



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

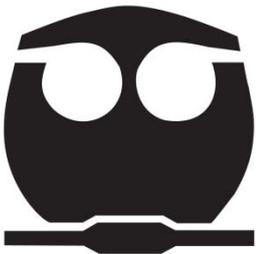
---

**FACULTAD DE QUÍMICA**

LA PNL PARA LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD  
EN UNA EMPRESA

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERA QUÍMICA

P R E S E N T A  
DIANA HERNÁNDEZ CABRERA



MÉXICO, D.F.

2016



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.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** LEON CARLOS CORONADO MENDOZA  
**VOCAL:** ALEJANDRO LEON IÑIGUEZ HERNÁNDEZ  
**SECRETARIO:** MARIA EUGENIA BAZ IBARRA  
**1ER. SUPLENTE:** GIOVANA VILMA ACOSTA GUTIÉRREZ  
**2° SUPLENTE:** JORGE RODRIGO CASTILLO ROMERO

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:**

FACULTAD DE QUÍMICA

**ASESOR DEL TEMA:**

LEON CARLOS CORONADO MENDOZA

---

**SUSTENTANTE:**

DIANA HERNÁNDEZ CABRERA

---

Introducción .....	1
--------------------	---

## Capítulo 1: La Programación Neurolingüística (PNL)

1.1 ¿A Qué se refiere la Programación Neurolingüística? .....	3
1.2 ¿Qué es la Programación Neurolingüística (PNL)? .....	3
1.3 Características de la PNL .....	4
1.4 Postulados de la PNL .....	8
1.5 Sistemas Representacionales .....	14
1.6 Antecedentes Históricos .....	17
1.7 Áreas de Aplicación .....	19

## Capítulo 2: Creencias y Cambio de Creencias

2.1 Definición de Creencias .....	26
2.2 Creencias Núcleo .....	31
2.3 Creencias Limitadoras o Creencias Limitantes .....	32
2.4 Creencias Potenciadoras .....	33
2.5 Influencia de las creencias en las organizaciones .....	34
2.6 Estrategias para la identificación y cambio de creencias .....	36

## Capítulo 3: La Programación Neurolingüística en el área empresarial

3.1 Metamodelo .....	38
3.2 El aporte del metalenguaje a la PNL: .....	39
3.2.3 Ejemplos de frases y expresiones donde es útil aplicar el metamodelo lingüístico .....	42
3.3 Estrategias que nos ofrece la P.N.L para alcanzar el éxito conductual ..	43
3.4 Metaprogramas, Qué son y cuales convienen más al mundo empresarial .....	46
3.5 Metaprogramas Sistémicos enfocados a impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes.....	51
3.6 Las Organizaciones emocionalmente inteligentes:.....	55
3.6.1 La inteligencia emocional en la empresa .....	56
3.7 Las empresas son sistemas conversacionales .....	58

## Capítulo 4: Técnicas de PNL para el cambio de creencias

4.1 Anclaje .....	61
4.2 Reencuadre .....	66
4.2.1 Reencuadre del contenido .....	67
4.2.2 Reencuadre del contexto .....	68
4.2.3 Reencuadre en seis pasos .....	69
4.3 Submodalidades .....	72
4.4 Método Swish .....	75

## Capítulo 5: Identidad y Cultura Organizacional

5.1 MISIÓN .....	80
5.2 Cultura Organizacional .....	82
5.3 El entorno empresarial.....	87
5.4 Propuesta de Cultura Organizacional .....	89
5.5 Valores.....	92
5.6 Valores en las Organizaciones .....	92
5.7 Clima laboral.....	98
5.8 Importancia del clima organizacional .....	101
5.9 Cambio de clima laboral dentro de una organización .....	102
CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	105
BIBLIOGRAFIA.....	107

## **Introducción**

Autores como Salvador A. Carrion Lopez, Merlina de Dobrinsky nos afirman que la utilización de la PNL en el ámbito empresarial nos ayuda al logro de objetivos, toma de decisiones, mejora la comunicación verbal y modifica nuestras creencias.

La PNL, al ofrecer estrategias para el logro de objetivos y metas tanto a nivel personal como profesional, se convierte en una herramienta muy útil en el ámbito organizacional, ya que nos ofrece técnicas como el anclaje y el reencuadre que nos lleven a obtener resultados sobresalientes, y, por lo tanto, nos lleven camino al éxito.

En el presente trabajo hablaremos de como la PNL ayuda a las personas que trabajan en empresas a crear un tejido social fuerte en el que la creatividad y la flexibilidad son un punto clave para que haya eficacia la cual va a depender de la supervivencia y el éxito que tenga una organización. Las empresas que deseen seguir siendo competitivas en el futuro necesitan que sus empleados sean capaces de manejar su propio comportamiento y gestionar sus emociones para estar en acción y eficacia constantemente, adaptándose a los cambios del entorno local y mundial, hoy en día los cambios que está experimentando la economía mundial, las nuevas formas de marketing on-line y las posibilidades de red social, son aspectos importantes que nos llevan a enfrentar nuevos retos, a adaptarnos e integrarnos rápidamente .

En la actualidad el mundo empresarial requiere un cambio cultural fuerte en la que la misión, visión, valores, normas y creencias sean compartidos y el que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en la compañía logrando así mayor productividad y mayor compromiso.

Una cultura organizacional exitosa es aquella que tiene productividad a través de su gente, compromiso con los valores positivos (honestidad, responsabilidad, capacidad de diálogo, etc.) conocimiento de sus fortalezas y debilidades, aquella

que tiene el personal necesario para trabajar, aquella que es rígida y flexible, aquella que satisface las necesidades de clientes internos, externos, accionistas, empleados y proveedores.

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios exigidos por el desarrollo de mercados complejos y la competencia externa, esta eficiencia adaptativa será la que dejará fuera las empresas que sean ineficientes u obsoletas. Debido a ello las empresas pueden tratar de cambiar constantemente estableciendo estrategias para liderar el mercado.

Las empresas se enfrentan a importantes presiones sociales y operativas derivadas de las exigencias del entorno, buscan mantenerse entre las mejores, innovando y creando nuevas alternativas de productos, estableciendo estrategias con el fin de renovarse constantemente sin perder su esencia.

El presente trabajo de Investigación se centra en utilizar diversas técnicas de Programación Neurolingüística para lograr grandes transformaciones en las organizaciones, obteniendo como resultados alta productividad y competitividad basada en la involucración de los empleados, en valores compartidos, misión y visión clara que permita crear empresas sólidas y al mismo tiempo flexibles a la adaptación de los cambios necesarios para mantenerse con éxito en el mercado.

## CAPITULO 1

### La Programación Neurolingüística

#### 1.1 ¿A Qué se refiere la Programación Neurolingüística?

- Programación: Se refiere a los programas (de comportamiento) que producimos, entendiendo programa como el modo elegido para ordenar una serie de secuencias de ideas y acciones con el fin de producir resultados
- Neuro: La palabra Neuro implica que nuestro comportamiento proviene de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales. Es decir que contactamos con el mundo a través de los cinco sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato) para comprender lo que ocurre a nuestro alrededor.
- Lingüística: La palabra lingüística indica que utilizamos el lenguaje como medio de comunicación humana (tanto verbal como no verbal), para organizar nuestros pensamientos y conductas

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

La Programación Neurolingüística es definida como: “El estudio de la estructura de la experiencia subjetiva y de lo que de esta se deriva” (1).

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

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

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

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

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

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

### **1.3 Características de la PNL**

La Programación Neurolingüística, como método de conocimiento y como plan de acciones combinadas para lograr objetivos, tiene características muy específicas que la hacen singular y que la distinguen de otros enfoques terapéuticos, como

pueden ser, el psicoanálisis o la terapia de grupo. Por ello, se adecua en tan buena medida para formar parte de las herramientas de que disponen quienes conforman empresas o se encuentran inmersos en el mundo de los negocios.

- 1) Tiene un enfoque holístico: la PNL considera que en todo individuo sus partes componentes estas relacionadas y son interdependientes. El plano físico de una persona se halla, por ejemplo, en estrecha relación con el componente emocional y viceversa. Es por eso que, cuando sentimos miedo (nivel emocional) experimentamos sensaciones físicas, tales como taquicardia o sudoración, entre otras (plano físico). En esos casos, el componente emocional influyó directamente en el plano físico. Puede sucederle antes de enfrentarse con un cliente importante o en los momentos previos a realizar una presentación frente al director de la empresa. Muchos clientes “difíciles” también suelen provocar estas sensaciones en los vendedores que tienen la tarea de atenderlos.

Pero también se produce el movimiento contrario, esto es, el componente físico repercute sobre el emocional y es por ello que asumiendo físicamente una postura que denote sentimientos de seguridad (pecho hacia delante, mentón hacia arriba) comienzan a experimentarse, precisamente, ese tipo de sentimientos.

Por ello la PNL trabaja desde una perspectiva holística, esto es, entendiendo a la persona como un todo en el que sus partes, componentes o niveles, se encuentran interrelacionadas entre si lo que implica, entre otras cosas, que un cambio en uno de ellos repercutirá indefectiblemente en los restantes.

- 2) Trabaja con microdetalles: Este punto hace hincapié en los pequeños detalles vinculados a esa persona y a su funcionamiento en la vida. Detalles tan pequeños como (y en apariencia tan carentes de importancia para otras disciplinas) las metáforas que utiliza en su jerga cotidiana o la dirección que toman sus ojos al evocar algo, son datos que la PNL no ignora, sino que toma a modo de valiosa información para poder producir un cambio positivo en la vida de ese individuo. ¿De qué forma y a que niveles?

Fundamentalmente, en todo aquello vinculado a lo que hace a una comunicación eficiente, optima y de excelencia.

- 3) Se centra en los procesos mentales: gran parte de la PNL apunta (y a ello debe buena parte de su fama) hacia resoluciones eminentemente prácticas: como gerenciar el tiempo de forma más eficiente, de qué manera plantearse los objetivos para que su cumplimiento sea altamente probable, como utilizar el lenguaje de modo tal de optimizar la comunicación.

Sin embargo, es necesario dejar en claro que, aunque gran parte de la PNL se centra en la conducta, esto es, en las manifestaciones exteriores, la base de todo ello se encuentra en el nivel interno de la persona, básicamente, en sus pensamientos, sentimientos y creencias. Y ese es el punto de partida de la PNL, que lo invita a, entre otras cosas, revisar su sistema de creencias, de modo tal de darse cuenta si, a la hora de alcanzar el éxito, lo que usted cree le juega a favor o, por el contrario, le pone piedras en el camino hacia el éxito y la plena realización.

- 4) Trabaja con planos mentales consciente e inconsciente: Se entiende por el primero de los conceptos al estado de consciencia que se caracteriza por el conocimiento de uno mismo y de los elementos propios del entorno, lo cual implica control y claridad. El inconsciente, en cambio, es, de alguna manera, una suerte de reino mental misterioso, donde opera aquello que no podemos llegar a conocer ni, mucho menos, a controlar. Entran en ese terreno, por ejemplo, los sueños, los denominados actos fallidos (decir una palabra por otra o tener olvidos momentáneos y por demás significativos, tales como olvidarse de concurrir a una desagradable cita con el dentista) o la reacción automática ante algo que parece emerger de un lugar que desconocemos y que nos hace luego decir sinceramente frases tales como: “No sé qué me paso”, por qué reaccione así”. En resumen: existe un consenso bastante generalizado acerca de la existencia de un plano mental inconsciente y de su influencia en nuestras actitudes y conductas, y la PNL adhiere a esa idea.

La disciplina que nos ocupa considera que el plano inconsciente existe, que este influye sobre el plano consciente (el que es posible de manejar) o que esa influencia puede ser tanto positiva- al abrirle caminos y allanarle senderos- o negativa, al cerrarle puertas y cercenarle las posibilidades de un gerenciamiento más exitoso de su existencia, vida laboral incluida. Por esa razón, algunas técnicas de la PNL, tales como la sintonización de los parámetros no verbales, apuntan al plano inconsciente, de manera tal que sus resultados puedan verse luego en el nivel consciente o conductual. De esa forma, si usted está tratando con un cliente, un empleado obtendrá mejores resultados de esa charla si adopta la misma postura que su interlocutor (ambos sentados, por ejemplo) que si usted habla parado mientras el otro se encuentra sentado.

- 5) Otorga gran importancia al lenguaje: La PNL otorga un papel preeminente al lenguaje debido a que, entre otras cosas, considera que este es un fiel reflejo de los sentimientos, pensamientos y creencias que se encuentran en el interior de los individuos. Es el caso, entre otros, de las metáforas, esto es, de expresar una idea por medio de otra, similar en algún aspecto. Cuando usted expresa (y cree en ello) que “el mercado es una jungla” no solo está utilizando una determinada metáfora en detrimento de otra: también está reflejando en su lenguaje una concepción que se encuentra en su subconsciente: la de que el mercado en el que se debe colocar sus productos no es una plácida pradera, sino un ambiente hostil cargado de depredadores (competidores) que pueden, llegado el caso extremo, arrebatarse la vida a sus productos. Homólogamente, si usted es un vendedor que cree firmemente que “el cliente es el rey” (otra metáfora) seguramente tendrá con ellos un trato que más sumará posibilidades de alcanzar una posición de liderazgo, que un colega que no piensa ni se expresa de esa manera.
- 6) Concede gran importancia al lenguaje no verbal: La PNL otorga gran importancia a las señales corporales. Los gestos (si son bruscos o pausados,

por ejemplo), la mirada (presencia de movimientos rápidos o lentos de los ojos), la postura al sentarse, la ropa que usa se convierten para la disciplina que nos ocupa en importantes fuentes de información a tener en cuenta. Y es por ello que puede aportarle tanto a la persona que, en el ámbito empresarial, desea cuidar su imagen y quiere, asimismo, descifrar que es lo que “oculta” la imagen de un cliente o un competidor.

- 7) Asegura resultados rápidos: una de las principales características de esta corriente es su rapidez para producir cambios positivos en los individuos que a ella recurren. En realidad, el cerebro trabaja y aprende muy rápido y eso posibilita que algunos cambios puedan, de hecho, efectuarse en forma veloz y duradera. Solo hay que conocer la metodología adecuada para lograr tales modificaciones. Y esa es la PNL.

#### **1.4 Postulados de la PNL**

- 1) Mente, cuerpo y acción constituyen un solo sistema: todo lo que hacemos, nuestra mente y nuestro cuerpo están íntimamente relacionados. Durante siglos, el devenir del conocimiento humano supuso erróneamente que la mente (y el espíritu) iban por un camino, y el cuerpo y las acciones por él ejecutadas, por otro y nada los vinculaba. Ahora sabemos que no es así: nuestros estados mentales y anímicos influyen en el cuerpo y los diferentes estados del cuerpo también tienen su incidencia en nuestro psiquismo y en nuestras emociones. Es por ello que un buen estado de ánimo es fundamental para recuperarnos de una dolencia física, de la misma forma en que los estados mentales “negativos” pueden devenir en síntomas físicos y hasta en enfermedades concretas.

2) La experiencia tiene una estructura: existen patrones, moldes, estructuras para organizar nuestra experiencia y, como consecuencia de ello, si cambiamos dichos patrones, nuestra experiencia también se modifica. Por ello, es posible hacer una reingeniería vital o laboral en cualquier momento de su vida si, por supuesto, conoce las herramientas para hacerlo.

3) El mapa no es territorio: este postulado deriva del concepto constructivista que señala que cada persona tiene una representación (mapa) de la realidad (territorio). Eso implica una cuestión que es necesario tomar en cuenta: cada individuo tiene un mapa interno distinto y, por lo tanto, ve y construye la realidad de forma diferente a otro. De acuerdo a lo que valoramos positiva o negativamente, tendemos a ver una cosa u otra. ¿Cuál es una buena empresa para trabajar? Depende de lo que busquemos y lo que entendamos por “buena”. Si la competencia le sirve de estímulo para producir, seguramente la mejor empresa será aquella que promueva la competitividad entre sus empleados; por el contrario, se siente a gusto trabajando en grupo, una empresa buena para trabajar será aquella que promueva la cooperación. Todos respondemos ante los estímulos de la realidad desde nuestros mapas y entender eso es un buen primer paso para comenzar a resolver problemas de comunicación. Se trata de entender que siempre estamos expresando un punto de vista que puede o no coincidir con el ajeno y no una verdad objetiva. Ello sucede porque las percepciones de las personas son siempre subjetivas, lo que se percibe es selectivo y no un examen de la realidad completo ni necesariamente verdadero.

La PNL ayuda a las personas a que comprendan este hecho en sí mismas y lo reconozcan en los demás. Es una herramienta sumamente importante para optimizar la comunicación entre empleados, entre empleados y jefes, y entre los miembros de la empresa y su cartera de clientes.

4) Cada conducta tiene una intención positiva o adaptativa: este postulado deriva del principio de homeostasis, según el cual los organismos buscan continuamente un estado de equilibrio. Incluso aquellas conductas que pueden parecer más negativas se hacen con un propósito, aunque este no siempre sea consciente o “positivo” en el sentido vulgar del término. Algunas personas, por ejemplo, permanecen en puestos laborales que no se encuentran acordes a su verdadera capacidad (que es superior a este) y obteniendo menos dinero por su trabajo del que podrían ganar, con el objetivo, no manifiesto, de estar cómodos y no aceptar desafíos que desequilibren un determinado estado de cosas. Por el contrario, y en el otro extremo del espectro, todo CEO (director ejecutivo) sabe que en algún momento ha perdido algún buen empleado que se encontraba en el puesto adecuado y que obtenía una remuneración acorde, no porque el empleado en cuestión estuviera incómodo en algún aspecto, sino por un deseo de cambiar de empresa empleadora y de experimentar nuevos desafíos. Ambas posturas pueden aparecer como negativas desde algunas perspectivas, pero lo cierto es que debemos entender que quien las lleva a cabo siempre lo hace con un propósito positivo: el primero de ellos, sentirse cómodo con una rutina que conoce, el segundo, experimentar nuevas experiencias y desafíos. La suposición de que cada conducta tiene una intención positiva o adaptativa es sumamente útil cuando nos relacionamos con otras personas, ya que permite comenzar a vislumbrar por qué se comportan de la manera en que lo hacen. Este supuesto también implica otro punto importante: la necesidad de estar atento a que lo que quizás fue adaptativo y funcional en un momento puede no serlo en otro y, por lo tanto, es necesario instrumentar un cambio al respecto.

5) Las personas tienen todos los recursos necesarios que necesitan para

producir cambios y si no los tienen pueden aprender: Este postulado concibe a los individuos como un enorme reservorio de habilidades y atributos que solo espera ser descubierto y puesto en funcionamiento. De la misma manera en que utilizamos solo parte de nuestra verdadera capacidad cerebral y la otra permanece latente, inexplorada y por, lo tanto, desperdiciada, también utilizamos solo parte de nuestras habilidades y atributos. La PNL ofrece herramientas para conocer esos recursos ocultos y, en caso de no poseerlos, también ofrece la posibilidad de crearlos. Desde esta concepción no habrá cambio que usted desee lograr que le sea imposible: solo deberá conocer las herramientas para instrumentarlo y ponerlas en práctica. ¿Desea hacer reingeniería en su vida laboral? ¿Se siente rezagado respecto a la posición de liderazgo que cree que debería estar ocupando? ¿Cree que no está gestionando su vida laboral o profesional con un suficiente nivel de excelencia? La PNL le ofrece herramientas para revertir esas situaciones.

- 6) No existe el fracaso, si no el aprendizaje: se trata de un postulado esencial para evitar las casi siempre innecesarias frustraciones. Si aprende a ver una acción fallida no como algo que “le salió mal” si no como una invaluable oportunidad de aprender, irremediamente cambiará su visión de la vida. Todo error tiene el enorme valor de una experiencia y, desde esa perspectiva, no existe fallas en tanto tales, sino solo una circunstancia de donde obtener información que pueda resultante útil en situaciones futuras. Aquellos de lo cual no emerge tan exitosamente como deseaba, no debe tomarlo como una evidencia de su propia incapacidad, sino como un medio más para conseguir aquello que desea. ¿La última campaña publicitaria de un producto no resultó tan exitosa como se planeó? No es entonces cuestión de culpar sin más a la agencia publicitaria encargada ni de pensar en dejar de hacer publicidad, sino de revisar a fondo y concienzudamente que variables no estuvieron a la altura de las circunstancias de modo tal de poder evitarlas la próxima vez: ¿resultaba claro el posicionamiento del producto, se apuntó al target

adecuado, se utilizó un plan de medios correcto? Cualquiera de estas preguntas que obtenga como respuesta un “No” o un más tímido “No sé”, deberá ser materia de profunda reflexión y, como tal, fuente invaluable de aprendizaje.

- 7) Las personas toman las mejores decisiones de acuerdo a la información que manejan en esa circunstancia: Supone, nuevamente, la idea de que los seres humanos no fallan ni son defectuosos por hacer algo que se revela como inadecuado o por tomar una decisión que con el transcurso del tiempo se evidencia como la no ideal, sino que de acuerdo a la situación en la que se encuentran, a las variables que deben manejar y al tipo y cantidad de información disponible en ese momento, toman la mejor decisión que pueden tomar.
- 8) Toda tarea puede ser llevada a cabo o aprendida si se la divide en pequeños pasos: Una dificultad a la que se enfrentan buena parte de las capas gerenciales de una empresa es aquella relativa a la toma de decisiones, en buena medida por el grado de responsabilidad que ello implica. Muchas veces, la posibilidad de la toma de una decisión correcta aparece como una suerte de selva a atravesar, en la cual no se sabe por dónde empezar ni hacia dónde ir. Para poder realizar tareas que parecen irrealizables se debe poner en práctica lo siguiente: toda tarea, cualquiera que esta fuese, que parezca titánica e inabarcable, puede ser llevada a cabo si se divide en pequeños pasos y los ejecuta de uno a la vez. De esa forma, un trabajo monumental y casi imposible de ser realizado, muta en numerosas tareas pequeñas cuya ejecución no reviste gran dificultad. Efectivamente secuenciar el procedimiento es la consigna.
- 9) Si algo es posible para una persona, lo es también potencialmente para todas las demás: Si alguien puede hacer algo, entonces, potencialmente todos podrían hacerlo si se dan las circunstancias adecuadas. Y usted

también, por supuesto. Se trata de una presuposición por demás útil cuando se trata de alentar a individuos que tienen muchas limitaciones internas y, por lo tanto, deben ser animados a extender sus actuaciones más allá de los límites que, previamente, han creído posibles. Suele ser, además, muy productiva a la hora de lograr un óptimo nivel de calidad de funcionamiento en los grupos de trabajo.

10) Todo comportamiento puede servir en algún contexto: este principio tiene el inestimable valor que permite rescatar aun esos comportamientos que se nos aparecen como absolutamente negativos y pensar que, en otro contexto, esa misma conducta resultaría valiosa por demás. No es positivo apurar los tiempos de un proceso por la sola costumbre y hábito de hacer todo lo más rápido posible; sin embargo, cuando los tiempos de producción de un producto apremian si es adecuado y útil hacerlo. Mirado desde esa perspectiva, no existe comportamiento que, en algún contexto, no resulte valioso y positivo.

11) Si lo que se hace no funciona, se debe intentar hacer algo diferente. La flexibilidad es uno de los puntos clave para lograr la efectividad y uno de los más valorados en el marco de la PNL. Una forma un tanto más compleja de expresar el presente apartado es la siguiente: “Si se modifica la forma de hacer las cosas hasta obtener el resultado deseado, será más probable conseguirlo que si se persiste en mantener una conducta que no permite llegar al objetivo aspirado”. ¿Cuántas veces hemos visto gente que, metafóricamente, tropieza una y otra vez con la misma piedra y resulta incapaz de modificar su rumbo a pesar de que ve que, nuevamente, lo más probable es que la frustración lo espere en el camino? Si bien, todo error tiene el valor de una experiencia que permite ser más eficiente en el futuro, parte de ese valor reside, justamente, en que opera como una suerte de advertencia que nos indica cambiar de camino, probar con otra cosa, intentar otra manera. Y es deseable que escuchemos su voz, para poder ser más eficientes en los tiempos por

venir. Ejemplo si la última campaña publicitaria no resulto tan exitosa como suponíamos que iba a ser, no debe repetirse tal cual. Es necesario modificarla tan leve o profundamente como lo creamos necesario luego de analizarla.

12)El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene: En última instancia, siempre es la percepción del receptor (y la posterior respuesta en ella sustentada) y no la intención del emisor la que determina la efectividad de una interacción. Ejemplo: un CEO (director ejecutivo) puede tener la sincera intención de ser afable y accesible en su comunicación con el personal a su cargo; pero, si la respuesta obtenida es que su personal (receptor) se comporta de forma rígida y tensa cuando está en contacto con él y hasta lo evita, será imperioso considerar que esa comunicación presuntamente afable y accesible resulto fallida (2).

### **1.5 Sistemas Representacionales**

Desde la perspectiva de la P.N.L. se denomina sistema representacional a las distintas maneras de percibir la realidad que nos rodea: la visual, la auditiva y la kinestésica. Cada sistema representacional determinará una manera de percibir la realidad y, por lo tanto, una forma de actuar sobre ella, así como también un estilo de expresión verbal.

A continuación, se describe cada uno de ellos:

2. Dobrinsky, Merlina. PNL aplicada a los negocios. Ediciones Lea. 1ª edición, Buenos Aires, 2008.

Sistema de Representación visual: Se trata de individuos que captan el mundo predominante a través del sentido de la vista. En general, suelen ser personas con un alto nivel de energía (eventualmente, hiperkinéticos), que hablan en una velocidad más bien rápida, que siempre están haciendo algo y, debido a la importancia que posee la imagen para ellos, suelen estar muy bien arreglados, por ejemplo, combinando muy bien los colores de su indumentaria.

También es común que sean muy ordenados, tanto en su persona como en su casa y en su lugar de trabajo.

- Cuando hablan tienden a mover los ojos hacia arriba.
- Debido a que experimentan y procesan la realidad a través del lente visual, suelen expresarse metafóricamente con términos que remiten, precisamente, a ese sentido.

Sistema de representación auditivo: se engloban en esta categoría a las personas que captan y procesan la realidad, básica y predominantemente a través del sentido del oído. Son individuos con un nivel de energía más calmo y tranquilo que los visuales, por lo cual suelen ser también más serenos y sedentarios. Tienen, en general, un aspecto arreglado y más bien conservador, no les gusta llamar la atención y cuidan mucho lo que dicen. También recuerdan muy bien lo que escuchan. Siempre hacen gala de un excelente manejo del lenguaje, tanto oral como escrito.

- Su movimiento ocular más usual es hacia la derecha y hacia la izquierda, esto es, hacia los oídos.
- Debido al predominio del oído en términos de experimentar y procesar la realidad, su lenguaje suele estar teñido de expresiones que remiten, precisamente, a ese sentido.

Sistema de representación kinestésico: los kinestésicos suelen ser personas particularmente relajadas y distendidas. La moda les interesa poco y nada, y lo primordial para ellos es estar cómodos, por lo que las mujeres pertenecientes a este grupo suelen transitar por la vida con poco maquillaje, ropa más bien amplia y zapatos bajos, mientras que los hombres prefieren también, ropa amplia y cómoda. Hablan sin prisa y tienen una marcada predilección por los placeres de la buena vida, especialmente la comida y los perfumes

- Su mirada tiende a estar hacia abajo y hacia la derecha
- Debido a que captan y procesan la realidad a través del tacto, el gusto y el olfato, sus expresiones metafóricas se vinculan a alguno de estos tres sentidos.

¿Cuál es la utilidad de conocer los sistemas representacionales? Las utilidades pueden pensarse a dos niveles: el primero de ellos refiere a la conveniencia de conocer la idea de sistema representacional, mientras que la segunda alude a la utilidad de saber cuál es el que predomina en una determinada persona con quien interactuamos.

Ejemplo: los distintos puntos de vista dan cuenta de que cada quien que lo emite tiene razón en lo que dice pues se trata de su manera de captar y procesar las cosas. Cada uno capta el mundo de manera distinta. Si alguien expresa un punto de vista diferente al suyo, en lugar de criticarlo o censurarlo porque no ve lo que usted ve, no escucha lo que usted oye o no siente lo que usted, podrá comprender que el otro no está equivocado, sino que tiene una manera distinta de captar, filtrar, procesar y clasificar al mundo. Y esa perspectiva resulta de una inmensa ayuda para evitar y superar conflictos; para tratar tanto con pares, superiores y subalternos y para hacer más productiva una relación con clientes o con proveedores.

Otra utilidad importante es la de inferir el sistema representacional predominante en una persona, de manera tal de utilizarlo como parámetro verbal para optimizar la comunicación con ella. Si usted está tratando de hacer una venta, detectar cual es el sistema representacional preponderante en su cliente le permitirá utilizar

expresiones que se correspondan con el mismo y tendrá buena parte del terreno allanado. Efectivamente, si esta ante alguien en quien prevalece el sistema de representación auditiva y usted utiliza frases que se corresponden con ese sentido, creará un ambiente de entendimiento y empatía muy poderoso que tendrá su efecto en las capas más profundas del inconsciente de su interlocutor. Y la consecuencia será una comunicación por demás cómoda y fluida, que los hará entenderse de maravilla y que, como no podía ser de otra manera, facilitará enormemente su venta (3).

### **1.6 Antecedentes Históricos**

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

Bandler y Grinder formaban parte del denominado grupo de Santa Cruz originado, precisamente, en la Universidad de Santa Cruz (California), muy cercana a Palo Alto y, asimismo, un hervidero de ideas novedosas y creativas. Este grupo también estudiaba la comunicación (como el de Palo Alto) pero la abordaba desde una perspectiva un tanto distinta y conectaba con ella otras áreas, tales como la creatividad y el perfeccionamiento personal.

Bandler se dedicó allí al estudio de diversas temáticas y disciplinas- en un principio física, matemática y cibernética, para luego pasar a la psicología y a la matemática- y se interesó muy especialmente en la terapia gestáltica debido a la capacidad de ese enfoque para producir cambios prácticos y concretos sobre la realidad.

Fue también allí donde Bandler conoció e hizo un estrecho vínculo con Grinder, profesor de lingüística y doctor en filosofía en quien habían calado las concepciones de Noam Chomsky acerca del lenguaje.

3. Dobrinsky, Merlina. PNL aplicada a los negocios. Ediciones Lea. 1ª edición, Buenos Aires, 2008

Además, Grinder había sido intérprete en el ejército de los Estados Unidos y tenía mucha experiencia en trabajar con el lenguaje a través del modelado.

La capacidad de Bandler para asimilar los patrones de conducta de otros individuos y la práctica de Grinder en el modelado a través del lenguaje los lleva a investigar y experimentar juntos y uno de sus primeros y más importantes trabajos fue, justamente, el análisis de las razones del alto rendimiento de tres destacados terapeutas que ellos admiraban muy especialmente: Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson.

Estos hallazgos empezaron como un intento de descubrir el truco a los magos de la psicoterapia. Efectivamente, Bandler y Grinder se propusieron averiguar que, hacía tan eficaces a los psicoterapeutas más famosos del mundo, a saber, Fritz Perls (terapeuta de la Gestalt), Milton H. Erickson (terapeuta hipnótico y padre de la terapia moderna de la comunicación) y Virginia Satir (terapeuta familiar), en el trato directo con sus pacientes. Querían saber qué rasgos de la conducta de estos psicólogos eran necesarios para lograr una modificación del comportamiento del paciente y qué elementos eran irrelevantes para la eficacia de su procedimiento y constituían más bien la expresión de su estilo personal.

El interés principal de Bandler y Grinder se centraba más en descubrir qué hacían exactamente aquellos <<magos>> y menos en saber lo que decían y que hacían. Por lo tanto, no estaban interesados en las opiniones y teorías que los grandes terapeutas tenían sobre el motivo y la eficacia de su procedimiento, sino ante todo en su comportamiento real y observable.

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

En este proceso de creación de modelos (modelling), Bandler y Grinder no sólo aprendieron los formalismos básicos y las estructuras de la conducta terapéutica de los <<maestros>> (las actuales técnicas de la PNL), sino que además descubrieron patrones y estructuras de gran interés sobre el modo en que las personas organizan su experiencia interna y sobre cómo esta organización se hace visible a los demás.

A partir de ese momento, comienza a formarse alrededor de Bandler y Grinder un grupo de inquietos investigadores que veía con gran interés la labor que estaba realizando el dúo en cuestión. Los resultados de ese trabajo y esa investigación serían, justamente, los que servirían como base y darían surgimiento a la PNL. Con el correr del tiempo, fundarían la Sociedad de Programación Neuro-Lingüística.

Muchos de sus aprendizajes los plasmaron en los libros: Estructura de la Magia, De sapos a príncipes, Use su cabeza para variar, Trancefórmate

## **1.7 Áreas de Aplicación**

La PNL puede tener aplicaciones diversas como la psicoterapia de transformación, además de la modificación de la conducta y la comunicación. Entre las que pueden tener más interés para nosotros encontramos:

Terapéuticas y educativas: Ansiedad, stress, fobias, problemas de relación de pareja, depresiones, falta de confianza o autoestima, alteraciones del aprendizaje, problemas laborales, terapia sexual, problemas de relación padres hijos, jefe-empleados, adicciones, conductas anómalas e incluso delictivas u hostiles, inhibiciones sociales, complejos, ludopatías, crisis de vida, enfoques del futuro, mejora de la calidad de la vida, recuperación de valores, cambios de creencias limitantes, etc.

Organizativas: Motivación y persuasión entre compañeros y directivos, conflictos terminales y de personalidad, coordinación de encuentros y reuniones de negocios

o/y políticas dirigidos a influir en programas o decisiones, preparación de entrevistas, desbloqueo de negociaciones, establecimiento de sistemas de comunicación claros y convincentes, cambio de actitudes de insensibilidad, preparación y desarrollo de la formación, aplicaciones en procesos de selección y evaluación real de candidatos, etc.

A continuación, se describen algunas de las aplicaciones más utilizadas:

Ventas: A partir de la aplicación de la PNL a las ventas, vender se ha convertido en una relación de empatía y solidaridad en la cual ambas partes salen beneficiadas: El cliente obtiene lo que necesita, y el vendedor aumenta sus ingresos. Las estrategias de la PNL, aplicadas a la relación vendedor-cliente se han convertido en una poderosa herramienta persuasiva que ha aumentado la satisfacción de ambas actividades ( vender-comprar), haciendo que la competencia inconsciente, que es la manera de comunicarse a nivel profundo con la otra persona, mediante la comprensión de sus estructuras mentales ( mapas) lleve a las personas a compenetrarse mucho más con la forma de pensar de los demás, entendiendo sus motivaciones, por eso, se puede aprender a reconocer como surge esa competencia cuando se interactúa con los clientes.

Básicamente la PNL, en ventas explora los pensamientos del cliente, sus modos peculiares de percibir el mundo, mapas, meta modelos, señales de acceso, sistemas de representación, canales, estilos de compra, estrategias, etc. El vendedor aprende a observar la mayoría de los parámetros, a emplear estrategias y súper estrategias que generen confianza en el cliente, y posteriormente, interviene como líder en el proceso de comunicación que es la relación vendedor-comprador, para entonces convertir esa relación en una negociación en la que ambas partes obtengan beneficios (ganar-ganar).

Cuando el vendedor aprende a escuchar activamente al cliente, comienza un intercambio en el que el producto es presentado de la mejor manera para que el cliente pueda comprender de acuerdo a su estilo particular, los beneficios que ese producto le ofrece para satisfacer sus necesidades; el vendedor utilizara tantas estrategias como le sea posible para lograr la persuasión, así nos encontramos con

la sincronización, anclaje, reencuadre, modelaje, calibración, inducción, deslizamiento psicológico, etcétera, logrando entonces las consecuencias esperadas al aplicar dichas estrategias: flexibilidad, “rapport”, congruencia y sobre todo, obtener éxito en alcanzar las metas que cada una de las partes se han propuesto.

Educación: Uno de los propósitos fundamentales que se planteó la PNL desde sus comienzos, fue el mejoramiento de la calidad del aprendizaje, de ella nos viene que es posible aprender con placer y con más eficacia cuando aprendemos a programarnos positivamente para el éxito, anclando la mayoría de los recursos posibles para lograr los máximos beneficios.

La incompetencia inconsciente equivale a la ignorancia total: no sabemos que no sabemos.

La incompetencia consciente es el segundo paso: tomamos conciencia de nuestra ignorancia, por lo tanto, ya sabemos algo: no sabemos, ello nos permite comenzar a aprender.

La competencia consciente ocurre cuando estamos aprendiendo y todavía no somos expertos, somos aprendices, ya vamos en camino seguro a la sabiduría, al practicar con pasión surge.

La competencia inconsciente: la sabiduría, las cosas brotan de manera fluida y ya nos podemos considerar expertos.

Mucho se ha trabajado en la educación con los aportes de la PNL, en especial, ayudando a los docentes a eliminar viejos modelos frustrantes basados en generalizaciones erróneas que generaban alumnos llenos de miedos, de trabas, de bloqueos, de limitaciones, porque los modelos empobrecidos sobre su actuación y su relación con el aprendizaje, les estaban produciendo dificultades de aprendizaje, que más bien eran << dificultades de enseñanza >> por parte de los docentes.

El superaprendizaje emplea la técnica del reencuadre cuando hace que los alumnos cambien de nombre al entrar a una nueva clase. Analógicamente, esos <<nuevos>> alumnos, no tienen ninguno de los problemas que tienen los <<viejos>> alumnos, el cambio simbólico de nombre es capaz de realizar semejante magia.

Una relación de aprendizaje es una de las situaciones de la vida en las que la comunicación y las metas son importantes. La PNL nos enseña a emplear la visualización creativa para el logro de esas metas, en especial, reprogramando positivamente, técnica que ha sido uno de los aportes más importantes de la PNL a todas las áreas en las que se aplica.

Según algunos investigadores, el uso del lenguaje como magia para obtener resultados positivos en la educación, puede ser más que suficiente para mejorar significativamente el rendimiento académico. Sabemos positivamente que la PNL es el modelo del cambio y de la excelencia personal, por eso, con él, se puede invitar a los estudiantes a trascender los prejuicios relacionados con las dificultades que probablemente encuentran en las materias y se les puede ayudar a que por sí mismos, aprendan a resolver sus problemas, cambiando el <<mapa>> mental empobrecido, por uno más amplio y rico.

Las aplicaciones de la PNL a la educación abarcan un variado abanico de posibilidades, desde ejercicios para disléxicos y personas con dificultades de aprendizaje en general, trabaja también con el miedo escénico, la ortografía, la hiperactividad, los trastornos de atención y en especial, ha comenzado a enseñar a los docentes, técnicas efectivas para lograr cambios rápidos (a veces instantáneos) en el rendimiento y en la motivación de los alumnos.

La PNL ha reencuadrado el proceso de aprendizaje, haciendo que el docente vuelva a mirarse desde la perspectiva del alumno, ha enseñado que el alumno no es el que siempre tiene problemas de aprendizaje, también, algunas veces, los profesores pueden tener problemas de enseñanza. Sobre todo, los educadores han empezado a considerar alternativas creativas para la resolución de los problemas cotidianos del salón de clase y están comenzando a conversar con todo el cerebro con sus alumnos.

Psicoterapia: Independientemente de la orientación teórica que tenga el terapeuta, puede aplicar el modelo de la neurolingüística para inducir cambios rápidos en los estados emocionales de los pacientes.

Una de las metas principales un buen terapeuta es dirigir a las personas hacia el logro de objetivos con estrategias claras, precisas y eficientes, a la vez que hacer

que el paciente reaprenda conductas de ajuste, logre una adecuada autoestima y sea capaz de resolver por sí solo, las situaciones que se le presentan en la vida diaria, esta sobreentendido que estas metas tienen un componente ético y están implícitos los valores máximos del desarrollo personal.

Salud: El estudio sistemático de la importancia del pensamiento positivo ha sido una de las contribuciones más valiosas que ha dado la PNL al mundo, muchos investigadores se han dado a la tarea de explorar en los ocultos mundos del cerebro y su relación con el sistema inmunológico, enseñándole a las personas que a veces, un mapa empobrecido de la realidad puede producir cambios a nivel neurológico, lo cual posteriormente se va a traducir en algún trastorno orgánico que tenga la <<intención>> de proteger a la persona de algo más grave.

Con una adecuada psicoterapia y un nuevo aprendizaje, las personas están aprendiendo a << programar>> su curación mediante cambios de modelo, ampliación del <<mapa>>, adquisición de nuevas alternativas, lograr encontrar personas significativas, hallarle sentido y dirección a la vida, etcétera.

Está comprobado que, en una situación de estrés prolongado, el sistema inmunológico se deprime, lo cual genera susceptibilidad hacia las diversas enfermedades, incluyendo el cáncer, las defensas están bajas cuando una persona esta alterada o estresada, esta situación conduce a un desbalance hormonal lo cual origina la producción de células anormales.

La rabia, el miedo, el odio, o cualquier emoción negativa no expresada, se pueden traducir en una erupción dérmica, también es posible morir a causa de un amigo imaginario, al mismo tiempo, es posible utilizar esa capacidad para aprender a curarse, para regenerarse y para revitalizarse.

La imaginería puede servir para ordenar a las defensas naturales del organismo, a luchar contra tumores, enfermedades y demás trastornos orgánicos, estimulando a ese <<cerebro>> extra que es el sistema inmunológico, y poniendo en contacto con el mundo simbólico y metafórico que es el hemisferio derecho, el cual, por medio de la intuición y la conducta de esperanza y anticipación, puede ordenar al sistema límbico, ( en donde se encuentra el hipotálamo y otras estructuras responsables de las funciones organizas afectivas), respuestas más sanas y sobre todo, de

elevación de las defensas del sistema inmunológico. A esto se le llama auto curación, y su concepto se podría resumir como el despertar de la capacidad que hay en todos nosotros, de curarnos de las enfermedades y también, de mantener la salud optima, con técnicas que ayudan a los médicos a propiciar cambios más radicales en la manera como las personas cuidan de sí mismas. Esta alternativa ayuda a los tratamientos médicos tradicionales, sin embargo, no los sustituye.

Deportes: Los deportistas - y en general, las personas relacionadas con esta actividad y que buscan conseguir mejores resultados- deben tener presente, que la preparación deportiva exige actualmente, aplicar un programa integral que oriente su práctica tanto a los aspectos técnicos y físicos como a los mentales, y es en la preparación mental para el deporte, puede brindarnos un nuevo soporte, pues nos ofrece, por ejemplo, herramientas que ayudan a fortalecer nuestros recursos y a reducir nuestras limitaciones. Dentro de las herramientas que pueden considerarse básicas para el deporte, se encuentran entre otras, las creencias, las anclas, la visualización, las metáforas y el modelaje. Se utilizan herramientas de fácil asimilación, tanto por parte del usuario directo, como de la dirección técnica y física. En el plano deportivo las metas deberán responder de manera congruente una evaluación y a un análisis objetivo del estado actual- la situación deportiva actual- en orden a conseguir el éxito deseado.

En el proceso de definición de metas, se aconseja la participación de un asesor psicológico para que, en apoyo al equipo técnico, incorpore un punto de vista diferente y coadyuve a convertir una meta en un resultado realista, posible, motivador y deseable; con esta información, el asesor estará en situación de participar en el fortalecimiento de creencias; estas, a su vez, determinaran la cantidad de recursos de los que se dispondrá y la eficiencia con la que se utilicen; todo ello tanto para el logro de la meta deportiva mentalmente “alcanzable” , como para el establecimiento de la estrategia que permita alcanzar el estado deseado, es decir, la gran meta.

Así, la participación de un técnico de psicología en la práctica de una disciplina deportiva – a nivel de competencia o no-, se dirige a apoyar la preparación mental, y este contexto, su esquema de actuación se desarrolla en un ciclo formado por tres

etapas: el entrenamiento, que exige al deportista practicar durante un periodo previo a la competencia; el momento de la competencia en sí, que en un lapso muy breve exige del participante la síntesis de la preparación puesta en acción, y la etapa post-competencia, cuando se evalúan los resultados y se trabaja en un fortalecimiento de los recursos; cualquier acción que se realice en alguna de ellas tendrá un efecto sobre las demás.

## CAPITULO 2.

### Creencias y Cambio de Creencias

#### 2.1 Definición de Creencias

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

Son las creencias que cada persona tiene sobre sí misma, las demás y cómo es el mundo en el que interactúan las que determinan la calidad de su experiencia; tienen suma importancia ya que influyen en el comportamiento. Pueden favorecer una determinada conducta o inhibirla en algunos otros casos. Por esto es que las creencias son tan importantes en la creación de modelos (modelo significa la representación subjetiva que cada persona tiene de su propia experiencia con el mundo, la interpretación práctica de cómo funciona algo).

En términos de la PNL las creencias son generalizaciones sobre cierta relación existente entre experiencias (4).

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

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

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

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

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

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

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

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

- ¿Significa que se ha fracasado?

- ¿Significa que es necesario realizar un esfuerzo mayor?

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

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

4. Creencias sobre lo que es valioso e importante, estas dan lugar a la creación de los valores y criterios (5).

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

De estos tipos de generalizaciones surgen tres clases de problemas típicos. Todo problema sobre las creencias tiende a estar relacionado con (6):

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

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

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

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

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

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

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

Gran parte de la PNL se puede realizar sin conocer el contenido o la naturaleza del problema, de hecho la formación con la PNL actúa basándose en la siguiente filosofía (7):

Entendiendo que esta es una presuposición de la PNL.

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

Las creencias son una fuerza muy poderosa dentro de la conducta de las personas. Es bien sabido que, si alguien cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que este sea logrará convencerlo de que se puede realizar.

Creencias tales como “Ya es demasiado tarde” o “De todos modos no puedo hacer ya nada”, pueden con frecuencia limitar inconscientemente el aprovechamiento integral de los recursos de la persona y de su competencia.

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

En todas las épocas de la humanidad, las creencias, los criterios y los valores han sido, y son aún hoy en día, la fuente de prejuicios, disensiones, fanatismos, racismos y enfrentamientos. Los grandes problemas de comunicación surgen de estas diferencias. En los procesos de modificación conductual, generación de recursos, desarrollo personal o terapia, las creencias y los valores son la raíz del cambio y son causantes de la permanencia o no, de estos.

Las creencias surgen como generalizaciones sobre causas, significados y límites, y pueden estar relacionadas con los niveles de ambiente, conductas, capacidades, identidad y espiritualidad. Las creencias básicas son los conceptos esenciales a los que nos atenemos, y conforman la base de nuestra identidad. Esto se produce a partir de un proceso adaptativo inevitable y subconsciente. Definen los sentimientos que cada uno tiene sobre sí mismo y el tono emocional de su vida, marcan los límites, y actúan como términos de referencia para nuestra realización y bienestar. Las creencias básicas son de naturaleza dicotómica; agrupan las experiencias en bloques positivos y en negativos. Nos ayudan a comparar situaciones nuevas con experiencias pasadas, a calcular riesgos, a predecir desenlaces y a tomar decisiones basándonos en recuerdos organizados y categorizados en función de ellas. De esta forma nuestras creencias se convierten en limitantes y potenciadoras.

Las creencias son necesidades biológicas, no podríamos vivir sin ellas. Que las creencias que construimos en nosotros sean limitantes o potenciadoras, va a depender únicamente de la dirección que tomen nuestros estados internos al procesar una experiencia.

El cerebro reacciona y cambia cuando en la vida cobra importancia una convicción y una certeza personal profunda. Nuestras creencias y convicciones son parte de nuestros pensamientos y, por tanto, de nuestro cerebro. Cuando pensamos, construimos representaciones internas, o actuamos por una creencia profunda, estamos recorriendo un circuito neurológico ya existente. Es por ello por lo que sentimos que lo estamos realizando es auténtico y correcto; nos sentimos cómodos cuando operamos partiendo y apoyándonos en las estructuras de nuestras creencias que están profundamente arraigadas. Uno de los principios de la

excelencia humana, es que, si nos damos cuenta de que nuestras creencias son una opción que tenemos, que las podemos elegir libremente y conscientemente, entonces podremos seleccionar nuestras creencias escogiendo solo aquellas que nos potencien y eleven.

## **2.2 Creencias Núcleo**

En ocasiones las limitaciones que experimenta una persona procede de todo un sistema de creencias y no de una creencia sola. Por este motivo es importante identificar de qué tipo de creencia limitadora se trata, puesto que en muchas ocasiones las creencias limitadoras se alimentan unas de otras y si el enfoque es sobre solo una de ellas, las probabilidades de modificarla de una forma positiva son bajas. De tal forma que cuando ocurren este tipo de casos, es necesario examinar el sistema de creencias en su totalidad ya que la limitación puede venir de un nivel mucho más profundo, lo cual de acuerdo a Robert Dilts ( Robert Dilts, quien estudio con Milton Erickson y Gregory Bateson, fue uno de los primeros en aportar al desarrollo de la PNL y se interesó en temas tales como la vinculación de esta disciplina a la salud y a la espiritualidad. Implementó numerosas estructuras, siendo las más conocidas la de los Niveles Lógicos y la Teoría del campo unificado. Escribió *Las creencias. Caminos hacia la salud y el bienestar, Como cambiar de creencias con PNL, Liderazgo creativo y- junto a Grinder, Bandler y DeLozier- Programación Neurolingüística*), puede llamarse “creencia núcleo”, generalmente las creencias núcleo se originan a un nivel más profundo que donde se originan las creencias sobre las aptitudes, cualidades o capacidades.

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

### 2.3 Creencias Limitadoras o Creencias Limitantes

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

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

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

Algunos ejemplos de creencias limitadoras son:

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

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

## 2.4 Creencias Potenciadoras

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

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

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

Algunos ejemplos de creencias potenciadoras son (7):

- Cada persona es única
- Cada persona decide lo mejor dentro de sus posibilidades.
- El fracaso no existe, se trata solo de información útil.
- Detrás de toda conducta se esconde una buena intención.
- Todo problema tiene una solución.
- La mente y el cuerpo son parte del mismo sistema.

7. Knight, S. (2005). La programación neurolingüística en el trabajo" 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. p 110.

Siendo muchas de ellas presuposiciones de la PNL.

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

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

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

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

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

- Las personas poseen todos los recursos necesarios para obtener lo que quieren. Los directivos que sostienen esta creencia facilitarán el desarrollo de sus colaboradores mediante el análisis y el entrenamiento en vez de dando órdenes.
- Cada persona decide lo mejor dentro de las posibilidades que tiene en cada momento. Esto no necesariamente implica que se debe aceptar cualquier decisión que tomen; sino significa que los directivos que sostienen esta creencia

se mostrarán más comprensivos a la hora de juzgar el error cometido por el empleado y le ayudarán a desarrollar las habilidades necesarias para tomar buenas decisiones.

- El fracaso no existe, se trata solo de información que la próxima vez será útil tomar en cuenta. En una organización que sostenga esta creencia, prevalecerá un clima de sinceridad, apertura y aprendizaje. Es una creencia clave para mejorar el rendimiento.
  
- El significado de la comunicación radica en su efecto. Esto quiere decir que:
  1. El empeño que pongan en su trabajo las personas que colaboran para una empresa y están bajo el liderazgo de un directivo – es un indicador de su gestión.
  
  2. La falta de entendimiento de un colega ante una idea nueva que se le explica, muestra la calidad de la explicación que se le da.
  
  3. El afecto de la familia de una persona hacia ella refleja su forma de ser.
  
  4. Si se le da una opinión a un colega o amigo y este se molesta, se debe a la forma en que se le dio la opinión y no la misma en sí.

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

Las cuestiones relativas a las creencias y los valores pueden surgir en cualquier momento y lugar y al mismo tiempo pueden facilitar o dificultar un proceso de

cambio. Entonces surge una pregunta crucial ¿Qué se puede hacer para sustituir las creencias limitadoras o aquellas que no convienen, por creencias potenciadoras que contribuyan en forma positiva al desarrollo personal y logro de metas y objetivos?

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

Un primer paso hacia la sustitución y/o el cambio de creencias es la identificación de las mismas y en segundo lugar, la búsqueda de un modelo más conveniente y enriquecedor. Una de las estrategias más sencillas es crear modelos basados en las creencias de personas con talentos extraordinarios es preguntarles por qué hacen lo que hacen; y algunas preguntas que pueden hacerse para la identificación tanto de creencias como de modelos son las siguientes (5):

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

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

El proceso consiste en:

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

1. Identificar una creencia propia que la persona desee cambiar.
2. Identificar una creencia modelo en alguna otra persona.
3. Asumir que la creencia modelo es propia.
4. Plantearse las siguientes preguntas servirá para obtener más información sobre uno mismo y sobre el potencial que se tiene, así como la conveniencia de hacer el cambio de creencia:

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

¿Qué haría usted de forma diferente?

¿De qué otras cosas sería usted capaz?

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

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

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

## CAPITULO 3

### La programación Neurolingüística en el área empresarial

#### 3.1 Metamodelo

Sin duda lo que más nos diferencia de otras especies terrestres es la capacidad que los seres humanos hemos desarrollado para articular palabras, relacionarlas con los objetos y construir frases que signifiquen aquello que queremos comunicar, esta podría ser la definición de lo que queremos comunicar, esta podría ser una definición de lo que es el lenguaje.

De todas las formas de manifestación de las conductas humanas, el estudio más elaborado es el sistema del lenguaje. El lenguaje es el modelo más representativo de nuestra experiencia, a pesar de que el contenido digital del mismo solo representa el 7% de la comunicación entre humanos.

Con el lenguaje no solo nos comunicamos con los demás de nuestra especie, sino con nosotros mismos. El hecho de que se rija por estructuras comprensibles y, por tanto manejables lo convierte en una herramienta altamente precisa y operativa, de la que podemos valernos tanto para profundizar en nuestra comprensión, como para realizar cambios o modificaciones en la experiencia subjetiva de las personas. Así pues, las estrategias que utilizamos para realizar nuestros comportamientos, muchas veces surgirán natural y espontáneamente aquí, la PNL ha creado un modelo lingüístico útil y esclarecedor para sacar a la luz esa estructura profunda que es la que opera. A este modelo le hemos llamado METALENGUAJE, que es un meta modelo del lenguaje.

¿Qué es pues un meta modelo? Un meta modelo es la representación de una representación, o un modelo de un modelo. Por ejemplo: el lenguaje es la representación de nuestro mapa del mundo (de nuestra experiencia); por lo tanto, el modelo del lenguaje que se propone en PNL se conoce como METAMODELO DEL LENGUAJE o METALENGUAJE (8).

8. Carrión, Salvador A. Curso de Master en PNL: Técnicas avanzadas de programación neurolingüística (2ª edición), Obelisco, Barcelona, 2003

También puede definirse como: “el arte del lenguaje para hacer más claro el lenguaje” y fue desarrollado por los mismos creadores de la P.N.L., esto es, Richard Bandler y Jonh Grinder.

En general, consiste en hacer preguntas clave que permitan entender mejor lo que el otro está tratando de decirnos, de modo tal de permitir la precisión, la claridad y comprensión mutua.

### **3.2 El aporte del metalenguaje a la PNL:**

Un conjunto de técnicas interrogativas, basadas en la comunicación verbal del cliente o interlocutor, consiguiendo con ellas una rápida y mejor comprensión del mensaje.

Claves verbales con las que iniciarse cambios, transformaciones, motivaciones, etc.

Capacidad y estrategias verbales para acceder a la estructura profunda del sujeto a fin de identificar y eliminar la raíz de los problemas.

Las técnicas de los <<magos>> terapéuticos pueden ser múltiples y diferentes, pero todos ellos comparten una misma cosa: introducen cambios en los modelos del mundo de sus clientes, lo que les permite a estos más alternativas de conducta. Podríamos decir que cada uno de estos terapeutas tiene un modelo o mapa para cambiar los modelos del mundo de otras personas, es decir, un METAMODELO que les permite expandir y enriquecer sus vidas y las de otros.

Uno de los objetivos de la PNL es presentar un meta modelo explícito, es decir, modelo que puede ser aprendido y practicado.

Lo paradójico de la condición humana es que los mismos procesos que nos capacitan para manipular símbolos y crear modelos, que nos permiten sobrevivir, cambiar, crecer y disfrutar son los mismos que nos permiten empobrecer nuestro

modelo del mundo, sobre todo cuando tendemos a confundir el modelo con la realidad.

Podemos identificar tres mecanismos generales con los que, dependiendo de nuestra actitud, podemos enfrentar efectivamente el mundo o derrotarnos a nosotros mismos, y son: Generalizaciones, Eliminación y Distorsión.

**Generalización:** Proceso mediante el cual algunos elementos del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total.

Un perro me muerde ----- > todos los perros me muerden

Han vuelto a dejarme -----→ Nadie me quiere

No hay generalizaciones correctas en sí mismas. Pero es importante considerar que una misma pauta, regla o norma es útil o no según el contexto.

El caso de las generalizaciones se convierte en categorías amplias a temas o señalamientos específicos. También se produce cuando se considera que algo ocurrido de determinada manera sucederá siempre así.

Ejemplo del primero de los casos son frases tales como: “Hoy en día todos los clientes están intratables”. ¿Realmente es así?, ¿ es verdad que absolutamente todos los clientes están intratables”. ¿Realmente es así?, ¿es verdad que absolutamente todos los clientes con los que tiene contacto el individuo que pronunció la frase resultan imposibles de tratar? Seguramente, bastará con pedirle que reflexione un poco acerca de la expresión que acaba de proferir, para que se dé cuenta de que no es de esa manera, sino que: cometió una generalización y, como sucede en casi todos los casos en que se generaliza, se equivocó. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que las generalizaciones producen un enorme mal en los circuitos comunicacionales de las empresas. ¿Qué sentimientos puede experimentar un empleado responsable, cumplidor y eficiente, cuando en un arranque de cólera un gerente en cuestión grita que: “Todos los de esta oficina son unos inútiles”?

En el segundo de los casos se da por sentado que si algo ocurrió de una determinada forma esta “condenado” a repetirse siempre de manera idéntica: “Siempre me pongo muy nervioso en las entrevistas laborales” señala el gerente desocupado que está buscando empleo. Y, de esa forma, no hace más que poner en funcionamiento el mecanismo de la profecía autocumplida: al predecir que se pondrá nervioso en esa circunstancia, efectivamente le sucede eso y sus posibilidades de salir exitoso se reducen. Por eso es importante desterrar ese tipo de frase y de pensamiento.

**Eliminación:** merced a este proceso prestamos atención de forma selectiva a ciertas dimensiones de nuestras experiencias, al tiempo que excluimos otras. La eliminación reduce el mundo a dimensiones en que nos sentimos capaces de manejarlo. Puede ser útil en ciertos contextos, y en otra causa de sufrimiento. Gracias a la capacidad, podemos aislar nuestros pensamientos del ruido o fijar nuestra atención en una sola persona entre la multitud. Por otro lado, alguien que se considere a sí mismo un inútil, rara vez valorará debidamente aquellas cosas que es capaz de hacer bien, o escuchará los cumplidos de otras personas, si atentan contra su propia valoración.

**Distorsión:** es el proceso que nos permite hacer cambios en nuestra experiencia de los datos sensoriales que percibimos. Posibilita, por ejemplo, la creación artística, la imaginación, la proyección en el futuro, etc.; o bien la interpretación errónea de un mensaje amoroso.

El término distorsión alude a esos fenómenos lingüísticos en los que se altera generalmente de manera muy sutil- el contenido de lo que se quiere decir. Por su puesto, existen múltiples y diversas formas de hacerlo.

Una de las más frecuentes es la impersonalización. Un vendedor, puede expresar ante su jefe la siguiente frase: “Hoy no se vendió nada”. En realidad, no es que no se haya vendido (forma impersonal) sino que él en particular no vendió (forma personal) producto alguno. Sin embargo, al expresarlo de forma impersonal el vendedor desliga toda responsabilidad al respecto, con lo cual altera los hechos.

Otra es la acusación, en la cual se pone en un factor externo una vivencia interna, de manera tal de responsabilizarlo: “Esta empresa me quita las ganas de trabajar”. Seguramente, en la misma empresa existen otras personas deseosas de llevar a cabo sus tareas y el desgano expresado por este individuo tiene raíces más diversas y profundas que la situación actual de la empresa en cuestión.

Dado que utilizamos el lenguaje como sistema representacional de nuestra experiencia, nuestras representaciones lingüísticas están sujetas a las tres universales del modelaje humano: Generalización, Eliminación y Distorsión. Esto, además, viene facilitado por el hecho de que generalmente no somos conscientes del proceso de selección de las palabras que utilizamos, dada nuestra total familiaridad con el propio idioma.

Decir que nuestro lenguaje, nuestra comunicación, es un sistema, equivale a admitir que tiene estructura, reglas que identifican qué secuencias de palabras tendrán sentido y representarán un modelo de nuestra experiencia. También debemos tener en cuenta que la propia estructuración de nuestra experiencia ya determina las expresiones que utilizamos.

### **3.2.3 Ejemplos de frases y expresiones donde es útil aplicar el metamodelo lingüístico**

El metamodelo lingüístico consiste en hacer preguntas claves que permitan entender mejor lo que el otro está tratando de decirnos, de modo tal de favorecer la precisión, la claridad y la comprensión mutua.

Ejemplos:

Afirmación: “El cliente es antipático”.

Pregunta del metamodelo: ¿” Qué quieres decir con antipático”?

Objetivo: aclarar el significado que el término tiene para esa persona. Solemos otorgar el nombre de “antipático” a algo que no nos agrada y, como los gustos son

algo por demás subjetivo, lo antipático para alguien quizás no lo sea para otra persona.

Afirmación: “Seguramente estás pensando que soy muy imprudente”.

Pregunta del metamodelo: ¿Cómo sabes que pienso eso?

Objetivo: No permitir que se instale un sobreentendido erróneo. Tal vez el interlocutor no piense que quien habla sea imprudente y es importante dejarlo en claro.

Afirmación: “Todos tienen problemas para tratar con el nuevo CEO (director ejecutivo)”

Pregunta del metamodelo: ¿Absolutamente todos?

Objetivo: Demostrar que la afirmación es una generalización y permitir que la persona en cuestión pueda reflexionar acerca de esa creencia que, tal vez, le impida un mejor vínculo con ese individuo.

### **3.3 Estrategias que nos ofrece la P.N.L para alcanzar el éxito conductual**

Todo nuestro comportamiento abierto está controlado por unas estrategias de procesado interno o secuencias de nuestro sistema representacional. Una estrategia es pues, un proceso mental que lleva a una respuesta, y que se puede representar como una serie de modalidades encadenadas. Todos y cada uno de nosotros tenemos grupos de estrategias específicos, para realizar diferentes cosas; tenemos estrategias de comunicación, de relajación, estrategias para escoger la comida, para motivarnos con algo, etc.; Algunas veces estas estrategias resultan altamente operativas, y otras realmente ineficientes. ¿Qué es lo que contribuye a que el resultado sea uno u otro?

La PNL encontró, que el éxito consistía simplemente en el uso de la estrategia más adecuada. Algunas estrategias podrían ser muy complejas. En todo caso, el programador debe elegir la forma más elegante y significativa de estructurarla, es decir, encontrar la fórmula que emplea el menor número de distinciones y que al

mismo tiempo nos permite obtener todos los resultados deseados en la situación analizada.

La estrategia, en términos de comportamiento, es un medio para acceder a determinados recursos. Recordemos que una estrategia está libre de contenido. Podemos emplear la misma en diferentes contextos, y, de hecho, es lo que suele ocurrir, con resultados no siempre satisfactorios. Aplicar estrategias altamente valoradas por su buen funcionamiento en contextos que son inapropiados, es una de las dificultades más comunes que podemos encontrarnos. Afortunadamente, también es posible aplicar estrategias de recurso en situaciones donde siempre habíamos empleado otras más ineficientes. De hecho, es parte de la estrategia terapéutica de la PNL utilizar esto como recurso.

Las estrategias y las representaciones que típicamente aparecen bajo el nivel de consciencia de un individuo, construyen lo que a menudo se llama inconsciente. Las estrategias que hemos encontrado más útiles son las que sirven para crear, aprender, motivar, convencer, tomar decisiones y recordar.

Cuando un grupo de estrategias se consolida como una conducta, formando una secuencia de actividad dentro de nuestro sistema representacional y este se ejecuta, por debajo del umbral de conciencia, lo llamamos "POPS".

El POPS, es un modelo básico de conducta ideado por K. Pribram. G. Miller Galater, para analizar las unidades de comportamiento. Las siglas POPS significan: P=prueba; O=operación; P=prueba y S=salida (9).

En el POPS, una estrategia es la unidad básica de análisis de un POPS particular. El análisis de estrategias rompe o descompone un POPS en sus componentes representacionales y describe el orden de esta actividad representacional particular que lleva a un resultado específico de comportamiento.

La prueba reúne todas las condiciones que tienen que darse antes de que se produzca una respuesta. La prueba es a sí mismo la diferencia que existe entre el estado presente y el estado deseado, y si estas no se alcanzan, no hay salida hacia el siguiente paso de la cadena de comportamiento, y por lo tanto se debe de nuevo operar para cambiar algunos aspectos del estímulo o estado interno del individuo, intentando satisfacer las demandas o exigencias propuestas en la prueba, hasta que estas coincidan.

En muchas ocasiones hará falta repetir varias veces el circuito prueba-operación-prueba; para alcanzar el éxito conductual y alcanzar así la salida. La prueba es el objetivo fijo y la evidencia para el éxito. La operación es el conjunto de variables y medios necesarios para alcanzar el objetivo y que se ejecutarán mientras se mantenga la incongruencia. Con el fin de que podamos comprender qué es a nivel práctico un POPS, y cuál puede ser su aplicación, vamos a poner algún ejemplo. Cualquier conducta de las que ejecutamos los humanos puede ser analizada a partir de un esquema del POPS: aprender a montar en bicicleta, escribir, cocinar, estudiar, realizar cualquier trabajo, arreglo, etc. Vamos a tomar como ejemplo para demostración, el POPS de aprender a montar en bicicleta.

El objetivo del POPS << Aprender a montar bicicleta>>, es mantener el equilibrio y desplazarnos. Las operaciones que tendríamos que realizar serían las de pedalear y conseguir que el centro de gravedad de nuestro cuerpo se mantenga dentro de los límites de la estabilidad.

Como se puede comprobar, el POPS cumple las premisas fundamentales de la PNL, el establecer los recursos necesarios para alcanzar el estado deseado, partiendo del estado presente.

El profesional de PNL analiza constantemente el Estado Presente del sujeto (persona, organización, empresa), comparándolo con el Estado Deseado que se desea alcanzar, aplica recursos y técnicas al sistema, hasta que los dos estados llegan a ser congruentes, es decir se alcanza el objetivo dentro de los límites previstos.

Tanto el estado presente como el estado deseado en la planificación de un POPS eficiente, deben estar definidos en términos de distinciones sensoriales disponibles

para el sujeto (persona, grupo, empresa) en cada uno de los dos estados. Las operaciones a ejecutar deben estar basadas en la gama de recursos disponibles por el sujeto, incluyendo los modelos que sirven para modificar las propias del cliente y otras que incluso tenga que adaptar o modelar.

### **3.4 Metaprogramas, Qué son y cuales convienen más al mundo empresarial**

La información que recibimos de la realidad a cada momento es infinita y, por lo tanto, imposible de procesar.

En todo instante de realidad vivida existe una suerte de sobrecarga de estímulos e información que nos llega a través de los diversos sentidos corporales. Como nos resulta imposible procesarla en su totalidad, debemos, necesariamente, filtrarla de acuerdo a algún criterio. Esos criterios no siempre (en realidad, casi nunca) resultan conscientes y son los denominados metaprogramas. Conocerlos y saber cuáles son los que predominan en cada persona supone una enorme ventaja: la de saber cómo ese individuo procesa la realidad y, por lo tanto, cual es la base inconsciente de buena parte de su comportamiento. Eso es de gran utilidad para cualquier persona. Pero para quien encare una venta o tenga a su cargo a un grupo de empleados, entre otras posibilidades, es invaluable (3).

Efectivamente, al determinar cuál o cuáles son los metaprogramas de un sujeto puede saberse como comunicarse mejor con él, como motivarlo en su trabajo, en qué rol colocarlo dentro de un grupo, etc. De la misma forma en que para comunicarnos con una computadora debemos saber cómo hacer funcionar cada uno de sus programas (no es lo mismo operar con un programa de procesamiento de textos que con una planilla de cálculos), para comunicarnos efectivamente con quienes nos rodean, entender los metaprogramas con los que opera su mente es una herramienta fundamental.

3. Dobrinsky, Merlina. PNL aplicada a los negocios. Ediciones Lea. 1ª edición, Buenos Aires, 2008. P-14-35

Otra serie de caracterizaciones que podrá ir acercándolo a la idea de metaprograma son las siguientes:

- Son estilos, formas o tendencias de percibir y organizar los datos de la realidad
- Son las claves de cómo procesa una persona las informaciones que recibe del mundo exterior.
- Son los programas internos que usan los individuos para decidir (generalmente, de manera no intencional ni consciente) a qué le prestan atención.
- Son rutinas de clasificación que procesan en un sentido o en otro los datos obtenidos
- Son estructuras que subyacen a cada personalidad y hacen que los individuos se movilicen de acuerdo a patrones, lo cual los vuelve previsibles cuando se está capacitado para captar esos patrones.
- Son los filtros inconscientes y habituales que hemos aprendido a ponerle a nuestra experiencia, de manera tal que determinan que información nos llega y de qué manera lo hace.

Ningún metaprograma es bueno o malo en sí mismo y para todas las situaciones. Pero si es cierto que algunos resultan más útiles que otros en determinados contextos en los que se debe procesar la información.

Asimismo, también es importante destacar que cuando se dice que alguien se enrola en determinado polo de un metaprograma, se está hablando básicamente de acentuaciones o tendencias, y no de factores encasilladores de personas ya que, en realidad, es verdaderamente excepcional encontrar un tipo puro. Todos tenemos algo de cada uno de los polos y lo importante es determinar la tendencia que nos rige.

En general. Los metaprogramas se expresan en forma de pares en los que los polos que lo componen hacen referencia a formas opuestas de percibir y procesar la información de la realidad.

A continuación, explicamos algunos de los principales pares y la conveniencia de uno de sus polos a lo relacionado con negocios y empresas.

- **Interno/Externo:** Algunas personas toman decisiones atendiendo fuertemente a criterios que proceden de su interior. Se trata de individuos que poseen lo que se denomina una potente referencia interna.

De forma contraria hay personas que se rigen por una referencia externa, esto es, tienden a tomar criterios del mundo exterior y, a menudo, a buscar opiniones y consejos.

El mundo de los negocios y la empresa requiere un equilibrio entre ambos polos: usted debe oír su voz interior, pero es bueno que una vez hecho esto la coteje con criterios del mundo exterior y busque opiniones y consejos de pares que usted respete.

- **Asociado/ Disociado:** este par metaprogramático alude a la relación predominante que las distintas personas tienen consigo mismas y está muy relacionado con lo anterior.

Pertenecen al tipo asociado aquellos individuos que, en forma similar los que rigen por referencia interna, no pueden dejar de percibirse “dentro de ellos mismos”.

Por el contrario, los de tipo disociado no tienen dificultad para, si así lo desean, colocarse afuera y observarse como si fueran un tercero.

Decididamente, el segundo de los metaprogramas es el más conveniente para quien se dedica a negocios y empresas. En el primero de los tipos, la emoción puede tender a distorsionarlo todo, mientras que en el caso del polo disociado las circunstancias pueden ser encaradas desde una visión más disociada y objetiva.

- **Acercamiento/Alejamiento:** se trata de un metaprograma direccional, esto es, que indica la dirección en que un individuo se moviliza. Permite tener una

idea cabal acerca de cómo una persona invierte su caudal energético y de qué forma se compromete en la acción.

El primero de los polos del par, esto es, el concepto de acercamiento señala a las personas cuya tendencia predominante es aproximarse hacia lo positivo, buscar la gratificación, encaminarse hacia lo placentero. Este tipo de individuos siempre busca o considera primero las ventajas de una situación y va hacia ella. Se concentra en los objetivos. Contrariamente, el patrón de huida refiere a las personas cuya tendencia predominante es evitar lo negativo, huir de lo displacentero, rehuir al castigo. Se trata de un tipo que considera primero los inconvenientes y evita invertir su energía en la acción o, para decirlo de manera más exacta, la invierte en el hecho mismo de evitarla. En lugar de concentrarse en los objetivos, lo hace en las barreras. Por su puesto y como usted tal vez ya lo haya concluido- el primero de los metaprogramas es el que brinda más posibilidades de éxito en el mundo de la empresa y los negocios. Decididamente, ese no es un universo para quienes se rigen desde el punto de vista metaprogramático de acuerdo a los patrones de huida.

- **Ausencia / Presencia:** Están por otro lado, quienes tienen la tendencia a buscar y señalar lo que falta (ausencia) mientras que otros exhiben una marcada propensión a hacer hincapié en lo que hay (presencia).

O'Connor Y Seymour caracterizan acabadamente este par metaprográmico apelando a una vieja imagen de la cultura popular. Ellos escriben: "Piense en un vaso de agua. Ahora, imagínese que se bebe la mitad. El vaso, ¿está medio vacío o medio lleno? Las dos cosas, naturalmente. Algunas personas se fijan en lo que hay de positivo en una situación, mientras que otras se fijan sólo en las partes que faltan".

Sin pretender ser valorativos respecto de cada una de las tendencias (ya hemos dicho que ningún programa es bueno o malo en sí mismo y para todas las situaciones) lo cierto es que aquellas personas en quienes predomina la propensión a ver la mitad del vaso lleno están más capacitadas para encontrar salidas saludables y positivas a las situaciones conflictivas que

aquellas otras que solo pueden percibir la falta, la ausencia, la carencia, esto es, la mitad vacía del vaso. Ello se verifica en todos los ámbitos de la existencia, y aquellos vinculados a los negocios y el mundo empresarial no son la excepción.

- **Opciones/procedimiento:** el tipo procedimiento es el que se siente cómodo siguiendo una normativa establecida con anterioridad y encuentra una mayor motivación en el seguimiento sistemático de una serie fija de pasos previamente establecidos. Ello implica experimentar sentimientos de satisfacción y seguridad al recibir directivas claras y unidireccionales.

De manera opuesta, aquellos que se corresponden al tipo opciones, necesitan tener alternativas no habituales y posibilidades de experimentar caminos y estrategias para encontrarse suficientemente motivados.

Si usted realmente desea tener éxito en el campo de la empresa y de los negocios debe saber que el último de los metaprogramas cuenta con mayores posibilidades de éxito que el primero. El primero, es aceptable y hasta bienvenido en empleados. En un CEO siempre es preferible la predominancia del polo opciones.

Si tiene gente a cargo, también estará en condiciones de comprender desde una perspectiva más profunda el por qué actúan de una manera y no de otra. Eso ya es excelente y es un gran paso en su crecimiento. Pero esa comprensión (primer paso primordial e ineludible) solo será de verdadera utilidad si se completa con un paso posterior: la modificación en caso de que esta sea necesaria.

Si con relación al segundo de los pares (Asociado/disociado) usted, por ejemplo, se da cuenta de que posee una tendencia marcadamente asociada, será importante que, al menos en el plano laboral, haga un esfuerzo por focalizarse de acuerdo a una modalidad más de tipo disociado.

Nuevamente, si en relación al par huida/acercamiento usted concientiza, por ejemplo, que tiene propensión hacia al primero de los polos, será imperioso que

haga el esfuerzo para ir moviéndose hacia el segundo, de manera tal de tener una actitud más proactiva.

Conociendo sus metaprogramas y siendo consciente de ellos, usted puede modificarlos, optando por aquel que más le favorezca el éxito y le facilite la obtención de esa posición de liderazgo que usted desea y merece.

### **3.5 Metaprogramas Sistémicos enfocados a impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes**

En la esfera empresarial, Peter M. Senge propone, a partir de la teoría de sistemas, un nuevo enfoque para impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes, que tiene como base el estudio de lo que él llama arquetipos sistémicos, y que no son más que metaprogramas sistémicos.

Los metaprogramas sistémicos son estructuras de comportamiento corporativo presentes en las acciones que son realizadas dentro de cualquier conjunto. A diferencia de los metaprogramas individuales, los sistémicos no concurren todos en cualquier sistema, si no que se dan dependiendo de las circunstancias ambientales en las que en un momento dado se encuentra inmerso el propio sistema. Asimismo, sabemos que los metaprogramas individuales son estrategias firmemente adheridas y que operan por debajo del nivel de consciencia, en tanto que los metaprogramas sistémicos son patrones de conducta grupal, con nuestra consciencia del sistema. Las estrategias influyen en las conductas, y dentro de un sistema complejo estructurado como tal, es este quien genera sus propias crisis, que no se deben a variables exógenas ni a errores humanos individuales. Los metaprogramas sistémicos se basan en las interrelaciones o acciones conjuntas de los elementos internos y otras variables, que se dan sobre la conducta grupal (sistémica) a lo largo del tiempo. Las variables a las que me refiero son del tipo supraindividual tales como desarrollo de áreas sociales, ecología natural, crecimiento de la población, creatividad, producción, nuevos recursos productivos, ideas de nuevos productos, bolsa, guerras, equilibrio, etc.; que de hecho inciden sobre el sistema obligándolo a adecuarse a tales factores, pasando, o mejor dicho, debiendo pasar esta de ser una variable del entorno a ser una variable de decisión.

Estos tipos de estructuras de comportamiento sistémico son muy sutiles y poco perceptibles, es por ello, a la hora de identificar un metaprograma nocivo para la organización, el personal interno difícilmente sea capaz de localizarlo ya que es una porción del mismo. Es importante entonces la intervención de un experto en la materia ajeno al sistema para poder establecer la perspectiva mental adecuada que facilite la localización de la estrategia inoperante. Cuando se trabaja sistémicamente, se requiere una nueva habilidad: se trata de la visión holística (ver las cosas de manera completa, de manera integral, no en partes), puesto que los sistemas vivientes poseen una completa integridad, su existencia depende de la totalidad del propio sistema, y para comprender sus mecanismos es necesario verlo holísticamente. No nos sirve dividir el sistema en trocitos y arreglar, o intentar comprender, cada trocito; un sistema es una unidad y como tal hemos de tratarlo, aunque en el momento de operar sobre él, sí que será conveniente trocear a fin de manejar más eficazmente cada una de las áreas implicadas.

Los sistemas humanos son complejos, como ya sabemos, y tal complejidad viene determinada por la cantidad de variables que presentan. Estas variables se pueden clasificar en dos grupos:

Variables de los elementos (individuos)

Variables de las dinámicas (interacciones)

Las segundas son muy intrincadas y difíciles de identificar, debido a que causa y efecto no siempre son visibles y, los tiempos en los que se manifiestan no son lineales. Sin embargo, cuando estas variables dinámicas son consideradas como tales, la complejidad tiende a minimizarse. Por su parte, las primeras pueden generar tantas alternativas como individuos conformen el sistema.

Si queremos profesionalizarnos y trabajar ayudando a mejorar organizaciones y grupos, es preciso que comprendamos tanto las variables dinámicas como las individuales, y no aisladamente sino en su conjunción activa. Un error muy común entre los <<expertos>> que pretenden resolver conflictos sistémicos es el de combatir la magnitud del problema con infinidad de intervenciones individuales, diseñando soluciones abigarradas y complicadas por la infinidad de partes que han de atacar. Esto se debe muchas veces a una confusión en la aplicación del principio aceptado por la PNL. Es posible dividir procesos, estrategias, mensajes,

situaciones, etc.; en modelos de menor tamaño, con el fin de que puedan efectuarse cambios que no serían factibles si operásemos con grupos mayores. Lo expuesto es aplicable a escala individual, y tal vez en algunas situaciones sistémicas, pero no es generalizable.

Si nos preparamos y aprendemos a observar las interacciones que subyacen en todas las dinámicas, alcanzaremos la nueva comprensión, y como consecuencia la capacidad de intervención efectiva. Hemos de acostumbrarnos a la nueva visión de las interacciones y olvidarnos de las consecuencias lineales de causa-efecto. En lugar de ver representaciones estáticas de hechos, darnos cuenta que se trata de procesos en curso tendentes al cambio. El trabajo con metaprogramas sistémicos requiere desarrollar la metaposición en uno mismo, de modo que seas capaz de tener una visión omnisciente de los acontecimientos pasados, presentes, futuros, a la vez de ser capaz de tener presente todos los elementos que intervienen en el sistema, así como las variables implicadas.

Uno de los fenómenos que se dan en los sistemas complejos es lo que denominamos feedback o retroalimentación. Y lo definimos como la respuesta de cualquier elemento de un sistema a la acción ejecutada por cualquier otro elemento dentro del sistema, y que puede tener efecto en otros puntos del sistema en ocasiones o momentos posteriores.

Esas respuestas de feedback pueden ser <<reforzadoras>> o <<contrarrestantes>>, según se alineen en la misma dirección del impacto o reaccionen para corregirlo o amortiguarlo o/y equilibrarlo.

Una de las mayores limitaciones que tenemos los occidentales a la hora de aceptar el pensamiento sistémico, es el lenguaje. Nuestro lenguaje es lineal. Los orientales, en cambio utilizan mucho más el lenguaje metafórico y analógico, que son lenguajes circulares y envolventes. No es lo mismo decir << yo clavo un clavo>> que << la acción de mi mano –brazo sobre el martillo controla la profundización del clavo en la madera>>.

Uno de los pilares del pensamiento sistémico es que la realidad –aun incluso considerando que el mapa no es el territorio- está constituida por círculos (o líneas curvas), pero nosotros vemos líneas rectas por doquier. Un ejemplo sencillo; basta con que nos percatemos de que, en la superficie de la Tierra, lo que consideramos

<<recto>>, no es más que un segmento de una curva imponente (meridianos y paralelos). Por lo tanto, hay que aprender a ver curvas y círculos en lugar de secuencias lineales.

A continuación, analicemos el hecho de << clavar una alcayata en la pared>>. En esta situación operamos en un sistema de <<fuerza del golpe del martillo>>, que involucra una serie de variables: profundidad que le queremos dar a la alcayata, nivel actual (o inicial) de la alcayata (con respecto a la pared), problema (la diferencia observada entre EP y ED), posición del martillo, fuerza de golpe. Todas estas variables están integradas dentro de un POPS, que, por supuesto no es lineal, sino que está organizado en un círculo o curva de relaciones causa-efecto restrictivas que llamamos feedback o proceso de retroalimentación. En un sistema nunca hay influencias en una sola dirección, cualquier acción repercute en muchas (o varias) partes (elementos) del sistema.

Al adoptar esta visión del POPS, comenzamos a poder leer la historia que nos cuenta el proceso circular. Siguiendo los minicircuitos de afectación, observamos las redundancias, y como su repetición actúa en dirección potenciadora (útil) o limitante (ineficiente).

Otro aspecto muy importante en el estudio, análisis e interpretación de los metaprogramas sistémicos es considerar que, desde la perspectiva del feedback, todos los elementos del sistema comparten la responsabilidad de los problemas que se generen dentro del propio sistema. Aquí no hay un único responsable, no existen diferencias entre las <<culpas>> propias a las ajenas.

En el feedback de refuerzo, conductas insignificantes pueden producir resultados sorprendentes o gigantescos (positivos o negativos), sirviendo como generadoras de nuevos cambios, amplificando y actuando en la misma dirección. Son espirales de crecimiento, lo que comúnmente se conoce como <<círculos viciosos>> - tendentes al desarrollo negativo-, o <<círculos virtuosos>>- si se vuelven hacia el crecimiento potenciador.

El fenómeno está latente hoy en día en gran cantidad de ámbitos sociales en los que nos movemos. Desde el escolar al laboral, pasando por la familia, los valores,

el desarrollo humano, etc. Hacer que un proceso de feedback reforzador se transforme en un círculo vicioso o virtuoso, solo depende de nosotros mismos.

Si se cultivan los valores humanitarios y transpersonales, como la solidaridad, el respeto, modales, la ayuda, la colaboración, los servicios a la comunidad, etc.; los individuos serán personas mucho más comprometidas socialmente, respetuosas las unas con las otras, educadas, ayudadoras de los necesitados, procurando ante todo el beneficio del conjunto; consiguiendo así una sociedad en la que a todos nos gustaría vivir. Por el contrario, si lo que se fomenta (como lamentablemente está ocurriendo en muchos ámbitos comunicativos), son valores egoístas (mío, mi, para mi), los placeres indiscriminados e ilimitados, llegando más allá de la compulsión hasta el vicio como sucede; lo que obtenemos son individuos degradados humana y moralmente, antisociales, desentendidos e inhibidos de las necesidades ajenas. En cualquier grupo u organización humana subyacen cientos de feedback contrarrestantes, y especialmente en aquellos que establecen proyectos a largo plazo.

Carl Jung hablaba del inconsciente colectivo o mente grupal y de la sincronicidad. Los sistemas parecen tener una mente propia, y a medida que estos son más evolucionados, tal hecho se hace más patente. ¿Qué me lleva a pensar de ese modo?

Las intervenciones discriminadas precipitadas sobre los holdback pueden ocasionar graves trastornos en la organización sistémica.

### **3.6 Las Organizaciones emocionalmente inteligentes:**

Un estudio de la Society for the Human Resource Management arroja las siguientes conclusiones en cuanto a la gestión de estos recursos en empresas sobresalientes: se caracterizan por buscar con interés:

- Equilibrio entre lo humano y lo financiero
- Compromiso con una estrategia básica

- Iniciativa para mejorar el rendimiento
- Comunicación abierta con los empleados
- Colaboración abierta
- Recursos compartidos
- Innovación y asunción de riesgos
- Aprendizaje permanente
- Competencia y mejora continua

Las empresas punteras no buscan trabajadores <<estrella>>, quieren que todos colaboren en equipo, ayudando a los demás a serlo (3).

### **3.6.1 La inteligencia emocional en la empresa**

La competencia emocional es una habilidad. Nos permite hacer un uso inteligente de las emociones; no para reprimirlas, ni para establecerlas en primer lugar, sino para utilizarlas inteligentemente, del modo más adecuado, en nuestra relación con los demás.

El neocórtex aprende muy deprisa, pero los cambios en el cerebro límbico son mucho más lentos, sobre todo cuando se trata de modificar hábitos profundos.

El aprendizaje emocional de nuestros hábitos supone auténtico <<recableado>> del cerebro. Implica debilitar hábitos existentes desde hace tiempo en el inconsciente, modelarlos de nuevo en el consciente y reemplazarlos por otros nuevamente en el inconsciente. Todo este proceso conduce al fortalecimiento de las vías neuronales y provoca neurogénesis.

La vida laboral de un grupo o de una persona tiene una calidad que depende de las emociones que compartan.

3. Dobrinsky, Merlina. PNL aplicada a los negocios. Ediciones Lea. 1ª edición, Buenos Aires, 2008. P-109

Cada vez más se nos juzga, no tanto por nuestra formación o experiencia, ni por nuestra inteligencia, sino también por la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.

Dentro de la empresa se observa la necesidad de todas las habilidades emocionales que ha desarrollado, y muy especialmente de estas capacidades:

- Confianza en uno mismo
- Formación de equipos
- Desarrollar a los demás
- Iniciativa
- Logro
- Flexibilidad
- Influencia
- Capacidad para liderar equipos
- Conciencia política
- Empatía
- Adaptarse a los cambios y propiciarlos

Cuando vamos desarrollando nuestras habilidades emocionales, comenzamos a ser más pacientes con nosotros mismos. Dejamos de enfocarnos solo en los problemas para encontrar soluciones; y abandonamos sin pensar las cosas que definitivamente no podemos cambiar.

Demasiada gente está dispuesta a pasar su tiempo en lamentaciones de cosas que no tienen solución; o que si la tienen, pero no está en su mano. Lo que no provoca más que frustración y desgaste inútil de energías

La inteligencia emocional es la clave del éxito. Su correlación con él supera el 77% según estudios realizados a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.

Nuestras capacidades intelectuales solo contribuyen con un 23 % al éxito, según otros estudios.

### **3.7 Las empresas son sistemas conversacionales**

Fernando Flores dice “Las organizaciones son sistemas conversacionales, son redes dinámicas de conversaciones en una unidad de diferentes individuos que se articulan en una red”

Cuando miramos una organización desde arriba: ¿Qué vemos? Personas conversando. Si miramos la empresa, ¿Cuáles son sus límites? ¿El edificio? ¿El lugar? Por supuesto que no. Los límites de una organización son las conversaciones. Yo pertenezco a una organización a partir de que alguien en ella me afirma: “Desde ahora, pertenece usted a la organización”. Está contratado. De la misma manera, dejar de pertenecer también es una conversación: “A fin de mes, lo desvincularemos de la empresa”.

A su vez, cada área tiene un tipo de conversación distinta. No conversan igual Administración que Ventas, ni Recursos Humanos que Producción. Imagínese que si dentro de un sector tenemos problemas de comunicación, cuando queremos conversar con uno diferente y coordinar acciones con él, lograrlo puede llegar a ser un verdadero milagro. Nos damos cuenta de que una empresa es una red de conversaciones, y si cada área tiene un tipo de conversación distinta, tengo que saber cómo diseñar conversaciones para coordinar acciones con todas las demás. ¿Qué es el mercado? Es un tipo particular de conversaciones de oferta y demanda. ¿Se ha puesto a pensar si es usted una oferta para el mercado? ¿Cómo puede ser una oferta para la empresa en la que trabaja? También una conversación determina lo que es posible y lo que no lo es. Los gerentes, los directivos y los líderes son agentes conversacionales (10).

10. Dobrinsky, Merlina. PNL: La Técnica del éxito. Ediciones Lea 1ª edición, Buenos Aires, 2007.

Nos dice Humberto Maturana “Todo lo que nosotros los seres humanos, hacemos como tales, lo hacemos en conversaciones. El conversar es el origen de lo humano”. Tomando en cuenta esto, le propongo que reflexione sobre qué acciones realiza cuando trabaja. Por ejemplo, gerenciar, capacitar, asesorar, auditar, negociar, tomar decisiones, vender, informar, obtener datos, controlar procesos, manejar grupos, administrar recursos, diseñar estrategias, comunicarse con el cliente, planificar, etc. ¿Cómo hace lo que hace en su trabajo? ¿Qué tienen en común todas estas acciones?

Realizamos todas estas tareas conversando con el otro y con nosotros mismos. Si todas las acciones que ejecutamos las hacemos conversando, es importante que nos demos cuenta que el éxito o el fracaso de nuestra gestión depende de las competencias conversacionales que tenemos, porque las conversaciones abren o cierran posibilidades.

Cuando digo “con nosotros mismos” hablo de diálogo interno, pensamiento. Cuando usted piensa, mantiene una conversación interna, privada.

A veces no logramos nuestros objetivos porque no tenemos consciente esa conversación privada. Cuando usted se dice “Esto no va funcionar” o “Esto es difícil para mí”, es imposible”. ¿Qué pasa con su acción? Se anula toda posibilidad. Si digo “Pedro es incompetente”, ¿Qué me pasa con Pedro? Lo estoy descalificando, por lo tanto, esa conversación privada influye directamente en mi acción, en mi relación con Pedro y el resultado que estoy queriendo alcanzar.

Si estoy conversando con alguien, hay una conversación pública, que todos pueden escuchar, más dos conversaciones privadas: la mía y la de la otra persona.

Por lo tanto, cuando estamos conversando, estamos escuchando dos conversaciones a la vez: la privada y la pública. Muchas veces pensamos que lo que oímos en nuestra conversación privada es lo que dijo el otro. Otras veces, la conversación privada está plagada de juicios negativos acerca de la persona con la que nos estamos comunicando; sin embargo, en nuestra conversación pública decimos lo opuesto a lo que estamos pensando, ya que no queremos manifestar nuestra conversación privada. Y como en la conversación están presentes el

lenguaje, las emociones y la corporalidad, las posturas, los gestos y otros signos no verbales (suspiros, lágrimas, cambios en el color de la piel, etc.) exteriorizan lo que se siente. La corporalidad muestra las posibles incongruencias entre el pensamiento y lo que se está diciendo.

Podemos usar el lenguaje de dos maneras. Una para describir lo que vemos. La otra, que es la forma más poderosa del lenguaje, es el lenguaje generativo, que genera realidad. Primero existe la palabra y luego la acción: hay un antes y un después de la palabra. Me pregunto: ¿cuantos “sí” ha dicho que le cambiaron la vida? Un sí a una pareja, un sí al trabajo, un sí a un hijo, a un estudio, etc. El “sí” y el “no” son palabras declarativas, que marcan un antes y un después, porque el mundo cambia en el momento de pronunciarlas. Este es el lenguaje generativo, que genera realidad y hace que las cosas sucedan. Generamos nuestro futuro a partir del lenguaje. Generamos relaciones, armamos estrategias, tomamos decisiones a partir del lenguaje. Por ejemplo, queremos concretar un negocio, promover un acuerdo, establecer un vínculo. ¿Qué hacemos? Nos encontramos a conversar. Y a partir de ese encuentro y esa conversación generamos realidad.

Entonces, nos empezamos a dar cuenta de que el lenguaje es muy poderoso, porque de acuerdo con lo que diga o se diga se van a generar acciones y resultados concretos.

Los humanos nos diferenciamos del resto de los seres vivos en que podemos reflexionar en el lenguaje acerca de lo que decimos y hacemos.

También, el lenguaje genera ser. Es importante señalar el carácter lingüístico de la persona: tanto ella como su mundo son construcciones lingüísticas. Si digo: Darío, ¿Quién eres?, Darío me va a contar una historia que lo caracteriza, y esa historia es lo que lo representa. De la misma manera, las empresas generan su identidad a partir del lenguaje. Si nos damos cuenta de esto, advertimos cuanto más importante es una conversación de lo que pensamos.

Como dice Maturana, “Las conversaciones abren nuevas posibilidades y concretan nuevas oportunidades. Las conversaciones determinan lo que es posible y la efectividad en el desempeño. Cambiemos nuestras conversaciones y crearemos un mundo distinto.

## CAPITULO 4

### Técnicas de PNL para el cambio de creencias

#### 4.1 Anclaje

Es el proceso en el que se establece una asociación entre un estímulo y una respuesta. Todo el mundo ha experimentado este fenómeno. Los sonidos o los olores clavados en nuestra memoria nos proporcionan un buen ejemplo. Sabemos que con solo escuchar una melodía oída en la infancia resurge en nosotros un conjunto de recuerdos más o menos precisos y, en cualquier caso, una recreación de un estado de conciencia. Sucede lo mismo con los perfumes. Dejan a menudo huellas imborrables en nuestro interior. Si volvemos a olerlos de nuevo, nuestras palabras y estado de ánimo pueden modificarse instantáneamente. Pero lo importante es saber usar ese anclaje. La palabra no se ha elegido al azar. Un ancla permite la estabilización. Evita equivocarse. Dicho de otro modo, permite al interesado no vagabundear y aferrarse a un elemento interno positivo.

El anclaje consiste en utilizar los recuerdos ligados a un acontecimiento concreto y usar su vertiente positiva. Pero este anclaje no se limita a nuestro propio beneficio. Puede ser también útil para aquellos a los que nos acercamos y contar con múltiples aspectos. Para animar al personal a trabajar con ganas y buen humor, el primer anclaje del jefe consiste en dar ejemplo de lo que espera de los demás. Pero puede utilizar soportes muy concretos: controlar la comodidad de su personal facilitándoles asientos adaptados a la función o mejorando la iluminación, ofreciendo gafas especiales para los que pasan su jornada laboral delante de una pantalla de ordenador, etc. Consagrar el tiempo a escuchar la descripción de las dificultades experimentadas por cada uno es también un excelente anclaje, puesto que todo el mundo necesita que se le haga caso y se le aprecie.

El ancla es un estímulo sensorial acompañado de un proceso interno de nuestro organismo o de un comportamiento y que puede revivir viejas experiencias de carácter agradable o no.

Nuestros gestos, nuestra voz, nuestro perfume, nuestras costumbres, son anclajes. Se trata pues de un fenómeno natural que podemos emplear mientras sea necesario para lograr un objetivo preciso. El método de anclaje es la asociación de una experiencia concreta a un estímulo sensorial V (visual), A (auditivo), Q (quinestésico) reproducible (11).

Los eminentes autores de la *Guide du praticien* en PNL, Louis Fèvre y Gustave Soto, señalan siete condiciones para un anclaje exitoso:

- Preparado
- Instantáneo
- Preciso
- Verificable
- Específico
- Reproducible
- Ecológico

Una de las aplicaciones más eficaces de los anclajes, es la de construcción de estrategias potenciadoras de cualquier tipo. Con las anclas podemos grabar todas aquellas experiencias que nos resultan útiles y beneficiosas.

El campo de utilización eficaz de los anclajes lo podemos aplicar de forma útil y eficaz en el mundo empresarial, desarrollo organizacional y de negocios. A la hora de presentar proyectos o de realizar negociaciones podemos anclar estados de facilitación evitando, en cierto grado, las resistencias que puedan presentarse.

. 11..Dovat, G. (2000).La Programación Neurolingüística. 8ª. Edición. Editorial de Vecchi. Barcelona. p 78-83

En el campo de la educación y de la enseñanza, podemos mejorar los recursos del aprendizaje de nuestros alumnos, utilizando sus propios estados potenciadores e instaurarlos en los momentos de limitación y bloqueo.

Podemos hacer que eliminen los estados de ansiedad, de temor, de distracción, de desmotivación, etc.

Las aplicaciones en terapia y salud son múltiples, desde la eliminación de lo que se conoce como enfermedades psicosomáticas, modificando la estrategia operante en la <<enfermedad>> a través de una estrategia de <<salud>>; hasta el reforzamiento del sistema inmunológico con anclas de este tipo, cuando la persona ha sido capaz de recuperarse fácil y rápidamente de un ataque vírico y bacteriológico.

Las anclas pueden ser visuales, auditivas, kinestésicas, olfativas y gustativas.

**VISUALES:** Flashes luminosas, gestos específicos, movimientos determinados, posturas, símbolos impresos, imágenes, colores, etc.; todo aquello que al sujeto le produzca un cierto impacto visual.

**AUDITIVAS:** Sonidos en general, tintineos de campana, timbres, golpes, palmadas, chasquidos, cambios en tonalidad verbal, palabras determinadas, etc.; todo aquello que al sujeto le pueda producir algún impacto auditivo consciente o inconsciente.

**OLFATIVAS:** Olores específicos, aromas, perfumes, etc.

**GUSTATIVAS:** Los sabores concretos y potentes.

**KINESTESICAS:** Cualquier toque o presión precisa en puntos determinados del cuerpo. Caricias, abrazos, apretones, etc.; Temperatura, humedad, presión atmosférica, etc.

Unos anclajes serán solo de eficacia momentánea, otros permanecerán horas, semanas, meses, años o incluso para toda la vida.

Cuando los anclajes son poderosos y nos remiten a situaciones que nos limitan, nos impiden el éxito y potencian nuestros costados débiles dejando en la oscuridad nuestros aspectos fuertes, se convierten en anclajes negativos. Son aquellos que nos van limitando cada vez más nuestro abanico de opciones posibles, de modo tal

que, paulatinamente, nos encerramos en nosotros mismos. De esa manera vamos viviendo, más que en el presente, en situaciones pasadas que nos atan (nos anclan) y que no nos dejan existir de forma plena, ya que cada vez que las recordamos o las vivimos nuestra mente vuelve a experimentar en todas sus dimensiones y con la misma carga emocional. Uno de esos anclajes más conocido y repetido es el hecho de no poder presentarse a un examen por haber reprobado el anterior.

En el mundo de la empresa y los negocios, estas anclas pueden darse (entre muchas otras maneras) de las siguientes:

- Imposibilidad de tener una relación fluida con un cliente/ miembro del personal a cargo debido a que se parece a alguien con quien tuvimos un conflicto
- Imposibilidad de distenderse en una reunión o presentación de resultados debido a que se pasó por una experiencia traumática al exponerse en público
- Enormes dificultades para viajar en avión (lo cual resulta imprescindible para ciertos viajes de negocios, en virtud de grandes distancias) por una mala experiencia anterior o una fobia de origen desconocido.

¿Qué hacer ante cualquier ancla negativa que podamos padecer?

Elija un lugar tranquilo donde pueda realizar su visualización sin correr el riesgo de sufrir ningún tipo de interrupción. Si bien no existe un tiempo exacto predeterminado al respecto, conviene calcular que el ejercicio en cuestión puede llevar hasta una hora. Tenga en cuenta que ese lugar también debe estar resguardo de sonidos perturbadores, tales como timbres domiciliarios o de teléfono.

Una vez elegido el sitio, regule la luz. Para hacer esta primera visualización lo más recomendable es la premura. Es preferible evitar una luz excesiva, así como también la oscuridad absoluta.

Acuéstese boca arriba sobre una superficie dura y cierre los ojos. Focalice, primeramente, la atención sobre la respiración. Sienta como su abdomen va hacia arriba al inspirar aire y como desciende al exhalar. Un buen aliado de la visualización es la respiración: cuando respiramos de forma lenta y profunda, enviando el aire no hacia el pecho sino hacia la zona baja de nuestro abdomen, ganamos en relajación y nuestras visualizaciones se tornan más vividas y efectivas.

Visualice lo más nítidamente posible la imagen de la conducta o sentimiento que desea eliminar. Trate de recordarla en todos sus detalles: sensaciones corporales, auditivas, olfativas.

Si aún no lo han hecho de manera espontánea, lleve sus ojos hacia arriba a la izquierda. Es preferible que lo haga con los ojos cerrados, pero si le resulta muy dificultoso, abra los ojos para efectuar el movimiento.

Permanezca con los ojos en esa posición hasta rememorar y fijar bien la imagen

Una vez que la imagen este bien definida, baje la vista hacia el lado izquierdo y piense en un recurso que le permita eliminar la conducta no deseada. Algunos de los recursos más habitualmente utilizados son: paciencia, disciplina, concentración, relajación. Elija aquel que usted considere más adecuado para cambiar ese costado de su comportamiento que desea desechar.

Cuando haya escogido el recurso, mueva los ojos hacia arriba y hacia la derecha y repita la escena inicial de la conducta o sentimiento no deseado y añádale el recurso elegido para cambiar la escena. Visualícela con las correcciones necesarias, esto es, bajo los efectos del uso del recurso en cuestión.

Como último paso, baje la vista hacia la derecha y verifique si se siente a gusto con el cambio. Si es así, realice un par de respiraciones profundas, de manera tal de integrarla a su ser.

En caso de no sentirse a gusto, de por finalizado el ejercicio sin respiraciones profundas y comiéndolo nuevamente, pero utilizando otro recurso.

## **4.2 Reencuadre**

El término reencuadre significa literalmente “colocar algo en otro marco”, lo que equivale a reinterpretar (12).

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

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

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

12. Mohl, A. (2006). El aprendiz de brujo. Ed. Sirio. 6ª. Ed. España. p.211-212.

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

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

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

#### **4.2.1 Reencuadre del contenido**

Tomar una afirmación para darle otro sentido, dirigiendo la atención hacia otra parte de su contenido, mediante la pregunta ¿qué otra cosa podría significar esto? (13).

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

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

Como ejemplo, supóngase que alguien dice “Me siento muy mal, mi jefe no para de criticarme”. Esta frase puede reinterpretarse de la siguiente manera “Parece que su jefe valora mucho su trabajo, se interesa tanto por usted que se empeña en ayudarlo a mejorar”. Aquí, el marco de “mi trabajo es criticado constantemente” ha sido sustituido por el de “alguien se interesa por mí y me aprecia” (13).

#### **4.2.2 Reencuadre del contexto**

Cambiar el contexto de una afirmación para darle otro sentido, preguntando ¿dónde quedaría bien esta afirmación? (12).

El reencuadre de contexto es aplicable a las estructuras del tipo “Soy / Estoy demasiado X”.

Estas frases contienen una eliminación, puesto que hace falta el elemento comparativo. En un sentido estricto, la frase completa es “Soy demasiado X comparado con Y”. En la frase que contiene la eliminación no se menciona el elemento Y, que es precisamente el contexto que determina el juicio. Esta omisión, induce a creer que la afirmación “Soy demasiado X”, es válida en cualquier circunstancia. El reencuadre de contexto anula la generalización injustificada; el propósito consiste en establecer un marco donde el contenido de la incomodidad represente algo aceptable, positivo o incluso extraordinario (13).

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

13. Dilts, R. (1998). Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. p 284.

12. Mohl, A. (2006). “El aprendiz de brujo” Ed. Sirio. 6ª. Ed. España. p. 214 – 215

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

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

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

#### **4.2.3 Reencuadre en seis pasos**

Una de las presuposiciones básicas de la PNL afirma que las conductas que una persona manifiesta en una situación concreta constituyen siempre la mejor opción de que dispone en ese momento y conllevan una intención positiva, por muy inadecuadas, incomprensibles e incluso estafalarias, que puedan parecerle a otra persona.

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

Afortunadamente, la PNL ofrece técnicas que permiten modificar ese tipo de reacciones inadecuadas y reemplazarlas por otras que satisfagan el propósito positivo de la reacción original. Para lograr el reencuadre es esencial que en primer lugar se averigüe cuál es la finalidad positiva que se persigue con una conducta determinada e inapropiada, y en segundo lugar, buscar una nueva actitud que

cumpla con la misma finalidad pero con mayor eficacia que la anterior. Si se encuentra una alternativa válida y que se amolde de forma natural con la personalidad del individuo será fácil adoptarla.

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

El método propuesto por Alexa Mohl es el siguiente (14):

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

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

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

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

14. Mohl, A. (2006). "El aprendiz de brujo" Ed.Sirio. 6ª. Ed. España p. 221 - 231.

Paso 4. B pida a A que busque tres nuevos caminos u opciones para lograr el propósito positivo.

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

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

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

Paso 6. Este paso consiste en situarse en el futuro. A debe arriesgarse a adoptar las nuevas conductas asumiendo por sí mismo la responsabilidad. Si A está

dispuesto a ello, el reencuadre en seis pasos habrá concluido. En caso contrario, habrá que regresar al paso 4 y ampliar la lista de opciones.

### **4.3 Submodalidades**

Las submodalidades son las variables que definen la diferencia en la información interna que procesamos cuando pensamos de forma visual, auditiva o kinestésica. Son las maneras como nuestro cerebro clasifica y codifica la experiencia. Igual que el director de cine cambia la iluminación o el ángulo de su cámara, o nos hace escuchar una determinada música o ruidos dependiendo de los sentimientos que quiera despertar en nosotros nuestra mente juega con diferentes cualidades a las que llamamos submodalidades

Las submodalidades constituyen una puerta abierta para utilizar la imaginación en pos de mejorar la salud, disminuir dolores y dolencias, superar fobias y situaciones difíciles, entre otras múltiples ventajas. La razón de ello es que son herramientas privilegiadas para cambiar estados emocionales.

Gran cantidad de submodalidades están involucradas en las frases que usamos normalmente, y dicen mucho sobre la forma en que nuestro cerebro opera. Se puede decir que las submodalidades son los códigos operativos del cerebro humano, todo lo que se piense o se sienta, lleva implícito las submodalidades y muchas veces forman parte de la estructura profunda de nuestro discurso.

Lo más interesante ocurre cuando hacemos consciente el uso de las submodalidades, al cambiarlas a voluntad, varía nuestro estado mental y la percepción que teníamos de una situación en particular, como dijimos antes, esto es especialmente importante cuando necesitamos cambiar los sentimientos hacia un hecho pasado, si ya ocurrió, no se puede dar vuelta atrás y cambiarlo, por lo tanto, si nos molesta y estamos respondiendo a la memoria que tenemos de él, debemos modificar la percepción que es lo que nos perturba. Por medio del giro diferente de las submodalidades, restándole brillo, sonido, etcétera, volveremos a

sentir los estados de plenitud que habían quedado bloqueados por la impresión inicial.

La mayoría de las submodalidades están presentes en las frases que utilizamos al conversar, lo importante es que ellas muestran la manera como trabaja nuestro cerebro y si aprendemos a cambiarlas a voluntad, modificaremos también nuestro estado mental, sobre todo si las submodalidades que estamos empleando corresponden a una situación en la que estamos envueltos emocionalmente y los afectos y sentimientos están en juego.

Cuando aprendemos a usar las submodalidades en forma consciente, nos convertimos en los directores de nuestra orquesta mental y por lo tanto, podemos en cualquier momento suscitar imágenes y/o desechar aquellas que no consideramos propicias para nuestro bienestar. En realidad, esta es la situación que más nos acerca a una sensación de verdadero poder personal, impidiendo que otras personas nos manipulen y generando conductas verdaderamente genuinas y auténticas; nos volvemos dueños de nuestras reacciones, líderes de nuestros estados de ánimo y arquitectos de nuestra conducta.

Submodalidades auditivas: oír, sonar, frecuencia, alto, bajo, agudo, fuerte, estridente, tenue, silencio, crujiente, armonía, palabras, volumen, duración, continuo, velocidad, claridad, etc.

Submodalidades sensoriales: sentir, percibir, tocar, vibrar, acurrucar, intensidad, presión, textura, peso, temperatura, forma, duración, etc.

Submodalidades visuales: brillante, enfocado, distante, soleado, color, ver, mirar, lejos, atrás, movimiento, estático, tenue, opaco, contrastado, vacío, profundidad, claridad, velocidad, número, tamaño

Preguntas para detectar submodalidades:

Visual:

Color blanco y negro: ¿Está en color o en blanco y negro? ¿Qué gama de color tiene? ¿Son colores vivos o difusos?

Brillo: ¿Es más bien brillante o más bien mate?

Contraste: ¿Hay mucho contraste o está difuminado?

Enfoque: ¿Está enfocado o desenfocado?

Textura: la imagen, ¿es lisa o rugosa?

Detalle: Hay detalles en el fondo ¿ves los detalles como una parte del todo o necesitas cambiar el enfoque para verlo?

Talla: ¿Cómo es de grande la imagen?

Distancia: ¿Cuánto está de lejos la imagen?

Forma: que forma tiene la imagen (cuadrada, rectangular, redonda, ovalada, vertical-horizontal)

Marco: ¿Hay un marco o un cerco alrededor de la imagen? ¿Qué color tiene? ¿Cuál es su tamaño?

Localización: ¿Dónde está situada la imagen, arriba, abajo, a un lado, al otro?

Movimiento de la imagen: En la imagen ¿Es una película o una foto fija? ¿Tiene movimiento normal, rápido o lento?

Fuera de la imagen ¿Es estable en la imagen? ¿Hacia qué dirección se mueve?

Orientación ¿Está centrada la imagen?

Asociada-disociada ¿Te ves a ti mismo o ves lo que tienes enfrente?

Perspectiva: ¿Desde qué perspectiva lo ves? Si es asociada, ¿te ves a ti mismo desde que ángulo, desde la derecha o la izquierda?

Proporción: ¿Tienen proporción las personas y las cosas?

Dimensión: ¿Es en dos o tres dimensiones, es decir, es plano o tiene volumen? ¿Se puede tocar?

Singular-plural: ¿Hay una o varias imágenes? ¿Las ves todas o a la vez o una tras de la otra?

Auditivo:

Localización: ¿Se oye de dentro hacia afuera o al revés? ¿Desde dónde llega el sonido?

Tono: ¿Esta alto o bajo?

Tonalidad: ¿Cuál es la tonalidad, nasal, chirriante, fina?

Melodía: ¿Es el sonido monótono o melódico?

Inflexión: ¿Hay alguna parte acentuada?

Volumen: ¿Cómo es de alto?

Tiempo: ¿Es rápido o lento?

Ritmo: ¿Tiene un compás o una cadencia?

Duración: ¿Es continuo o intermitente?

Momo-estéreo: ¿Se oye desde un oído o desde los dos? ¿Es direccional o envolvente?

Kinestésico:

Cualidad: ¿Cómo describirías la sensación corporal?

Intensidad: ¿Cómo es de fuerte la sensación?

Localización: ¿En qué parte del cuerpo la sientes? muéstralo con tus manos

Movimiento: ¿Hay sensación de movimiento? ¿Es continuo o viene en oleadas?

¿Hay pulsaciones, saltos, movimientos rápidos y repentinos?

Dirección: ¿Dónde empieza la sensación? ¿Cómo se desplaza desde el lugar de origen hasta el lugar en el que eres más consciente de él?

Velocidad: ¿Tiene una progresión rápida y pausada o se mueve velozmente?

Duración: ¿Es continua o intermitente?

#### **4.4 Método Swish**

Este modelo ¡Chas! ¡Chasquido! o Swish como también se le conoce, es una técnica de visualización original y novedosa para lograr la eliminación de conductas no deseadas. El proceso básicamente consiste en la interrupción de patrones de pensamiento que usualmente llevan a comportamientos no deseados de tal forma que sean sustituidos por alternativas viables para la persona. Se trata de identificar el disparador o imagen clave que normalmente lleva al patrón de comportamiento no deseado, por ejemplo, en un fumador, el momento en el que toma el cigarro con

la mano y lo lleva hacia la boca. Esa imagen clave es intercambiada varias veces por la visualización de otra imagen de un comportamiento alternativo deseado. Es importante que después del intercambio, se compruebe que la persona se siente cómoda con la nueva conducta, en caso afirmativo, el proceso se ha completado; de lo contrario, es necesario hacer ajustes y repetir el proceso hasta que se consiga el resultado deseado.

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

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

El Modelo Chas consta de seis pasos que son los siguientes (16):

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

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

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

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

16. Knight, S.(2005). La programación neurolingüística en el trabajo" 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 110.

Paso 2. Tratar el comportamiento limitante como un logro.

B haga las siguientes preguntas a A

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

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

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

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

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

realmente le gustaría?

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

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

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

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

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

Borre un momento la pantalla después de cada ¡chas! y contemple algo distinto. Un

¡chas! inverso cancelaría el cambio positivo.

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

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

Al realizar esta técnica, lo que estamos construyendo es un nuevo circuito neurológico en el cerebro, hemos transformado una estrategia limitante en otra que contiene recursos para salir del bloqueo. Sus aplicaciones son múltiples y variadas, en la medida que se familiaricen con el modelo le encontrarán más y más aplicaciones prácticas. En líneas generales pueden aplicarlo para generar motivación, salir de estados depresivos, eliminar conductas compulsivas (tabaquismo, comida, morderse las uñas o los lápices, hurgarse la nariz, etc.) temor a exámenes o a entrevistas, mejorar nuestras relaciones sociales, etc.

## CAPITULO 5

### Identidad y Cultura Organizacional

#### 5.1 MISIÓN

La misión sintetiza los principales propósitos estratégicos y desarrolla sus propios valores los cuales deben ser comprendidos, conocidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización. Con ello se busca transformar a las empresas modificando la cultura organizacional, es decir; cambiando el sistema de creencias, valores y actitudes de una organización ya que de ello depende alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad.

La misión también es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una Empresa u Organización, porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, 3) para quien lo va a hacer y es influenciada por la historia de la Organización, las preferencias de los líderes, factores externos o del entorno, recursos disponibles y sus capacidades distintivas (Thompson, 2006).

La misión manifiesta la razón de ser de la Compañía, su objeto social, su función en el mercado.

Visión: el camino hacia el cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad, ver más allá de lo que es la compañía actualmente, pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas condiciones de mercado y competitivas (Fleitman, 2000, P.283).

Filosofía: es la estructura que la Organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la Organización y que responde a las cuestiones fundamentales

de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la Organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia donde se dirige la Organización (misión), porque se dirige hacia allá (visión) y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección (valores).

Ejemplos de misiones de algunas empresas:

#### Misión Grupo Bimbo

Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo

#### Misión Coca Cola

Coca Cola: Define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales:

Refrescar el mundo

Inspirar momentos de optimismo y felicidad.

Crear valor y marcar la diferencia

#### Misión de Apple

Contribuir a cambiar la forma de trabajar, aprender a comunicarse con los clientes, proporcionándole productos de cómputo personal excepcionales, así como innovadores servicios al cliente.

#### Misión de Microsoft

La misión corporativa de Microsoft es permitir que las personas y las empresas de todo el mundo se den cuenta del potencial que tienen.

Misión de Lego

“Inspirar y desarrollar los constructores del mañana”

Nuestro objetivo final es inspirar y desarrollar a los niños a pensar creativamente, razonar sistemáticamente y liberar su potencial para dar forma a su propio futuro, experimentar la posibilidad humana interminable.

## **5.2 Cultura Organizacional**

La Cultura en una Organización, entendida como las normas, políticas, procedimientos, valores, creencias, mitos, costumbres, es asumida y vivida por todos sus miembros. La cultura Corporativa está presente en cualquier empresa y los empleados son educados en ella.

El elemento principal para el desarrollo de la Cultura Organizacional es el factor humano, por ello puede decirse que la cultura es dinámica, que está en un proceso constante de cambio, adaptación y reestructuración. No puede ser estática ni detenerse en el tiempo y, aunque no cambia con la rapidez que lo hacen otros elementos del entorno, como son los aspectos tecnológicos y productivos, si cambia de fondo. El proceso es más lento debido a que los cambios o adecuaciones tienen que ser asumidos por los miembros de la Organización para lograr la legitimación y considerarse parte de la Cultura, a diferencia de la maquinaria, equipos y sistemas, las personas no se adaptan a los cambios, sino que requieren estar convencidos de los mismos para aceptarlos y asumirlos y posteriormente efectuar su proceso de integración e involucramiento.

La Cultura Organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una Organización que evoluciona. Permite poner a disposición de los actores un conjunto de actitudes ante determinadas situaciones, que les permite obrar de conformidad con las normas del grupo a las expectativas que se tienen de ellos; este repertorio de representación les da a los sujetos un sentido y legitimación a su acción, que les permite fortalecer su pertenencia e identificación, así como su

diferenciación con otras entidades. Se trata de un factor que se transmite a través de las tradiciones y establece elementos propios como guías de comportamiento y de lenguaje, todo ello reformulado en función de contexto histórico, adecuando las tradiciones a la modernidad sin perder su esencia fundamental, lo que permite ir adecuando los elementos que conforman la Identidad Organizacional.

Como expresión de una realidad cultural, las organizaciones tienen como alternativa: aprender a vivir en un mundo de constante cambio en todos los aspectos (social, económico, tecnológico y cultural) o encerrarse en sus propios límites formales, lo cual dejaría a las empresas fuera del mundo competitivo y funcional. Sobre esto mismo, los neoinstitucionalistas (Powell y DiMaggio 2001; Meyer y Rowan, 1977) aseguran que las organizaciones que incorporan los elementos del contexto institucional o cultural (reglas, creencias, ideologías y requerimientos sociales), adquieren apoyo y legitimidad y, por lo tanto, se mantienen con vida.

Así se tiene que la Organización posee una Cultura propia desarrollada en el tiempo y que ha sido parte de su historia y tradición, y constituye el contexto social del cual es parte y cuyas exigencias consisten en la incorporación de los elementos culturales y sociales que les permitan lograr el apoyo y la legitimidad que requiere para la aceptación y sobrevivencia en ese contexto y , al mismo tiempo, la flexibilidad de adecuación y adaptación que adquiere la Organización, le permiten estar preparada para asumir los cambios de la Globalización.

Para enfrentar los retos que esto conlleva, la Cultura se sustenta, de acuerdo con HATCH (1997, pp. 210-216), en cuatro elementos. Artefactos ( lo visible, lo tangible, lo audible del comportamiento basado en las normas culturales, valores y creencias); valores( principios sociales, objetivos, estándares que están dentro de una Cultura como intrínsecos, constituyen la base de los juicios de lo que está bien y lo que está mal, lo cual es referido como moral o ético) ; supuestos ( representan lo que los miembros creen que es realidad así como la manera en la que ellos perciben y como se sienten y piensan); y símbolos ( asociación con algún concepto o significado más amplio, entonces el símbolo tiene dos formas una forma tangible y un significado con el cual es asociado), los cuales están relacionados mediante

los procesos concurrentes de la manifestación, realización, simbolización e interpretación. Algunos elementos de la Cultura pueden considerarse objetivos, como los artefactos, y otros definitivamente son subjetivos, como los supuestos, los elementos de la Cultura no están aislados sino entrelazados entre sí.

Los elementos culturales desarrollados por las organizaciones deben tener coincidencia con los de los miembros de la misma, pues la combinación de valores contenidos en los individuos y en las organizaciones son los que orientan el perfil de la Organización, por ello la Cultura Corporativa juega importante función en los individuos, ya que transmite sentido de identidad a los miembros de la Organización, facilita la generación de compromisos más allá de los individuos, aumenta estabilidad del sistema social y sirve como artefacto que proporciona sentido y significado además de guiar y modelar la conducta.

La cultura determina las acciones de las personas, aunque no haya penetrado en sus pensamientos; la gente la asume porque les da seguridad y una posición en cualquier entorno, y de igual manera determina la forma como funciona una empresa, que se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas; es la fuente invisible o guía de acción y base del éxito de las empresas al aceptar el cambio cuando el entorno lo exija.

En una Organización pueden darse también las subculturas, mismas que proporcionan un marco de referencia para grupos dentro del grupo general de la Organización, estas subculturas pueden darse por departamentos o distintas áreas descentralizadas de la Organización y están formadas por quienes interactúan regularmente, identificándose entre ellos como grupo distinto dentro de la misma Organización; comparten problemas y normalmente toman acciones con base en el entendimiento del grupo., la principal diferencia de una Cultura y una Subcultura Corporativa estriba en que la primera es considerada como un todo unitario y la segunda ve dentro de una misma Organización numerosas pequeñas culturas.

Dávila (1999) considera que el término Cultura Corporativa surge como respuesta a la necesidad de las empresas de contar con algo que pudiera darles ventaja

competitiva ante los cambios que surgen en el mundo; esto sucede en los 80 del siglo pasado principalmente con la entrada a los mercados internacionales y la apertura de las economías en los diferentes países del mundo.

Toda Organización que desee contar con una Cultura Organizacional deberá definir su propio modelo cultural, distinguiendo los fines, medios y el campo de acción aunados a las practicas, rituales y símbolos que permitan a los individuos que la forman considerarla y vivirla como valor, sin dejar de suponer un cierto involucramiento emocional para que tenga peso en la forma en que los individuos la asumen y experimentan el sentimiento de pertenencia.

La Cultura de una Organización es mucho más que lo que expresa la misión; son los límites de entendimiento tácitos, el lenguaje común y las expectativas compartidas mantenidas con el tiempo por los miembros. (Alman-Smith, 2004).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de una organización generar un compromiso compartido que permita a las personas identificar cuales conductas son aceptables y cuales otras no, a través de un conjunto de valores que determinen buena voluntad y disposición al cambio. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que, profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apegan el elemento humano que las conforma. Una

organización tiene que ser conocida por su calidad y servicio y eventualmente reconocida por su efectividad para poder tener el poder de convocar a inversionistas, tecnólogos y financieros en una empresa con un propósito definido.

La cultura organizacional es lo que caracteriza a una sociedad, y al individuo que, con su cultura propia, integra nuestras organizaciones (16).

Las personas son el mayor recurso de la compañía y la intención de administrarlos no es directamente por reportes de computadora sino por su Identidad Organizacional, una Identidad fuerte es una motivación importante que guía el comportamiento y ayuda a los empleados a hacer su trabajo un poco mejor, e incluye un sistema de reglas informales que se manifiestan en el comportamiento de las personas la mayor parte del tiempo, lo que no se logra sino hasta que los empleados saben exactamente qué es lo que se espera de ellos. Al suceder esto, se suele gastar menos tiempo en decidir qué es lo que se debe hacer en una situación determinada, de lo contrario, el tiempo en decidir implica una importante pérdida y el impacto en la productividad es asombroso.

Si una compañía tiene una identidad fuerte (basada en una definición clara de los valores, creencias y filosofía) los empleados se sienten orgullosos de trabajar en ella, manifiestan un gran sentido de pertenencia y están más dispuestos a trabajar, lográndose mejoras en la productividad, un mayor compromiso y resultados óptimos en menor tiempo.

Las empresas que han desarrollado una Cultura fuerte entienden esto y por ello establecen claramente las expectativas de comportamiento que se espera de los empleados y se establecen estándares de decoro aceptable para que las personas que visitan los lugares de trabajo sepan que esperar del comportamiento de los empleados de esa empresa.

16. Giral, J. (1993). Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México. P-1.

La Identidad Organizacional está influenciada por los aspectos conscientes establecidos por la Cultura Corporativa (lo que se ve y se palpa como la misión, visión, valores, filosofía), pero la forma en la que se relacionan los individuos en su trabajo está motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes.

Es por ello que se considera que la Identidad es la base inconsciente de la Cultura Organizacional. Para lograr que los individuos de una Organización asuman los aspectos culturales y los consideren como propios es necesario establecer una adecuada transferencia y conexiones emocionales; por lo tanto, la diferencia entre Cultura Corporativa e Identidad Organizacional es que en la primera se establecen los elementos que la Organización desea que identifiquen a la Organización y la hagan diferente y única ( misión, visión, valores institucionales, políticas, procedimientos); y la Identidad Organizacional es la asunción o interiorización de dichas prácticas a través de los valores y las creencias por parte de los individuos que integran la Organización.

José Giral en su libro “Cultura de Efectividad” menciona que la necesidad de un cambio de cultura organizacional es urgente y se centra en el individuo como responsable de lograr resultados (eficacia) haciendo las cosas bien (eficiencia), llegando así a la efectividad del individuo y de la institución.

### **5.3 El entorno empresarial**

Nuestro tiempo se encuentra especialmente marcado por el signo del cambio. Cambian las organizaciones y las estructuras sociales, cambian las reglas y las condiciones macroeconómicas, cambia la geografía política, el arte y los valores, se transforman y se desintegran las ideologías. El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes.

Es por ello que, en el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia. El futuro de las organizaciones dependerá no solo de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo sino de su capacidad para promover en él cambios significativos. De ahí la enorme importancia de contar con parámetros que nos ayuden a comprender el sentido del cambio y nos permitan insertarnos ventajosamente en sus movimientos, de pensar global y estratégicamente (16).

A nivel empresarial nuestro entorno y nuestros parámetros de medición han cambiado; debemos responder a las nuevas demandas de empleados y clientes distintos, que un entorno social en continua transformación nos presenta nuevas necesidades y expectativas, que ya no podemos medirnos en productividad, compromiso o calidad solo con nuestros competidores tradicionales. Las nuevas reglas del juego nos ponen necesariamente en contacto con el mundo entero; en términos de competencia. Por ello, la competitividad- la competitividad global- se ha vuelto más que nunca un parámetro y una meta.

El estilo competitivo que nos exige la economía global se parece más bien al del atleta; debemos concentrarnos en superar continuamente la marca sin perder de vista a nuestros competidores, debemos seleccionar con cuidado las pruebas en que podemos competir y concentrar nuestra energía- aun en los casos en que somos líderes- en la superación permanente de nuestros propios tiempos: lo que los americanos llaman “benchmarking”, que requiere de una buena información de lo que otros están haciendo, de lo que sería factible lograr, para ir definiendo nuestras propias metas y automidiendo nuestro progreso (16).

16. Giral, J. (1993). Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México. P.-.12-16

## 5.4 Propuesta de Cultura Organizacional

El enfoque hacia la promoción de cambios culturales en la organización responde sobre todo a las nuevas formas de competencia y a las necesidades de una sociedad distinta, a las expectativas de una sociedad cada vez más demandante y de una nueva clientela, con más y mejores opciones de compra en productos y servicios, así como a la necesidad de fomentar el individualismo.

Es difícil que se pueda pensar en una empresa capaz de responder a las necesidades de la nueva sociedad-a sus crecientes demandas en calidad, servicio e innovación- cuando no se parte de una transformación de fondo en los conocimientos, actitudes y habilidades de la gente.

Esto implica, entre otras cosas, acceder a terrenos por tradición ajenos al manejo empresarial; supone formas distintas de manejo del poder, de relación entre jefes y colaboradores; implica la comprensión de valores nuevos, de conceptos y parámetros diferente; exige el acceso a ámbitos difíciles de cuantificar o puramente cualitativos.

Un movimiento conceptual de esta magnitud normalmente genera-como todo cambio sustancial-dificultades de distinta índole y resistencias en todos los niveles de la organización.

La orientación hacia el desarrollo de la cultura interna busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen. Se busca inducir en nuestras organizaciones un cambio trascendente, y en el largo plazo, buscamos facilitar una transformación de fondo basada en las personas que constituyen la empresa, en sus creencias y actitudes más arraigadas; queremos generar un cambio de raíz, de tipo cultural

Se hace una propuesta de un perfil cultural adecuado a la empresa mexicana de hoy, con el fin de orientar el empeño directivo y organizacional en ese sentido.

La propuesta busca (17):

- Promover a nivel empresa una síntesis entre nuestros valores y potencialidades tradicionales y las exigencias de la modernidad.
- Agilizar un cambio de fondo en nuestras organizaciones y garantizar resultados en el largo plazo.
- Promover en la organización la vivencia de un sistema de valores acorde con el desarrollo humano integral.
- Mantener una actitud abierta y en continuo movimiento.

La dirección de la empresa debe asumir la responsabilidad de determinar y promover valores como la honestidad, la productividad y la actitud positiva hacia el cliente, que son incuestionables, manteniendo siempre el rumbo fijado por el propósito y haciendo en la práctica las correcciones necesarias para lograr resultados.

Para lograr la vivencia de dichos valores, que se debe ver reflejada finalmente en la obtención de utilidades, la organización debe comprometerse a suministrar las herramientas necesarias, así como a respetar a la gente, promover su calidad total de vida e incorporar a la operación sus sugerencias de cambio.

La comunicación, la eficacia y la eficiencia constituyen una herramienta fundamental del cambio cultural, que se puede revertir en contra de la propia organización si no hay congruencia entre el propósito, la conducta ejemplar, la claridad organizacional y la comunicación.

- 17. Giral, J. (1993). Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México. P-217

Una adecuada comunicación permite recoger la creatividad de la gente y ordenarla metodológicamente, de manera que se logren desarrollar nuevos sistemas que mejoren la eficiencia de la organización, para que finalmente podamos lograr resultados permanentes, hacer bien las cosas, hacer a la organización eficaz y eficiente por principio y convicción, darle a su cultura el sello de la efectividad.

Lograremos este cambio en la medida en que fomentemos un contacto lo más cercano posible a las necesidades del cliente (los clientes miden a una organización por su competitividad, definida esta cómo la capacidad de dicha organización para satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a calidad, servicio, oportunidad, estética y status), en la medida en que logremos entender que, finalmente, es él quien paga nuestro salario y genera las utilidades.

Antes de adoptar algún programa de cambio en su organización, ya sea de productividad, calidad o servicio, pregúntese:

- ¿Existe una predisposición al cambio?
- ¿Se reconoce la necesidad de cambio, pero no se percibe una urgencia de provocarlo?
- ¿No se tiene la conciencia de la necesidad de cambio?
- ¿No hay forma de incorporar ideas y sugerencias?
- ¿No se hace ningún esfuerzo por innovar ni por mejorar?
- ¿Sabemos cómo nos comparamos con la competencia nacional e internacional en costos, especificaciones mínimas adecuadas, calidad, diseño, innovación, servicio?
- ¿Hay bases de información para hacer “benchmarking” e iniciar procesos de mejora continua?
- ¿Hay recursos propios o podemos atraer recursos financieros y de capital?
- ¿Sabemos en qué tenemos que cambiar?

- ¿Se han hecho encuestas con clientes y se conoce su valor –en uso- y su perfil de preferencias?
- ¿Existe armonía de objetivos, visión y propósito entre los accionistas y empresarios, los funcionarios y directivos, los líderes y representantes sindicales, las autoridades oficiales y los proveedores y clientes? (por armonía no entendemos una satisfacción general total, pero si un entendimiento y aceptación de los objetivos, visión y propósito de los demás).

## **5.5 Valores**

Los valores como lo definimos en PNL, son generalizaciones y nominalizaciones acerca de aquello con lo que estamos dispuestos a relacionarnos o conseguir, aquello a lo que aspiramos, y por lo tanto, nos acerca o aleja de ellos. Los valores cumplen una función de vital importancia en la vida de cualquier individuo; su conjunto es lo que fundamenta la misma y lo que le da sentido a la existencia. Toda nuestra vida está impregnada y controlada por nuestra escala de valores, ya que cada uno de ellos- penden de un complejo sistema de creencias que los sustenta y refuerza.

Los valores suelen ser el resultado de nuestra educación, aprendizaje y condicionamientos socio familiares que, tras modelarlos inconscientemente de padres, tutores, líderes los incorporamos a nosotros

## **5.6 Valores en las Organizaciones**

Los valores son creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Son, por lo tanto, un elemento motivador de las acciones del comportamiento humano, define el carácter fundamental y

definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización y permite resolver conflictos entre dos o más modos de conducta (18). Los valores determinan el comportamiento, el estilo de vida y la personalidad del hombre en la sociedad y en especial en la organización empresarial, industrial y educativa entre otras. Además de que representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral. Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes e influyen en los valores individuales de las personas que trabajan en una institución.

Considerando el hecho de que todo individuo posee valores y creencias individuales; los valores son los que van a identificar y a reforzar las actitudes que éste pueda ejercer dentro de una organización, generando una organización estable.

En una relación laboral se observan los valores individuales, sociales y profesionales. La valoración del trabajo comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida en el trabajo.

Los valores en la organización identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por ello, la organización debe definir los valores que han de regir en el grupo de empleados, pues esto permite a todos los miembros orientar su comportamiento y valores individuales para lograr una vida social exitosa a través de las normas bajo valores colectivos. Los valores colectivos están expresados en la misión y visión de la organización y es aquí donde estos deben ser capaces de conjugar éxito competitivo, así como hacer trascendente el proyecto social, humano y productivo del cual forman parte en la sociedad y específicamente en las organizaciones.

18. Denison, Daniel. (1992). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Ed. Legis. Colombia.

Ante esto, las organizaciones en una sociedad globalizada buscan la calidad, la capacitación y la producción de acuerdo a su función en la sociedad, la cual asumen como valores primordiales y estratégicos para la organización por lo que se hace necesario asumir el desafío de incorporar a las instituciones la calidad humana y las relaciones productivas, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional, en el que se requiere de la revisión y redefinición de los valores individuales, profesionales y laborales, puesto que es imposible lograr las metas de una organización, conforme a la estructura particular de valores de cada miembro de la organización; de allí el requerimiento de crear puestos de liderazgo para conducir iniciativas, inventivas, apertura al aprendizaje, disposición permanente al cambio, conduciendo y reintegrando los valores(19).

Existen los valores compartidos como la libertad, la Confianza, el compromiso, la moral, la cultura, el conocimiento compartido, el sentido de pertenencia, la congruencia, respeto, cortesía, honradez, honor, etcétera.

A continuación, se describen algunos valores que llevan a cabo algunas empresas para lograr estándares establecidos y formas de reaccionar ante imprevistos.

Respeto: El respeto como parte de los valores universales se considera elemento de las actitudes y relaciones entre jefes y empleados, y entre los empleados mismos. Los trabajadores consideran que el respeto debe estar presente en todo lo que se hace, independientemente del puesto que tenga la persona.

Pertenencia: Se refiere a aquellas acciones o decisiones que promueven un sentimiento de participación en los trabajadores; las acciones o decisiones que toma la Organización para involucrarlos y hacerlos sentir que su participación, decisiones, opiniones y acciones son importantes y permiten que la empresa sea lo que es, una empresa de éxito. La empresa debe buscar que la Pertenencia sea parte de los valores que practiquen los empleados, debe buscar actividades de convivencia tratando de crear ambiente familiar.

19.Valvueda, M; Morillo, R; and Salas, D. ( 2006). Sistema de Valores en las Organizaciones. Venezuela. P-60-78

Compromiso: El compromiso es el grado en el que los trabajadores sienten responsabilidad sobre el trabajo que realizan y se involucran en todos los aspectos para lograr que el producto salga al público con las condiciones de Calidad que se ofrecen; el compromiso va más allá del cumplimiento del trabajo mismo, de las reglas, de las normas, de los objetivos, porque es el involucramiento emocional, el pensar en la Salud y Seguridad de quien consume el producto.

Involucramiento: el involucramiento de los empleados va desde el hecho de compartir información y expresar ideas y alternativas, hasta participar del poder de decisión y de las consecuencias de las decisiones asumidas. Cuanto mayor sea el grado de Involucramiento más sentirá el empleado que es parte de la decisión y tendrá una mayor participación. Este indicador está compuesto por el sentimiento de logro, la motivación y el trabajo en equipo.

Sentimiento de Logro: el sentimiento de logro es uno de los factores que motivan a los empleados en su trabajo, es una forma de sentirse valorados, tomados en cuenta, que sus opiniones y propuestas son importantes para la empresa. El hecho de ser escuchados y de que pongan en práctica sus consejos los hace sentir importantes y les crea un sentimiento de pertenencia e involucramiento; lo que los hace sentir que realmente son parte de la empresa.

Motivación: la motivación es aquello que permite que los trabajadores desarrollen sus actividades con entusiasmo, que se sientan bien en la empresa y con los compañeros de trabajo en un ambiente laboral agradable, pues cuando los trabajadores se sienten bien con la empresa su rendimiento es más efectivo.

Trabajo en equipo: entre los valores de la compañía se encuentra la corresponsabilidad, que indica la responsabilidad de todos los involucrados en la elaboración del producto, esto implica la participación

Ejemplos de valores de algunas empresas e instituciones:

The Coca Cola Company: Sus valores son

Liderazgo: esforzarse en dar forma a un futuro mejor

Colaboración: potenciar el talento colectivo

Integridad: Ser transparentes

Rendir Cuentas: Ser responsables

Pasión: estar comprometidos con el corazón y la mente

Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas y ser tan exclusivos como ellas

Calidad: búsqueda de la excelencia

Grupo Bimbo: Sus valores son

Pasión: Servimos con pasión. Nos entregamos en todo lo que hacemos

Equipo: Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros

Confianza: Cultivamos cada relación con integridad

Calidad: Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior

Efectividad: Ejecutamos con precisión y excelencia

Rentabilidad: Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo

Persona: Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.

Samsung: Sus valores son

Personas: Sencillamente, una compañía con sus personas. En Samsung, tenemos el compromiso de dar a nuestro personal una gran variedad de oportunidades para hacer realidad todo su potencial.

Excelencia: Todo lo que hacemos en Samsung está motivado por una incesante pasión por la excelencia y un incesable compromiso de desarrollar los mejores productos y servicios del mercado.

Cambio: En la dinámica economía global de hoy, el cambio es constante y la innovación es esencial para la supervivencia de una compañía. Como lo hemos desde nuestra fundación, miramos hacia el futuro,

anticipándonos a las necesidades y exigencias del mercado de manera que podamos guiar nuestra compañía hacia un éxito de largo plazo.

**Integridad:** Trabajar día a día de manera ética es la base de nuestro negocio. Todo lo que hacemos se guía por un norte moral que garantiza la equidad, el respeto hacia todos los actores involucrados y una completa transparencia.

**Prosperidad compartida:** Una empresa no puede conocer el éxito a menos que cree prosperidad y oportunidad para los demás. Samsung tiene el compromiso de ser un ciudadano corporativo responsable en lo social y ambiental, en cada comunidad del mundo donde nos desarrollemos.

**L'Oreal:**

**Pasión:** Pasión por lo que los cosméticos pueden aportar a mujeres y hombres: bienestar, confianza en sí mismos, una apertura hacia los demás. Pasión también por un negocio que está intrínsecamente vinculado a la humanidad y la cultura. Porque crear productos de belleza implica intentar comprender culturas diferentes, saber cómo escucharlas, asimilar sus tradiciones, anticipar sus necesidades

**Innovación:** La innovación es esencial porque la belleza es una búsqueda incesante que requiere constantemente de un mayor nivel de eficacia. Descubrir nuevas formas de crear productos que sean realmente diferentes y sorprendentes, de estar siempre un paso por delante

**Espíritu empresarial:** es un sinónimo de autonomía desafío y aventura, ha sido siempre fomentado y encarnado en un estilo específico de gestión. Siendo la fuerza motriz detrás de un Grupo construido, sobre todo en la creencia de que cada persona y su talento son importantes

**Actitud Abierta:** escuchar a los consumidores y comprender su cultura, estar abiertos a los demás y beneficiarnos de sus diferencias son prioridades absolutas para responder a la infinita diversidad de aspiraciones de belleza que hay por todo el mundo.

**Búsqueda de la excelencia:** un valor que impregna cada aspecto de nuestro negocio, en cada país y que se expresa en un estado mental y en una

búsqueda constante de perfección. Todos compartimos este deseo de superarnos para ser capaces de proporcionar lo mejor para nuestros consumidores.

Responsabilidad: deber de preservar la belleza del planeta y contribuir al bienestar de nuestros empleados y de las comunidades en las que estamos presentes.

## **5.7 Clima laboral**

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que:

a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.),

b) son relativamente estables en el tiempo y

c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional.

La medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamentos, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales define al clima como una serie de características que:

- a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que
- b) pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Esta definición es la más utilizada por los investigadores, ya que, está en función de tres variables

- a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado,
- b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y,
- c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Es así, que reagrupamos entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (19).

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptara comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esa tensión.

19. Brunet, Luc. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas. 1ª. Edición. México. P.-.18-20.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

Muchas organizaciones al elaborar el diagnóstico organizacional o alguna prueba de clima laboral, determinan que el principal problema es la comunicación, y a partir de allí surgen las siguientes premisas: la gente no se comunica adecuadamente, los mandos medios no comparten la información, las políticas no están claras, los medios de comunicación utilizados por la organización no llega a la gente, el problema es que a la gente no le gusta leer, y así, una serie de situaciones problemas desde el punto de vista introspectivo desde la organización; situando al proceso de la Comunicación a partir de la palabra y quedándose estancada en este aspecto.

La comunicación adopta múltiples formas. Las más importantes son la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Pero es importante tener presente que solo el 7 % es comunicación verbal y 93 % es comunicación no verbal.

Partiendo de este principio encontramos que, la comunicación no verbal se realiza a través de múltiples signos: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas, gustativas, según la Programación Neurolingüística), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc. O también denominados Sistemas Representacionales y cada uno de nosotros filtramos la información de manera

distinta. Por ejemplo: Cuando decimos mi jefe no me escucha, llevo más de cinco veces diciendo lo mismo y el equipo no me entiende, “hemos capacitado más de 1,000 horas y siguen los accidentes, ¿que estará pasando aquí? Delegamos la responsabilidad a los demás, sin tener en cuenta cual es la estrategia o estructura mental que tienen los demás al momento de comunicarse o al ser los receptores de nuestro mensaje.

El lenguaje no verbal, actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje. Es importante también considerar que los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas y por ende en cada organización es un mundo independiente y único, así como su gente que la compone.

Uno de los principales elementos de la comunicación no verbal, se da a través del lenguaje corporal, donde intervienen nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás. Es importante detenemos y preguntarnos ¿qué estoy transmitiendo con mi lenguaje no verbal a los demás?, no es lo que dice mi voz y la palabra, sino lo que dice realmente mi cuerpo.

Muchas veces no nos damos cuenta que haciendo pequeños cambios, cambiando nuestra estrategia de comunicación obtenemos mejores resultados.

## **5.8 Importancia del clima organizacional**

En forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforma a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pueden surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización

### **5.9 Cambio de clima laboral dentro de una organización**

Existen muchos elementos que conspiran en contra de la tendencia natural a hacer las cosas bien (20):

El individuo se siente inseguro de su status, de su conocimiento y del reconocimiento a sus logros. No se puede automedir. Tiene una sensación de que se le trata injustamente. Tiene un ego sensible que busca reconocimiento y a veces cae en maniobras contraproducentes para lograr ese reconocimiento.

Sus pares le suelen fomentar sentimientos de rebeldía a lo establecido, le suelen cambiar las prioridades entre lo urgente y lo importante y desprecian su disciplina, su buen cumplimiento y su deseo de aprender.

Sus líderes, formales o informales, los suelen usar en desgastantes luchas “gana-pierde” entre accionistas, empresarios, sindicatos, trabajadores, clientes y proveedores.

Sus jefes, que también sufren de inseguridad por falta de conocimiento profundo y de entereza para tomar decisiones, le hacen perder su tiempo por ineficiencia logística (no le tienen los materiales, o la herramienta, o la instrucción, o el cliente, juntos en el lugar indicado y en el tiempo requerido) o por simple confusión.

20. Giral, J. Cultura de Efectividad. (1993): Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica.2ª. Edición. México. P-17.

Todas las actitudes defensivas que adoptan las personas pueden afectar a toda una organización porque deterioran y anulan las comunicaciones en los grupos y causan fuertes perjuicios en la moral, en la productividad e incluso en la seguridad laboral, porque lógicamente al trasladarse dichas actitudes con su carga de agresividad de una persona en otra se afecta todo un colectivo y se socava toda iniciativa de trabajo en equipo.

Las posiciones defensivas acaban con iniciativas personales y alteran el buen clima laboral de las organizaciones e incluso también pueden afectar familias enteras, especialmente cuando dichas actitudes se convierten en un círculo vicioso transmisor de agresividad que dificultan las posibles soluciones a los problemas y conflictos, sobre todo cuando hay descalificaciones y adjetivos de por medio que causan heridas en las personas que se relacionan.

Podemos cambiar el clima laboral

- Mostrando respeto al individuo y a sus ideas.
- Animándolo a trabajar en equipo, con auténtica sinergia
- Escuchando con interés
- Darle a la gente un entorno de respeto, de seguridad en su trabajo, de sentimiento, de justicia y de orgullo, y con eso se logra una actitud positiva.
- proporcionar a la gente información, herramientas y recursos, que le permita hacer sus cadenas internas y dominar la logística.

Démosle a la gente un “propósito” claro y digno de esforzarse para alcanzarlo. Dirijámoslos con una “conducta ejemplar”, buscando la congruencia entre la planeación y la acción, con respeto al individuo y a sus ideas, a la forma en que planea y ejecuta sus tareas y a la manera como utiliza efectivamente su tiempo.

Reconozcamos en todo momento al que sabe, ayudémoslo a documentar el conocimiento y fomentemos el que aprenda y sea innovador; ayudémoslo a

formar sus cadenas internas para apoyar a quien sirve al cliente y desarrollemos equipos de mejora, para ir incorporando el cambio y los procesos de optimización. Disminuyamos las capas innecesarias de supervisión y gerencia y dejemos a la gente que opere en equipo, conscientes de las metas que esperamos que alcancen.

Reforcemos la comunicación, la empatía y la capacidad de escuchar y entender a nuestros colaboradores, a nuestros colaboradores, a nuestros proveedores y a nuestros clientes. Todos ellos se van dando cuenta cada vez más, del derecho que tienen a calidad de producto y de servicio y a un trato de respeto y atención.

## **CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

Se recomienda a las empresas utilizar técnicas en Programación Neurolingüística como el anclaje, reencuadre, método “swich”, para lograr en la Organizaciones mayor productividad a través de un ambiente laboral agradable, valores compartidos, y una cultura organizacional donde las personas se identifiquen con la misión, visión, normas, políticas y reglas establecidas.

Sabemos que cualquier proceso de globalización genera cambios en las Organizaciones, lo que significa adecuación y adaptación a diferentes procesos (culturales, tecnológicos, productivos, de comunicación); lo que nos lleva a pensar en que las empresas deben generar diferentes estrategias para lograr la aceptación al cambio. Todo cambio va a generar inseguridad y desconfianza en la gente, sin embargo, se debe motivar al personal para que realice su trabajo con entusiasmo.

Incorporar estrategias de comunicación, liderazgo, involucramiento entre la empresa y los trabajadores, que pueden ser, por ejemplo, participar en algunas decisiones importantes y/o poder expresar ideas nuevas que generen cambios positivos dentro de la Organización.

Se recomienda a las compañías dar Incentivos para motivar al personal reconociendo los logros alcanzados a través de alguna compensación económica o quizá convivios, fiestas en diciembre, fiestas en el cumplimiento de metas, concursos, actividades de integración, premios en diversas ocasiones.

Las organizaciones consideren a su gente lo más importante ofreciéndoles áreas recreativas, áreas deportivas para disminuir el estrés y motivar la convivencia, servicio médico para procurarles buena salud, todo ello con la finalidad de hacer sentir que son parte importante de la empresa.

Motivar al personal haciendo que sus opiniones y sus propuestas sean tomadas en cuenta para que así la gente se sienta valorada y realice su trabajo con entusiasmo.

Se recomienda generar un ambiente laboral agradable donde haya respeto, confianza y reconocimiento para que de esta manera los empleados sean más eficientes en sus labores diarias.

Fomentar de manera interna valores compartidos como el trabajo en equipo, respeto, tolerancia y compromiso va a ser que la gente interactúe de manera armónica.

## BIBLIOGRAFIA

1. Spencer, L. & Spencer, S. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, Inc. 1993
2. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2004. P 40.
3. O'Connor, J; Seymour, J. Introducción a la PNL. 8ª. Edición. Ed. Urano. España. P 261-262.
4. Dilts, R. Como cambiar creencias con la PNL. Ed. Sirio. España.2004. P 42-43.
5. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. P 209.
6. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio. España. 2005. p 110.
7. Dovati, G. La Programación Neurolingüística. 8ª. Edición. Editorial de Vecchi. Barcelona.2000. P 78-83.
8. Mohl, A. El aprendiz de brujo. Ed. Sirio. 6ª. Ed. España 2006. P.211-212.
9. Dilts, R. Liderazgo creativo. 3ª. Ed. Ediciones Urano. España. 1998. P 284.
10. Mohl, A. “El aprendiz de brujo” Ed. Sirio. 6ª. Ed. España 2006. P. 214 – 215.
11. Mohl, A. “El aprendiz de brujo” Ed.Sirio. 6ª. Ed. España 2006. P. 221 - 231.
12. Knight, S. La programación neurolingüística en el trabajo” 3ª. Edición. Ed. Sirio.

España. 2005. P 110.

13. Giral, J. Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México.1993. P-1.

14. Giral, J. Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México.1993. P-.11-12.

15. Giral, J. Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México.1993. P-217.

16. Denison, Daniel. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Ed. Legis. Colombia.1992

17. Valvuela, M; Morillo, R; and Salas, D. Sistema de Valores en las Organizaciones. Venezuela.2006.P-60-78.

18. Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Ed. Trillas. 1ª. Edición. México.1987. P-18-20.

19. Giral, J. Cultura de Efectividad: Nuestra Propuesta. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. 2ª. Edición. México.1993.

20. Serrat Albert. PNL para docentes. Mejora tu conocimiento y relaciones. Ed. Grao.2ª. Edición.

21. Carrión, Salvador A. Curso de Practitioner de PNL (4ª edición), Obelisco, Barcelona, 2002

22. Carrión, Salvador A. Curso de Master en PNL: Técnicas avanzadas de programación neurolingüística (2ª edición), Obelisco, Barcelona, 2003

23. Dobrinsky, Merlina. PNL aplicada a los negocios. Ediciones Lea. 1ª edición, Buenos Aires, 2008. P-14-35
24. Muradep, Lidia. Coaching para la transformación personal un modelo integrado de la P.N.L. y la ontología del lenguaje. Editorial Granica. Buenos Aires, 2010. P-115
25. Acosta, José María. PNL e Inteligencia Emocional. Ed. Amat Editorial. Barcelona, 2013. P-38-43
26. Plachta, Gabriel. PNL mapas para el cambio. 1ª edición, Buenos Aires, 2009. P-161
27. Dobrinsky, Merlina. PNL: La Técnica del éxito. Ediciones Lea 1ª edición, Buenos Aires, 2007. P-64-68
28. Beltran Morgan, Josefina. Identidad y Cultura Organizacional en un Mundo Globalizado. 1ª edición, 2013 P-26-33
29. <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brands-view.aspx>
30. <http://investor.apple.com/com/faq.cfm?FaqSetID=6>
31. <http://conoce.cocacola.es/conocenos>
32. <http://www.microsoft.com/about/companyinformation/en/us/default.aspx>
33. [www.grupobimbo.com/es/index.html](http://www.grupobimbo.com/es/index.html)