acepta la realimentación, la respuesta que se recibe es lo que se hace, y 3. Actúa con flexibilidad en función a esa realimentación.

Así, el líder debe mantener equilibrio entre las necesidades individuales, las necesidades del equipo, las necesidades de la tarea y sus propias necesidades.

Necesidades individuales. Los buenos líderes facilitan el desarrollo de las personas con quienes trabajan y sacan a relucir las mejores cualidades de ellas. Prestan atención a sus valores personales y los respetan. Necesidades del equipo. El líder no alinea al grupo o equipo mediante la disimulación de las diferencias, sino estimulándolas y resolviéndolas. Empatía y compasión, son indispensables para apretar lazos que mantienen unidas las relaciones, las empresas, las comunidades y supremamente la humanidad entera. Estas emociones requieren un agudo sentido de responsabilidad. Cuando el líder se separa de la empatía pasa por alto los sentimientos humanos, y entonces inevitablemente hace también caso omiso del ser humano que los experimenta. Esa estrategia da por resultado que un amigo, compañero de trabajo o un empleado deje de ser auténtico, deje de aportar talento y energía a la empresa. Cuando el líder abandona simulaciones, pretensiones y falsas comunicaciones, las personas quedan libres para sentir, para actuar como son en realidad y para conectarse a nivel emocional unas con otras y con el propósito o visión de su organización. Las diferencias en pensamiento, estilo y forma de trabajar enriquecen al equipo y lo hacen más creativo. El líder plantea constantemente la cuestión ¿Cómo pueden estas diferencias entre personas ayudarlas a trabajar juntas de forma más productiva? (Cooper, 1998).

Necesidades de la tarea. Es responsabilidad del líder asegurar que el proyecto sea completado satisfactoriamente. Un líder puede conseguir resultados

extraordinarios, imponiéndose a sí mismo exigencias excepcionales. Los demás miembros del equipo responderán imitándole. Puesto que los líderes invierten en relaciones, se crecen ante situaciones de incertidumbre, ambigüedad y cambio.

Necesidades propias. Por lo general la imagen de un buen líder es aquel que es adicto al trabajo, que descuida su salud y el entorno más amplio. El líder sin recursos no es útil para nadie. El adicto al trabajo confunde el tiempo dedicado con los resultados obtenidos. El líder es parte del equipo, por consiguiente, cuidar del equipo significa también cuidar de sí mismo. Algunos modelos de liderazgo tienden a dejar de lado esa dimensión personal. Sin embargo, la primera persona a la que debe liderar el líder es, a sí mismo.

Necesidades de equipo. Cada líder tiene su propio nivel de percepción consciente de indicadores de comportamiento, metamensajes, dinámica de grupo, etc. Ello afecta a menudo al estilo y la estrategia que utilizará para liderar a un grupo. Frecuentemente, las personas tienen capacidades ocultas de las que no son conscientes (Dilts, 1999).

Existen tres clases de autoridad o influencia que una persona puede ejercer sobre otras. La primera de ellas es posicional. El directivo ocupa una posición de autoridad y responsabilidad en relación con su personal, cuya posición no depende de su personalidad o estilo. Puede ser un autócrata sin corazón, que provoque resentimiento a cada momento y para quien sea totalmente irrelevante que el personal le ame o le odie, a menos que ello interfiera con su trabajo o con el de su departamento.

La segunda clase de autoridad está relacionada con el conocimiento. Cuando se es un experto y se tiene acceso a la información, obtienes autoridad dentro del ámbito del que se trate. Todos lo escucharán y harán lo que les diga. La autoridad debida a la habilidad o al conocimiento obvia, la autoridad posicional. Así, la influencia por el conocimiento está causando estragos en las estructuras jerárquicas.

Finalmente, está la influencia a través del ejemplo, no depende de las anteriores, pero las amplifica enormemente. Es también muy poderosa por sí misma. Constituye la mayor cualidad en el liderazgo. Los modelos de conducta suelen

ser mucho más eficaces que cualquier sistema de control. Se necesitan líderes en tiempo de cambios y recíprocamente, los tiempos estimulan la aparición de los líderes. No obstante, en todos los tiempos hay personas con la capacidad de inspirar a otras (McDermott y O'connor, 1999).

Se cree que el liderazgo se puede aprender. No se trata de una identidad con la que se nazca. La PNL proporciona la tecnología para el liderazgo: tener claridad sobre los resultados y los valores propios y ajenos. El líder necesita disponer de las habilidades necesarias para comunicar su visión. La PNL le ofrece un rico panel de ellas tanto verbales como no verbales. Mismas que utilizan los atletas y los inventores creativos.

De todo lo anterior, se desprende que el líder:

- Construye, para sí mismo y para los demás una visión de un futuro inspirado en largo plazo
- Asume la responsabilidad de comunicar esa visión a los demás,
- Se motiva a sí mismo y motiva a los demás compartiendo su visión y dando ejemplo de ella
- Acompaña y reconoce lo que es importante tanto para él mismo como para los demás
- Es un líder consigo mismo
- Transforma a los demás en líderes
- Equilibra sus propias necesidades con las de los demás, con las del grupo y con las de la tarea
- Lidera con ejemplo, más que mediante el conocimiento o la posición.

Para cumplir satisfactoriamente estas funciones, es importante que el líder adquiera flexibilidad en sus propios estilos de liderazgo. Así, cuando el líder tiene conciencia de sus estados emocionales, gana una valiosa flexibilidad de respuesta. Además, uno de los principios de liderazgo y de comunicación es que un estilo de liderazgo y una estrategia de comunicación pueden ser muy eficaces en determinado contexto, pero no en otros. Esta sencilla elección de un estilo de liderazgo inapropiado, puede tener graves consecuencias. Pero, de todas

formas, el hecho de ser conscientes de que existen estilos diferentes, puede ayudar al líder y por lo tanto, lograr un buen resultado (Knight, 2001).

Además el líder tiene otra peculiaridad: la persuasión. La persuasión es el arte de ofrecer valor motivador a los demás. La clave de esta definición está en que se trata de los valores de los empleados, no la del directivo, ya que es a sus valores a lo que van a responder. Las personas persuasivas son aquellas que son capaces de ver y oír cómo expresan los demás sus valores, y saben formular las preguntas clave para descubrirlos. Sólo entonces están en condiciones de demostrar que lo que tienen para satisfacer realmente los valores de la otra persona y beneficiarla.

La cultura de los colaboradores es un factor importante que incide en la elección de la estrategia de comunicación y del estilo de liderazgo. La cultura se traduce a menudo en presuposiciones y reglas. Las reglas establecen restricciones y reflejan a su vez creencias y valores. Es importante que el líder sepa identificar y tratar restricciones, creencias y valores, así como tomar en consideración tanto las presuposiciones que refleja su estilo como las que reflejan los demás.

Obviamente, no existe una única manera correcta de liderar a un individuo o a un grupo. Cada estilo estimula diferentes dinámicas en cada miembro de un sistema. En ocasiones, los colaboradores necesitan cierto tiempo para familiarizarse con determinado estilo de liderazgo antes de que pueda ser eficaz con ellos. La razón más importante para aprender diferentes estilos de liderazgo es que de este modo es posible incrementar las posibilidades de éxito en situaciones diversas. Ello se consigue aumentando la flexibilidad para adaptar eficazmente el estilo propio a la necesidad de determinado contexto o situación.

Utilizar la estrategia mental de otra persona es otra manera de persuadir y motivar. ¿Cómo saber a qué estrategia apelar? Los movimientos de los ojos y el lenguaje de los modos del pensamiento sensorial, son las dos formas para conocer la estrategia mental de la otra persona. Como ya se menciono, los movimientos inconscientes de los ojos de una persona reflejan sus estrategias mentales internas. Un conocimiento básico de los movimientos oculares y

corporales puede hacer que una presentación sea mucho más persuasiva o motivante (O'Connor, 2003).

Algo que debe tomar en cuenta el líder o directivo, es que las personas adultas tienden a aportar su propia motivación, se rigen por sus propios criterios, más que por los del exterior y muestran una marcada tendencia a hacer suyo el aprendizaje. Los adultos suelen poseer una variada experiencia que pueden utilizar como recurso de aprendizaje.

En conclusión, el directivo o el líder, debe aprender a ver la interacción desde el punto de vista de la otra persona, estableciendo y manteniendo sintonía no verbal. Esto permite ver literalmente el mundo desde la otra perspectiva. Reflejar el tono de voz de la otra persona, genera sintonía y reduce la distancia percibida entre las personas. Producir sentimientos positivos en los demás, ofrece un buen ejemplo del estado mental que les gustaría que los demás experimenten hacia ellos, promoviéndolo con sus actos.

Muchas personas van por la vida dando aquello que más ansían recibir, en lugar de lo que la otra persona necesita y del mismo modo, reciben lo que la otra persona necesita, pero que ellas mismas no desean. Si se quiere apartar de este carrusel, hay que recordar que cada cual tiene su propio mapa de la realidad y habrá que entender ese mapa, en lugar de imponer cada quien el suyo. No se tiene el mundo dentro de la cabeza, sino tan sólo una representación de él. Lo que se ve y se escucha es selectivo, depende de los intereses, de preocupaciones y del estado de salud de cada individuo.

Por tanto, el líder no es un caparazón repleto de tareas y funciones, sino una persona de carne y hueso con esperanzas y sentimientos. A menos que las prácticas de gestión tengan en cuenta esta dimensión humana fracasarán, a corto más que a largo plazo. Una idea es buena en la medida en que lo sea su implementación, son las personas las que en la práctica, la convierten en una realidad. Así, la tarea principal del día a día de la gestión del líder, consiste en tratar con personas y en motivarlas para conseguir objetivos, utilizando el lenguaje para comunicarse, influir y motivar.

CONCLUSIONES

Hoy en día, la PNL está en el núcleo de muchas propuestas, no solo en el área industrial, también en el área de salud, educación y en general en la vida de todas las personas.

La presente tesis, ocupó como área de trabajo, la inserción de la PNL en el ámbito industrial, específicamente en comunicación y motivación. Con la justificación, que una comunicación eficaz y una motivación positiva, proporcionan un medio de crear, mantener a una magna empresa. Las organizaciones son creadas por personas y su intención al hacerlo es facilitar la consecución de un propósito común. La estructura de toda organización debe servir a las necesidades de quienes trabajan en ella. Después de todo, son su activo más importante.

Precisamente, para que el directivo o líder de cualquier empresa tenga una comunicación eficaz tiene que saber cuál es el objetivo de la plática en cualquier situación, de manera que la comunicación tenga un propósito. Hay que estar alerta a las respuestas que se recibe, haciendo énfasis a las respuestas no verbales, al lenguaje corporal, que es quien dará respuestas innegables, para esto tiene que mantenerse atento para ver, oír y sentir como reacciona su personal. Sin perder de vista que tiene que ser flexible para ir cambiando lo que hace o lo que dice, hasta conseguir lo que quiere, (según la visión de la empresa). Y para que él lo logre, será indispensable un buen rapport, factor clave en una comunicación con éxito, donde la PNL muestra cómo lo puede establecer y mantener.

El rapport, la compenetración, es uno de los elementos más importantes para que la comunicación que se establezca con las personas sea efectiva. Con rapport, las personas se sentirán bien y elegirán estar con su directivo o líder porque les resulta una experiencia agradable.

El líder tiene que tener presente que, detrás de la comunicación de una persona hay una serie de creencias y valores, las cuales se verán reflejadas en el contenido de su conversación. Hallará estructuras superficiales, teniendo que descubrir las estructuras profundas, para encontrar lo que realmente le esta comunicando.

Algo que el líder no debe olvidar o pasar por alto, es una de las premisas de la PNL: el significado de una comunicación es la respuesta que recibe. Si reconoce y lo pone en entredicho, en él y en su personal, logrará mejorar su comunicación. Así, la contribución de la PNL al ámbito de la comunicación, se trata sin duda del respeto a lo que dicen los demás.

Para esto, deberá utilizar el modelo lingüístico, llámese visual, auditivo o kinestésico. Lo hará apoyándose en los movimientos visuales de la persona, ya que el movimiento de sus ojos, ofrece pistas sobre las modalidades del pensamiento.

La importancia de la parte lingüística de la PNL, radica en que los comunicadores brillantes han adquirido maestría sobre su lenguaje. Y si bien, los líderes requieren de una comunicación efectiva, para lograr lo que requieran de su personal, también la comunicación enriquecida es esencial para despertar motivación y compromiso.

Siendo la motivación otro factor de gran importancia que requieren las empresas, para lograr su misión. La motivación es la combinación de circunstancias que concuerdan con los valores, creencias de la persona, que son los que mueven a actuar a una persona.

Sin embargo, algo que las empresas realizan habitualmente, es motivar a sus empleados por medio de recompensas, generalmente económicas. Cuando la recompensa o pago, no es más que la retribución por resultados o por el trabajo que realizan, en función de sus necesidades.

Es verdad que le pagan a un rendimiento excepcional o aun trabajo creativo, no se le paga a la motivación, ya que las recompensas justas de cualquier índole consiguen comportamientos creativos de buena calidad, más no consiguen motivación.

Claro esta, que una retribución o compensación económica injusta, causa insatisfacción o pérdida del interés, pero la motivación de la persona ahí esta.

A la empresa le tiene que importar su empleado, tiene que tomar en cuenta sus logros, conseguir que enriquezca su trabajo con energía, con su personalidad y creatividad. Y esto se consigue motivándolo intrínsecamente, es la energía que mueve a las personas. Cualquier empresa que promueva estas cualidades entre su personal tiene grandes probabilidades de prosperar.

Así, para la PNL, hay dos estilos de motivación: en una la persona se acerca a lo que quiere, y en la otra la persona se aleja de lo que no quiere. La primera se consigue pensando en cómo hacer las cosas que llevaran a lo que realmente se desea, con mayor satisfacción, sensación de logro, competencia y seguridad. La otra se consigue elaborando escenarios en las que no se desea estar.

La PNL ha descubierto que estos dos tipos de motivación funcionan de modo muy distinto, con direcciones y resultados diferentes. Estos dos elementos clave de la motivación se denominan en PNL *direcciones de motivación*.

La dirección de motivación es un programa mental que afecta en conjunto a la vida de la persona.

Para saber que tipo de motivación tiene cada empleado, el líder o directivo tendrá que poner atención en el trabajo de la persona, en sus palabras y en los patrones de reacción, ya que a través de ellos, se puede conocer rápidamente cómo se motivan.

Construir buenas relaciones es una de las claves para que las personas sean felices, se sientan realizadas y alcancen sus objetivos. Para el directivo es, pues, fundamental influir sobre las personas, saber ejercer la magia que conecta al individuo con la organización. Un buen directivo es quien, en pocas palabras, obtiene lo mejor de él y de su gente, creando las estructuras adecuadas para ello. Si se necesita hacer cambios en una empresa, será imperioso cambiar el estilo de dirigirla, si lo que hace no funciona entonces cambie.

Así, se precisa que la PNL tiene reputación de ser una solución rápida y potente para asuntos personales y profesionales que otros enfoques tardarían tres, cuatro o más veces en resolver. Y al mismo tiempo es un modo de dirigir el proceso de crecimiento y desarrollo. La práctica de la PNL, en la mayoría de sus áreas de aplicación, ofrece consejos y dirección sólo cuando es preciso, porque la PNL sostiene que todos contamos con los recursos necesarios para resolver nuestros propios problemas. Con tiempo y un poco de aliciente la persona encontrará una solución adecuada que sea compatible con su personalidad y carácter. De esta forma, le resultará más fácil comprometerse con las decisiones que tome y por tanto, éstas funcionarán y producirán los resultados deseados.

REFERENCIAS

ALVAREZ, Ramiro (1997). *Manual práctico de PNL: programación neurolingüística*. Bilbao, España. Desclee de Brouwer.

ALDER, Harry (2004). *PNL para la empresa*. Madrid, España. EDAF.

ANDREAS, Steve; Faulkner, Charles (2005). *PNL la nueva tecnología del éxito*. España, Barcelona. Urano.

ARIAS, Galicia Fernando (2004). *Administración de recursos humanos*. México. Trillas.

BARTOLI, Annie (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México. Paidós.

BERLO, David (2008). *El proceso de la comunicación*. México. Ateneo.

BLANDER, Richard; Grinder, John (2002). *La estructura de la magia II*. Santiago, Chile. Cuatro vientos.

_____ (2004). *Use su cabeza para variar*. Santiago, Chile. Cuatro vientos.

_____ (2007). *La estructura de la magia I*. Santiago, Chile. Cuatro vientos.

_____ (2008). *De sapos a príncipes*. México, D.F. Cuatro vientos.

BORRELL, F. (2004). *Como trabajar en equipo y relacionarse eficazmente con jefes y compañeros*. Barcelona. Gestion.

BRADBURY, Andrew (2001). *Desarrolle sus habilidades con PNL*. España, Barcelona. Editorial Gedisa.

____ (2007). *Programación neurolinguística. Para el éxito en los negocios*. México. Panorama.

CEDILLO, A. G. (1997). "Aplicación programación neurolinguística". *Tesina de licenciatura*, Universidad Nacional autónoma de México Campus Iztacala, Edo. de México.

CELSO, A. (2000). *El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional: diálogos que ayudan a crecer*. Barcelona. Gedisa. Concepto.

DEL CERRO, Antonio (1991). *El psicólogo y la organización*. Barcelona, España. Universitarios

DILTS, Robert; Hallbomy T.; Smith S. (1997). *Creencias camino hacia la salud y el bienestar*. Barcelona. Urano.

DILTS, Robert (1998a). *Identificación y cambio de creencias*. México, D.F. Urano.

____ (1998b). *Liderazgo creativo PNL*. España, Barcelona. Urano.

____ (1999). *Creación de modelos con PNL*. México, D.F. Urano.

DR. CLAY, S. H. (1982). *Psicología de la conducta industrial*. México. D.F. Mc Graw Hill.

DUNETTE, D. Marvin; Kirchner, Wayne (2007). *Psicología industrial*. México, D.F. Trillas.

FERNÁNDEZ, Romero Andrés (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones*. Madrid, España. Díaz de Santos.

FONSECA, Carlos (2005). *Cambios mágicos con PNL*. México, D.F. Ed. Pax México.

___ (2007). *Si alguien puede tú puedes. La magia de modelar el éxito con PNL*. México. Pax México.

FORNER, Rosetta (2008). *PNL la llave del éxito*. México, D.F. Grupo editorial tomo.

HARRIS, Carol (2002). *Los elementos de PNL*. España, Madrid. EDAF.

HELLER, R. (1998). *Comunicar con claridad*. Barcelona. Grijalbo.

HOMS, Quiroga R. (1998). *La comunicación en la empresa*. México. Ed. Iberoamericana.

KEITH, Davis (2005). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw-Hill

KNIGHT, Sue (2001). *Soluciones PNL*. España, Barcelona. Paidós

___ (2005). *La PNL en el trabajo*. España, Barcelona. Sirio.

KOLB, David A.; Rubin Irwin; McIntyre James (1995). *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*. México. Prentice – Hall.

KOSSEN Stan (1996). *Recursos Humanos en las organizaciones*. México. Oxford University press.

McDERMOTT Ian; O'Connor Joseph (1999). *PNL para directivos*. España, Barcelona. Urano.

MUSGRAVE, J. (1997). *La dinámica de las relaciones personales en la empresa y los negocios*. México, D.F. Paidós.

O'CONNOR, Joseph; Seymour, John. (1992). *Introducción a la PNL*. México, D.F. Urano.

____ (2003). *PNL para formadores*. España, Barcelona. Urano.

O'CONNOR, Joseph (2001). *PNL y relaciones humanas*. México, D.F. Paidós.

O'CONNOR, Joseph; Mc Dermott, Ian (2002). *El lenguaje corporal*. Barcelona. plaza y janes.

PÉREZ, Uribe R. G. (1991). *La motivación en las organizaciones laborales*. México. D.F. F. Méndez oteo.

PERLS, Fritz S. (1978). *Terapia gestalt: Teoría y práctica*. México. D.F. Concepto.

____ (1985). *Yo, hambre y agresión. Los comienzos de la terapia gestaltica*. México D.F. Fondo de cultura económica.

RAMOS, P. Carlos (2008). *La comunicación un punto de vista organizacional*. México. Trillas.

ROBBINS, Stephen P. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall/Pearson

RODRÍGUEZ, Araujo Octavio (2006). *La organización*. México. Jorale.

RODRÍGUEZ, Estrada Mauro (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F. Mc Graw Hill.

____ (2004). *Los valores, clave de la excelencia*. México, D.F. McGraw-Hill

RODRÍGUEZ, Fernández Andrés (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid, España. Pirámide.

ROSENBAUM Bernard L. (1995). *Como motivar a los empleados*. México. McGraw-Hill.

SAMBRANO, Jazmín; Steiner, Alicia (2007). *Mapas mentales, agenda para el éxito*. México, D.F. Alfaomega.

SAMBRANO, Jazmín (2008). *PNL para todos: el modelo de la excelencia*. México, D.F. alfaomega.

SATIR, Virginia (2001). *En contacto íntimo como relacionarse consigo mismo y con los demás*. México, D.F. Arbol.

____ (2008). *Psicoterapia familiar conjunta*. México. D.F. Prensa Médica.

SORDO, Rosa María (2001). *Una aventura divertida con mapas mentales*. México, D.F. Garnik ediciones.

STEINER, C. (1998). *La educación emocional*. Buenos Aires. Javier Vergara.

SYDNEY, Rosen (1992). *Mi voz ira contigo los cuentos didácticos de Milton H.Ericson*. México. D.F. Paidós.

TAMENBAUM, R. (2002). *Liderazgo y organización. Introducción a la ciencia del comportamiento*. Buenos Aires. Suma de letras ediciones B.

TAYLOR, Judith (2002). *La comunicación en el trabajo*. México. Gedisa mexicana.

ANEXO 1

FILIALES DEL CENTRO MEXICANO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA REPÚBLICA MEXICANA.

Centro Mexicano de PNL Jalisco (oficinas centrales)

Hidalgo No. 1681

Col. Ladrón de Guevara

Guadalajara, Jalisco, C.P. 44600

Tel. (0133) 3615 34 61 y 3615 84 47

Fax 3616 56 53

Centro Mexicano de PNL Distrito Federal

Tlacoquemecatl No. 433

Col. Del Valle

México, D.F., C.P. 03100

Tel. 5575 63 60 y 5575 35 43

Centro Mexicano de PNL Michoacán

Adolfo Cano No. 72

Col. Nueva Chapultepec

Morelia, Michoacán

Tel. 31 52 508

Carlos_antonio@cmpnl.edu.mx

Centro Mexicano de PNL Morelos

Farallón de oso No. 7

Col. Santiago Tepetlapa

Morelos, C.P. 62520

Tel. (739) 395 47 13

Carlos_antonio@cmpnl.edu.mx

Centro Mexicano de PNL León Guanajuato

Valle del yaqui No. 205

Col. Del valle del campestre

León, Guanajuato, C.P. 37150

Tel. 477 146 1303

Erwin@cmpnl.edu.mx

Centro Mexicano de PNL San Luis Potosí

Tel. 01(444) 814 99 99

cramirez@cmpnl.edu.mx