

00521
106



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

MODELOS Y TECNICAS DE LA PROGRAMACION
NEUROLINGÜISTICA EN LA EMPRESA (PNL).

TRABAJO MONOGRAFICO DE
ACTUALIZACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
L U I S O J E D A B E R R A



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

MEXICO D.F.

2003





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

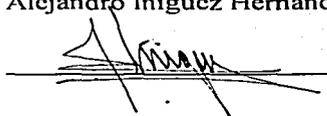
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

JURADO ASIGNADO.

Presidente: Eduardo Rojo y de Regil
Vocal: Robert Jonhson Bundy
Secretario: Alejandro Iñiguez Hernández
1er Suplente: José Alejandro Rafael Vega Sánchez
2do Suplente: Rolando Javier Bernal Pérez.

Tema desarrollado en Ciudad Universitaria,
México D.F.

Asesor
Alejandro Iñiguez Hernández



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alejandro Iñiguez Hernández', written over a horizontal line.

Sustentante
Luis Ojeda Berra



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Ojeda Berra', written over a horizontal line.

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.....	pag 1
-------------------	-------

CAPÍTULO I ORIGEN Y DESARROLLO DE LA PPROGRAMACIÓN NEUROLINÜÍSTICA. (PNL)

1. Historia del desarrollo de la PNL.....	2
a. Dispersión y crecimiento.....	7
2. ¿Qué es la PNL?.....	12
3. Bases ideológicas de la PNL (principios de la psicología de la GESTALT).....	12
4. Presuposiciones de la PNL.....	13
a. Presuposiciones básicas.....	14
b. Presuposiciones operativas.....	14
5. La percepción como base de la experiencia en la realidad (según la PNL).....	16
a. Las puertas de la percepción.....	16
b. Sistemas representativos.....	16
c. Sistemas representativos preferidos.....	16
d. Lenguaje y sistemas representativos.....	17
e. Sistemas director.....	17
f. Submodalidades.....	18
6. Modelo de "Los niveles Neurológicos".....	19
7. Modelo de "Metaestados".....	20
a. Niveles de abstracción.....	20
b. ¿Por qué son útiles los pensamientos a nivel superior?.....	21
c. Metaestados como modelo de niveles lógicos.....	21

CAPÍTULO II APLICACIONES DE LA PNL PARA LA MEJORA INDIVIDUAL

1. El Reencuadre.....	23
a. Reencuadre de contexto.....	23
b. Reencuadre de contenido.....	23
c. Conceptos relacionados importantes.....	24
d. Técnica de Reencuadre para eliminar malos hábitos.....	25
e. Ejemplo, aplicando el ingenio para el reencuadre.....	26
2. Anclaje.....	27
a. "Anclaje" y aprendizaje.....	28
b. Anclas naturales.....	28
c. Anclas encubiertas.....	29
d. Anclas como metamensajes.....	29
e. Bases para la creación de anclas.....	29
f. Anclaje de recursos para diversos fines.....	31
g. Técnica para realizar un anclaje.....	31
h. Otros detalles importantes sobre el anclaje.....	32

i.	Encadenamiento de anclas.....	32
j.	Técnica de colapso de anclas.....	32
3.	El Modelo de Milton.....	34
a.	El modelo de Milton como uso del lenguaje.....	34
4.	Modelo de Latigazo (Chas).....	35
a.	Técnica para eliminar conductas o respuestas inadecuadas.....	35
5.	Modelo de "Identidad Personalidad y Cambio".....	36
a.	Identidad "Esta todo en la cabeza".....	37
b.	Técnica para el Re-Diseño de identidad.....	40

CAPÍTULO III

APLICACIONES DE LA PNL PARA LA MEJORA GRUPAL.

1.	Movimientos oculares y la PNL.....	42
a.	Pistas básicas de acceso mediante movimientos oculares con la PNL.....	43
2.	El Metamodelo.....	45
a.	Lo que el metamodelo hace (básicamente).....	45
b.	Significados.....	45
c.	Estructura profunda del lenguaje.....	46
d.	Sintaxis Somática.....	46
e.	Usando el metamodelo para obtener y dar la información correcta.....	47
3.	Modelo de los "Metaprogramas".....	49
a.	De acción.....	49
b.	Forma de atacar problemas.....	50
c.	Interno, externo.....	50
d.	Opciones y procedimientos.....	50
e.	Genérico, específico.....	50
f.	Igualación, diferenciación.....	51
4.	Modelos de convencimiento.....	51
a.	Automático.....	52
b.	Convencimiento constante.....	52
c.	Convencimiento por periodo de prueba.....	53
5.	Modelo de como plantear y conducir reuniones y negociaciones.....	53
a.	Enmarcar.....	54
b.	Técnica para hacer más efectiva una reunión de negocios.....	56
c.	Negociación.....	57
d.	Técnica para hacer más efectiva una negociación.....	60
e.	Técnica para hacer y mantener buenas relaciones.....	61

CAPÍTULO IV

CASOS DE MEJORA EN EMPRESAS QUE HAN APLICADO LA PNL

1.	Efectividad de la PNL aplicada en la empresa.....	67
2.	Resultados de la PNL aplicada a tratamiento profesional psicológico.....	71
3.	La PNL en la NASA y en la USAF.....	72
4.	La PNL como un a inversión en empresas comerciales.....	73
5.	Gerentes Franceses en los 80 abandonan la vieja escuela de gerencia por una mejor opción, la PNL.....	75

CAPÍTULO V

¿QUÉ APORTA LA PNL AL INGENIERO QUÍMICO?

1. ¿Por qué se propone la PNL como herramienta para el Ingeniero Químico?.....	77
2. El liderazgo en la empresa y la PNL.....	78
a. ¿Qué es lo que hace un líder moderno en la empresa?.....	79
3. Motivación, modelos clásicos y la PNL.....	80
a. Modelo de Maslow.....	80
b. Modelo Herberg.....	80
c. Modelo de Alderfer.....	81
d. Modelado de la conducta corporativa.....	81
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES.....	82
¿CÓMO ESCOGER UN CURSO SOBRE PNL?.....	83
CATÁLOGO DE INSTITUTOS DE PNL.....	83
GLOSARIO.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	87

INTRODUCCIÓN.

Este trabajo es una actualización sobre el tema de la Programación Neurolingüística (PNL) y como esta puede ayudar a un ingeniero químico a mejorar profesional y personalmente (mejora indirecta a su calidad como profesional), esta dividida en 5 capítulos.

El primer capítulo habla sobre el desarrollo de la PNL, como nació, quienes, dónde y cuándo ocurrieron los hechos que determinaron lo que es hoy, en la primera parte se cuenta la historia cronológicamente, haciendo referencia a otros subtemas y/o capítulos que contienen en sí los conceptos desarrollados en ese momento histórico, la segunda parte del capítulo son aquellos conceptos que son la base de cualquier modelo de la PNL.

El segundo capítulo presenta modelos de la PNL que se enfocan al desarrollo personal, (solo algunos de ellos, todos útiles para cualquier persona) toda la PNL consta de modelos y modelos sobre como hacer modelos, los autores enfocan estos para que cada persona pueda implementarlos en su hogar y/o con la ayuda de un profesional para eliminar fobias, conductas compulsivas, manías, problemas familiares, existenciales etc.

El tercer capítulo presenta modelos que se enfocan a desarrollar habilidades necesarias para un ambiente laboral, en sí, también están diseñadas para atacar el problema de individuo por individuo como las anteriores, lo que cambia es el objetivo, el criterio de los consultores en PNL al atacar problemas grupales es analizar la situación en grupo, desde el punto de vista individual y luego como ente externo para determinar qué cambiar y qué no en CADA PERSONA, el cambio grupal se da como consecuencia y se refuerza mediante el ajuste de políticas, premios, refuerzos, regulaciones, etc.

El cuarto capítulo es una colección de ejemplos donde la PNL aplicada ha dado buenos resultados, estadísticas sobre personas que han tomado cursos, como ha mejorado la efectividad y reducido costos, es un refuerzo del capítulo 5.

El quinto capítulo es como puede servir la PNL en el contexto del ingeniero químico, ¿Por qué puede ser de utilidad?, también explica otros conceptos importantes (de manera rápida) que no son propiamente parte de la PNL (son también una base para muchos modelos)

Finalmente las conclusiones y recomendaciones al respecto, también contiene una lista de instituciones de PNL para aquellos interesados en más información o cursos, al respecto se da una guía de institutos de PNL y recomendaciones de como elegir un curso de la PNL.

La obra en sí pretende mostrar qué es la PNL, como surgió, como se ha desarrollado y qué es lo que ofrece actualmente, enseñando los modelos más representativos (hay miles) que al mismo tiempo son útiles para la mejora personal y profesional.

CAPÍTULO I. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

Historia del desarrollo de la PNL.

En 1972, en Santa Cruz, California, John Grinder era profesor de lingüística de la Universidad de California en Santa Cruz, mientras que Richard Bandler era estudiante de Psicología la cual, según sus comentarios, no era práctica.

Cuando R. Bandler empieza a estudiar las bases de la GESTALT ve en ellas un mayor pragmatismo, se interesa profundamente en ella, en terapia familiar y otras psicoterapias contemporáneas, al paso del tiempo, se hacían frecuentes las discusiones sobre la utilidad de los cursos que tomaba, insistiendo en que se abordara la GESTALT por ser más completa y con más posibilidades de aplicación.⁴ (Ver "Bases Ideológicas de la PNL").

Meses después R. Bandler había alcanzado los créditos necesarios para exponer un tema propio a sus demás compañeros, uno de los requisitos para registrar y desarrollar un seminario impartido por estudiantes de cuarto grado, era que la clase fuera supervisada por un maestro titular de la Universidad.⁴

El maestro universitario que accedió a supervisar la clase impartida por Richard fue John Grinder, quien había estudiado las teorías de Noam Chomsky y la sintaxis del lenguaje. Además, John Grinder era un veterano de guerra que había servido en las fuerzas especiales como interprete, dominaba varios idiomas y tenía una gran habilidad para reconocer patrones, símbolos y descifrar códigos, participó en varias operaciones encubiertas, en una de las cuales, al permanecer varios meses en África, modeló y logró el dominio del lenguaje swahili.⁴

La clase fue todo un éxito, ambos quedaron muy satisfechos y contentos, poco después de la conclusión del seminario, R. Bandler y J. Grinder empezaron a estudiar más a fondo los trabajos de psicoterapia de Fritz Perls (quién fue el iniciador de la corriente psicológica conocida como la GESTALT), Virginia Satir, (extraordinaria psiquiatra familiar, famosa por resolver casos generalmente considerados imposibles) y Milton Erickson (famoso hipnoterapeuta reconocido mundialmente).

Con lo que había observado en el trabajo de estos 3 punteros de la psicología más lo que aprendió en la universidad R. Bandler se dedicó a dar psicoterapia, cobrando 5 dólares la hora por persona, obteniendo muy buenos resultados.

John Grinder le propuso a R. Bandler que le enseñara su trabajo, lo que hacía y como, él a cambio lo modelaría y lo estructuraría para publicar su trabajo ya que consideró que podría ser de gran utilidad a la comunidad de psicoterapeutas, esta aportación de J. Grinder es la base de lo que hoy en día se conoce como "modelaje" y es algo muy común en la PNL y en muchos otros campos del saber, uno de los primeros modelos que Grinder y Bandler hicieron fue el "metamodelo", hecho a partir de la forma en que F. Perls, V. Satir y M. Erickson hacían preguntas, recopilaban información y la transmitían. (ver "El metamodelo").

⁴ <http://www.abielg.com> sección de biografías, biografía de John Grinder.

Los primeros resultados de esta interacción fueron publicados por un amigo de J. Grinder, Bob Spitzer, quien era dueño de una pequeña editorial llamada "Science and Behavior Books", el pequeño libro fue llamado "Eyewitness of a Therapy", ahí J. Grinder describe la forma de trabajar de R. Bandler..

La colección de terapias y sesiones documentadas en "Science and Behavior Books", muestran como Bandler se sintonizaba con el paciente, entendía rápida y precisamente como comunicarse efectivamente, (aplicando intuitivamente lo que después definirían como metamodelo) esquematizaba el comportamiento de este, su percepción, identificaba qué cambiar, qué ajustar, qué mover, que enfoque era más adecuado y le ayudaba al paciente a descubrirlo, proporcionándole pistas, para que el mismo llegue a un estado mental mejor, del cual en la conducta es la consecuencia, en sí, el de alguna manera ya aplicaba intuitivamente las bases de la PNL.

Cuando empezaron a trabajar nunca tuvieron la intención de crear una nueva escuela, simplemente ambos querían diseñar una serie de estrategias prácticas para usarlas en psicoterapia, basándose en las estrategias exitosas de terapeutas famosos, querían que éstas fueran prácticas y se pudieran enseñar a la gente para ayudarla a mejorar su vida, nunca se metieron a elaborar teorías complejas.

R. Bandler proporcionaba los conocimientos propios del campo, mientras que J. Ginder analizaba patrones y estructuras para identificar aquellos que eran exitosos y combinándolos para aplicarlos a un fin concreto, cada uno, con el paso del tiempo le enseñó al otro sus conocimientos y habilidades.

Trabajando así, el primer resultado fue la creación de estas estrategias de psicoterapia, las cuales demostraron ser eficientes, la segunda y más importante para este tema es la creación de la forma para analizar patrones de conducta, de pensamiento y de comportamiento, ver cuales son favorables y cuales no y después poder cambiarlos, aprenderlos y enseñarlos, que es básicamente lo que se conoce hoy como la PNL.

A finales de 1972 se desarrolló el primer seminario con la dirección de R. Bandler, donde J. Gringer era un estudiante más antes de convertirse en supervisor del curso. Richard le enseñó a John el proceso terapéutico y más tarde el curso era dirigido por ambos.

De estos cursos impartidos por Richard y John se desprendieron los grupos de experimentación y práctica de las técnicas provenientes de la terapia Gestalt, de la terapia familiar de Satir y de lo que Richard y John descubrieron e inventaban que es lo que hoy conocemos como PNL.⁴

En estos grupos se alentó a los estudiantes a que una vez que alcanzaran maestría en un enfoque particular para obtener un resultado (en principio terapéutico), pusieran ese enfoque en su arsenal de reserva y no lo usaran nuevamente, así eran animados a explorar otros enfoques para alcanzar el mismo objetivo.

Esta actitud generó muy buenos resultados que se pueden resumir en:

1) Los participantes desarrollaron técnicas que podían ser usadas cuando las condiciones límite de la técnica inicial eran sobrepasadas.

⁴ <http://www.abielg.com> sección de biografías, biografía de Jonh Grinder.

- 2) Los participantes desarrollaron un alto nivel de comprensión de las técnicas.
- 3) Nuevos enfoques a problemas "estándar" fueron desarrollados continuamente.

Estos grupos contaban con la participación de personas que hoy en día son reconocidas por su labor en el campo de la PNL, tales como: Leslie Cameron, Judith DeLozier, Frank Pucelik, Terrence L. McClendon, David Gordon, Steve Gilligan y más tarde, Robert Dilts, otras personas que no continuaron en la PNL también participaban en estos grupos.

Durante los años que siguieron, R. Bandler y J. Grinder siguieron dando consultas y seminarios, depurando y perfeccionando modelos y técnicas para mejorar la comunicación, organización personal, aprendizaje más eficiente y rápido, el trabajo en grupo, las relaciones personales, familiares entre otros.

En 1974, Gregory Baetson, reconocido antropólogo británico, famoso por su teoría de sistemas, comunicación y el doble vínculo de la esquizofrenia, además de otras publicaciones sobre biología, psicología, cibernética, psicoterapia y antropología, concertó una cita con M. Erickson, R. Bandler y J. Grinder, estos empezaron a trabajar con Erickson y a frecuentar a Baetson quien influyó mucho a Bandler y Grinder en la creación de la PNL.

Entre 1975 y 1977 prepararon y publicaron sus primeras obras donde muestran todos estos conceptos, "The structure of Magic 1 y 2", y "Patterns 1 y 2", estos últimos fueron con la colaboración de Erickson, conocido hipnoterapeuta cuya forma de trabajar fue analizada por R. Bandler y J. Grinder, contribuyendo significativamente al desarrollo de la PNL. (ver "El modelo de Milton")

A principios de 1976, Richard Bandler y sus estudiantes comenzaron a explorar la relación entre los movimientos del ojo y los diversos sentidos relacionados con los diversos procesos cognoscitivos asociados a los hemisferios del cerebro.

Para la primavera de 1976, R. Bandler y J. Grinder se encontraban en Santa Cruz, California, en una casa de campo discutiendo sobre todo su trabajo, ordenando y reestructurando sus ideas, poniendo en común sus intuiciones, sus enfoques y resultados, después de una pesada sesión de 36 horas llegaron a preguntarse como definirían todo esto, después de un rato surgió de pronto el nombre de "Programación Neurolingüística", este término resulta extraño al ser escuchado la primera vez pero define exactamente lo que es, según uno de sus mejores exponentes.⁶ (Ver ¿Qué es la PNL? y "Presuposiciones de la PNL")

Robert Dilts, uno de los estudiantes de los grupos de la PNL, retomó un estudio que profundizó y derivó hoy en un modelo clásico de la PNL, ésta es que los movimientos del ojo se relacionan con diversos procesos mentales.

Esta idea fue sugerida por el psicólogo William James¹⁰ en 1890. Observando que algunos micro movimientos acompañan siempre un proceso mental.

No fue hasta los años 70's en que los psicólogos como Kinsbourne (1972), Kocel et al (1972) y Galin y Ornstein (1974), comenzaron a comparar los movimientos laterales del ojo a los procesos relacionados con los diversos hemisferios del cerebro.

⁶ O'connor Joseph & Scymour Jonh Introducción a la PNL, cd Urano octava edición.

¹⁰ Principles of Psychology (1890 pp 193.195) <http://www.purenlp.com>

Observaron que la gente derecha tiende a cambiar de posición sus cabezas y ojos a la derecha durante tareas del "hemisferio izquierdo" (lógico y orientado verbalmente), y mover sus cabezas y los ojos a la izquierda durante tareas del "hemisferio derecho" (artístico y espacial orientado). Es decir, la gente tiende a mirar en la dirección opuesta de la parte del cerebro que utiliza para realizar un proceso cognoscitivo.

Fue en 1977 cuando Robert Dilts realizó su estudio en "the Langley Porter Neuropsychiatric Institute of San Francisco" que relacionó los movimientos oculares con procesos neurofisiológicos y cognoscitivos específicos. R. Dilts utilizó electrodos para seguir los movimientos oculares y ondas cerebrales características.

Robert Dilts ha sido desarrollador, autor, entrenador y consultor en el campo de PNL, utilizándola para crear modelos de comportamiento humano, aprendizaje y comunicación desde su creación, por John Grinder y Richard Bandler, por largo tiempo estudiante y colega de John Grinder y Richard Bandler, Dilts también estudió personalmente con Milton H. Erickson y Gregory Bateson.

A los sujetos que se sometieron a la experimentación, se les hacían preguntas relativas a sensaciones provenientes de los 5 sentidos, tanto de memoria (hemisferio derecho) como de construcción mental (hemisferio izquierdo), las preguntas se agruparon en 8 grupos diferentes, definidos por el tipo de proceso cognoscitivo, la reconstrucción (memoria, hemisferio derecho) y la construcción mental (hemisferio izquierdo)

Procesos cognoscitivos¹¹

1.- Visual

2.- Auditivo

3.- Cinestésico (tacto, gusto, olfato, emociones viscerales)

Las grabaciones de Dilts sirvieron para confirmar otras pruebas, mismas que demostraron que algunos movimientos del ojo acompañan actividad cerebral durante diversas tareas cognoscitivas^{12, 13, 14}. (ver "Movimientos oculares y la PNL")

Este patrón también sirve para tareas que requerían diversos sentidos, estudios posteriores con sujetos de muchos lugares del mundo confirmó que en general siguen el mismo patrón.^{12, 13, 14}

Este trabajo sirve tanto para conocerse mejor a sí mismo (realizándolo con un compañero) como para conocer mejor a la o las personas con las que se tiene que comunicar, de esta manera, al entender mejor como uno mismo procesa la información y como la procesa la otra u otras personas es posible organizar y mejorar la comunicación. (ver "Pistas básicas de acceso mediante movimientos oculares con PNL")

En 1978 David. Gordon publicó "Therapeutic Metaphors", donde tomó las técnicas disponibles para los terapeutas en la época, y mediante el examen de la estructura de esas técnicas, ofreció formas de mejorar su eficacia, también en esta obra agregó técnicas al conjunto de herramientas de la PNL.

¹¹ Dilts, "Eye movements and NLP" 1976

¹² Grinder, DeLozier & Bandler. "Eye movements and NLP" 1977.

¹³ Bandler & Grinder, "Eye movements and NLP" 1977;

¹⁴ Dilts, Grinder, Bandler & DeLozier. "Eye movements and NLP" 1979;

- Por otra parte, R. Bandler y J. Grinder fundaron en ese año "The NLP Society" en San Francisco California, esta organización les sirvió para continuar con sus entrenamientos en PNL y para "formalizar" el trabajo hecho por ellos y su grupo, su actual presidente John LaVallé fue uno de sus alumnos.

En 1980 se publicó un libro que marcó la historia de la PNL²², *Neuro-Linguistic Programming: Vol. 1. The Study of the Structure of Subjective Experience*, escrito por Dilts, R., Grinder, J., Bandler, R., & DeLozier J. Desde el comienzo Grinder y Bandler habían estado interesados en el proceso por el cual, las personas crean y expresan sus experiencias subjetivas del mundo (ésta es la materia objeto de la *gramática transformacional*, la especialidad de Grinder dentro de la lingüística).

En dicho libro, la PNL se ofreció no como un conjunto de herramientas, sino como un campo singular de estudio que daba un enfoque completo para "mapear" y modificar la experiencia subjetiva¹⁶.

Uno de los temas que toman los autores es conocido hoy como "anclaje", el concepto ya había sido estudiado por otros psicólogos y por ellos mismos con anterioridad, en la obra le dan un enfoque nuevo, mas propio de la PNL.⁴⁰ (Ver "Anclaje")

Poco más tarde, en 1980 también Judith de Lozier, estudiante de los primeros grupos de PNL de R. Bandler y J. Grinder hace otra aportación importante a la PNL, trabajando desde tiempo atrás en lo que para esta fecha se publicó como "Reframing" o "Reencuadre"¹⁶ (ver "El reencuadre" y "Técnica de Reencuadre para eliminar malos hábitos"), en esta obra los autores hicieron lo mismo que en la anterior, tomaron muchas de las herramientas de la época, las estudiaron e hicieron una innovación mayor y muy importante.

"PNL, Vol. I", presenta muchos de los conceptos subyacentes en el enfoque de la PNL. Uno de sus objetivos fue "crear un vocabulario nuevo, una sintaxis nueva, una manera nueva de pensar acerca del mundo" (Conclusión de PNL, Vol. I)¹⁶ Como muchas de las técnicas cambiaron con el tiempo, la información concerniente a los conceptos sustentatorios juega un papel importante en la definición de la PNL.

La referencia a un Volumen I implica un Volumen II. El segundo volumen hubiera presentado las técnicas de modelamiento de la PNL, los procesos mediante los cuales los desarrolladores de la PNL modelaban la excelencia en la conducta humana, sin embargo el proyecto quedo abortado, debido a la disolución de la comunidad inicial de los desarrolladores de la PNL.

En este mismo año J. de Lozier y R. Dilts publican "The somatic Syntax"²⁰ que es complementario al metamodelo original de R. Bandler y J. Grinder, (enfocado hacia el lenguaje oral), este trabajo explica como gran parte de la estructura profunda del lenguaje (pensamientos y estructuras mentales complejas de donde deriva el lenguaje) se traduce en movimientos corporales y gestos.

¹⁶ Dilts, Grinder & Bandler, Judith DeLozier *Neuro-Linguistic Programming Vol. I* (1980).

²⁰ DeLozier Judith & Dilts Robert "The Somatic Syntax." <http://www.unlp.com> artículo.

²² Grinder John & DeLozier Judith *Titles All The Way Down* Meta Publications 1987

⁴⁰ Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com> artículo.

Esta idea ya había sido trabajada anteriormente por Noam Chomsky¹⁹ en 1956, los dos autores retomaron su trabajo y lo completaron, para 1975 ya habían presentado la idea en los seminarios pero no fue sino hasta varios años más tarde que lo perfeccionaron, dándole un enfoque práctico, este trabajo explica gran parte de como funciona el lenguaje y como es que los pensamientos se transforman en palabras, actitudes y gestos. (ver "Sintaxis Somática")

Dispersión y Crecimiento

Como ya se mencionó, las diferencias de personalidad entre los integrantes del grupo central que desarrolló la PNL condujeron a la decisión de separarse, centros de entrenamiento autónomos fueron establecidos por: Richard Bandler, John Grinder Judith DeLozier, Leslie Cameron-Bandler y Robert Dilts. Todos ellos continuaron contribuyendo a la PNL mediante modelos, técnicas, dando consultas, publicando libros entre otras formas.

Para 1981 Richard Bandler y Leslie Cameron-Bandler empezaron a trabajar en lo que hoy se denomina los Metaprogramas de Percepción. (ver "El modelo de los "Meta programas") Este modelo emergió como una manera de explicar las "fallas" de los formatos de intervención de la PNL (ahora considerados "clásicos") en algunos casos, más tarde otros autores enriquecieron estos modelos y comenzaron a agregar otras técnicas y procedimientos que contenían modelos que involucran niveles múltiples.²⁵

En 1982, Dilts fundó, junto con Todd Epstein, el instituto "Dynamic Learning Center", organización que se encargo de promover la PNL a empresas, siendo reconocida por sus resultados en: Apple Computer, Alitalia, Lucasfilms Ltd., The American Society for Training and Development, The Oregon Nurses Association, The University of Miami School of Medicine y otros Institutos de PNL. Dilts y sus colaboradores obtuvieron gran reconocimiento por estos trabajos la década de los ochenta.²⁶

En el mismo año, R. Bandler y J. Grinder se destacaron también por la aplicación de la PNL en el área industrial, aplicando el "reencuadre" a situaciones grupales como familias y organizaciones de negocios.²⁷

En 1983 Dilts, y sus colaboradores continuaron con su trabajo enfocado a la empresa, ventas y educación usando el metamodelo, también continuó en este periodo con la publicación de libros de divulgación los cuales extendieron la PNL considerablemente sobre el planeta.^{28 y 24}

Dilts, por su cuenta, presentó su trabajo en "Niveles neurológicos" (desarrollado desde los inicios de la década) que explica y ejemplifica la existencia de una jerarquía en la forma y manera de pensar, esta estructura se ve reflejada en la forma en que se expresan ideas y en el comportamiento²⁹, este trabajo es una de las bases del modelo de "metaestados", el cuál es más amplio y más flexible³⁰ (ver niveles neurológicos)

¹⁹ Chomsky Noam "Theories of transformational grammar" articles from 1956 to 1966 <http://www.unlp.com>
²⁶ <http://www.societynlp.com> biografía de Robert Dilts.

²⁵ Bandler R. & Grinder J. Reframing NLP and the Transformation of the Meaning. Real people press. #2

³⁰ Dilts Robert Applications of NLP. Meta Publications 1983

²⁴ Dilts Robert. Roots of neuro-linguistic programming. Cupertino, CA: Meta Publications. 1983

²⁹ R. Hall 1999 "Introduction to "Meta states". " [Http://www.poieticas.com](http://www.poieticas.com) NLP section.

²⁸ Dilts Robert. (1983). Applications of neuro-linguistic programming. Cupertino CA: Meta Publications.

Richard Bandler desarrolló las 'submodalidades'²⁹, que ahonda más en el tema de la **percepción**, fundamental en la PNL (y en la GESTALT) un enfoque más práctico y más efectivo para cambiar la experiencia subjetiva que los modelos y técnicas descritas en "PNL Vol. I". (ver "La percepción como base de nuestra experiencia en la realidad según la PNL")

Un poco después John Grinder y Judith DeLozier desarrollaron entre 1985-87 "*patrones que sustentan estados de genio personal*" y se volvieron hacia la *antropología* para encontrar patrones que pudieran desarrollar más en las técnicas y modelos de la PNL³²

En el mismo período Leslie Cameron-Bandler exploró patrones pertinentes a *estados emocionales* y a los aspectos centrales que conforman la personalidad³³, también se dedicó desde entonces al estudio y diseño de modelos de excelencia, uno de los modelos más exitosos que ella, su grupo de colaboradores y estudiantes aportaron fue el de "emprint"^{31 y 32}.

En 1991, Dilts y Epstein fundaron "The NLP University", la cual proporciona una gran gama de entrenamientos en PNL, tanto básicos como avanzados, ambos fueron también fundadores de "Dynamic Learning Publications" y "The Academy of Behavioral Technology", todas estas asociaciones dedicadas a la promoción de la PNL y a la impartición de cursos y seminarios para todo tipo de personas.²⁸

Robert Dilts realizó una importante función unificadora en 1995, al desarrollar enfoques que vinculaban entre sí técnicas muy diferentes, así como contribuyendo modelos de las *estrategias cognitivas de varios genios* (como Walt Disney, Albert Einstein, Mozart, Leonardo da Vinci, y otros²⁴)

Aun cuando había algún grado de seguimiento de las innovaciones de cada uno de los demás, el efecto global de la ruptura del grupo original fue una diversificación en las trayectorias de la PNL.

Es oportuno destacar, que el trabajo de Robert Dilts, Tod Epstein y Gino Bonissone sobre liderazgo, estrategias de creatividad y pensamiento estratégico y sistémico con aplicación en empresas y organizaciones, le generó una reputación de gran consultor.

Ya son muchos los que trabajan aplicando técnicas de Programación Neurolingüística aportando soluciones sistémicas para abordar las situaciones complejas en el mundo de las empresas.

Al crecer la comunidad de la PNL, también creció el número de individuos entrenados en las técnicas de **modelado** (el proceso para desarrollar nuevos patrones de PNL). El desarrollo de nuevas técnicas se propagó más allá del grupo original. Así, muchas de las innovaciones mas recientes provienen de individuos que no estuvieron entre los desarrolladores iniciales.

²³ "The NLP" Poieticas web page. [http://www.poieticas.com/NLP section](http://www.poieticas.com/NLP%20section).

²⁴ Dilts Robert *Strategies of Genius*, Vol I, II, y III. Meta Publications 1994-95

²⁶ [http://www.societynlp.com/biografia de Robert Dilts](http://www.societynlp.com/biografia%20de%20Robert%20Dilts).

²⁸ Bandler Richard & McDonald Will, *An Insider's Guide to Submodalities*. Meta Publications. 1988.

³¹ Cameron-Bandler Leslie, Gordon David & Lebeau Michael. *The imprint Method* Future Peace Inc 1985

³² L. Cameron-Bandler, D. Gordon & M. Lebeau. *Inventing your Own Best Future* Future Peace Inc 1985

Uno de los desarrollos de principios de la década de los 90's más notables ha sido el modelar el trabajo del psicoterapeuta y consultor organizacional alemán Bert Hellinger, modelando a Hellinger, Lucas Derks, en Holanda, ha ampliado el modelo de submodalidades de la PNL para abarcar la forma en que las personas representan o mapean el panorama social.

El método sistémico de Hellinger también ha sido transferido al campo de las dificultades relacionales en las organizaciones.²⁵

A partir de finales de la década de los 80's, el desarrollo dentro de áreas especializadas de aplicación (como terapia, deportes, salud, negocios, educación) ha sido muy rápido, por lo que cada vez más difícil estar al tanto de todo lo que ahora hay en el campo de la PNL.

En 1994/1995 surge otra gran aportación a la PNL, el modelo de los Metaestados de niveles neurológicos, estados mentales, corporales, y la conciencia reflexiva, este modelo provee una forma de modelar metaniveles dentro de estados de conciencia complejos y en capas superpuestas, fue desarrollado por Michael Hall.

La chispa que encendió el modelo de los Metaestados surgió de un proyecto de modelado que exploró el estado subjetivo de resiliencia, el poder para recuperarse ante situaciones adversas. Hall descubrió que la estrategia para la resiliencia involucra múltiples estados y varios metaniveles y los identificó y publicó en un artículo en 1994 en la Conferencia Internacional de la PNL en Denver Colorado, a raíz de ello, sometió a consideración de la IANLPT (International Association of NLP Trainers) una descripción de 50 páginas de su modelo.⁴⁴

Las bases que usó M. Hall en su trabajo son las mismas que muchos de los autores iniciadores, es notable la influencia de Gregory Bateson al escribir sobre los metamensajes, (implícitamente manejó las bases conceptuales) texto que ofreció una explicación acerca "de la diferencia que hace una diferencia." De ahí Bateson y sus colegas formularon su teoría del "doble vínculo en la esquizofrenia" que causó gran impacto en el mundo de la psicología.³⁵

Bateson generó también un modelo de niveles (metaniveles) acerca del aprendizaje que usó para explicar y modelar la estructura de niveles de experiencia superiores tales como la belleza, lo sagrado, etc.

Alfred Korzybski habló sobre la estructura de las experiencias humanas en términos de su modelo de "niveles de abstracción" en este especificó cómo el sistema nervioso (neurología) genera mapas (modelos del mundo) por medio de los cuales, los seres humanos, navegan por la realidad. Habló de niveles básicos de abstracción (estados primarios) y de abstracciones de segundo orden, de tercer orden y así sucesivamente (metaestados). (ver "Niveles de abstracción")⁴⁶

²⁵ Hellinger Bert. Taller Internacional sobre su método sistémico en organizaciones: Santiago de Chile, 2 de septiembre de 1999. <http://www.poiticas.com> sección de "empresas".

³⁵ Gregory Bateson *Go to goal*. Meta publications 1972.

⁴⁴ M. Hall (1995). *Meta-states: Managing the higher levels of your mind's reflexivity*. Grand Jct. CO: ET Publications. 1995

⁴⁶ Hall Michael, L. Michael *MetaStates: Reflexivity in human states of consciousness*, E.T. Publications. 1995.

El modelo integra el modelo de "estados" (identificación de los componentes fisiológicos y lingüísticos de un estado "mental-corporal-emocional", cambio de estados, anclaje de estados, manejo de estados, etc.) al de "estrategias" (rastrear dónde va y que hace el cerebro al generar la experiencia humana) agregando la dimensión de los niveles lógicos tomada de Gregory Bateson y Alfred Korzybski (semántica general) para generar un nuevo modelo acerca de estados acerca de otros estados, lo que se conoce como metaestados.³⁵

Un modelo que maneja experiencias de forma secuencial y holística, que permite maniobrar experiencias complejas que involucran metaniveles y que toma en cuenta la conciencia auto reflexiva.

En los Metaestados, los pensamientos y emociones (un estado neurolingüístico) retroalimentan a un estado previo creando nuevas "gestalts" o formas de experiencia, por ejemplo, en el autodesprecio, la persona piensa y siente desprecio acerca de ella misma porque hace un juicio de "ella misma" acerca de un estado primario (como la furia, el miedo o la timidez) tal es el caso del miedo acerca del miedo que se convierte en paranoia; rabia de ese miedo que al rechazarlo puede causar represión; culpa por el miedo, lo que se convierte en un patrón de autotortura, todos ellos generan estados que se pueden calificar de morbosos.

El modelo de metaestados también identifica algunos de los estados humanos más fantásticos: valorar y estimar altamente el ser, apreciación calmada de todas las emociones, proactividad (autoconciencia de nuestro poder personal y habilidades para responder apropiadamente), magnanimidad, perdón, paz interna, capacidad de recuperación frente a un hecho desafortunado. El modelo permite diseñar intervenciones para manejar experiencias secuencial y holísticamente y maniobrar experiencias complejas.³⁰

Este modelo es considerado como la contribución más importante a la PNL de los últimos años y para algunos autores, una de las más importantes pues "Redefine la PNL".³⁰

Otro trabajo notable ha sido desarrollado por Charles Faulkner sobre "metáforas operativas y cambio icónico", que revela la estructura subjetiva de los deseos y cómo se manifiestan en el lenguaje cotidiano, en la formación de las imágenes sobre la "Visión" y propósito en la vida. Estos mismos conceptos se aplican en el trabajo de exploración y constitución de la identidad de una corporación u organización y a su visión y propósitos.

La PNL continua su evolución, nuevos patrones y técnicas poderosas continúan surgiendo y hacen su aparición en los entrenamientos en PNL. En años recientes ha habido un interés particular en asuntos relativos a la salud, actualmente está en formación una "Comunidad PNL Mundial de Salud".⁶⁵

En congruencia con este interés, ha habido un reconocimiento de la importancia de la espiritualidad como aspecto vital de la experiencia subjetiva.

³⁵ Bateson Gregory *Go to goal* Meta publications 1972

³⁰ Hall Michael "Introduction to Meta States" 1999 <http://www.neurosemantics.com> sección de artículos.

⁶⁵ Faulker Charles "NLP and change" 2000 <http://www.NLP-Platform.com>

Por último, uno de los campos de investigación que puede traer muchos desarrollos fructíferos, para el trabajo de los practicantes de la PNL, es lo que se denomina la "neurobiología del aprendizaje, la comunicación y la persuasión"⁶⁶. Mark E. Furman, un practicante de la PNL vinculado a las neurociencias ha desarrollado un nuevo campo de investigación que él ha denominado Tecnologías de "Remodelado Neurosináptico" (NSR) con el fin de sentar las bases científicas que permitan desarrollar niveles de comprensión más amplios dentro del estudio de campos de interés de la PNL y otras ciencias.

Para estos efectos se ha dado a la tarea de integrar 26 campos científicos interdisciplinarios que han intentado, en los últimos 100 años, modelar el funcionamiento del cerebro humano.

Sólo ahora, mediante tecnologías tales como el "brain imaging" y la neurofísica, ha sido posible establecer las conexiones entre el funcionamiento microscópico y los modelos de comportamiento macroscópicos que se observan cotidianamente.

Una nueva tecnología de representación del cerebro llamada SQUID "Super Conducting Quantum Interference Device" que es capaz de detectar campos magnéticos intracelulares, resultantes de la actividad celular del cerebro, que son 1,000 millones de veces menores que el campo magnético de tierra, ha ayudado a los neurocientíficos a hacer conexiones entre los modelos de sucesiones electroquímicas en el cerebro y los comportamientos humanos macroscópicos tales como el aprendizaje, la memoria y el pensamiento, esta tecnología de representación moderna provee una ventana para resolver algunos de los misterios del cerebro.

La enseñanza, el aprendizaje, la persuasión y la influencia son tanto una ciencia como un arte. La implementación y el entrenamiento exitoso de tales habilidades requiere de una comprensión básica de los principios que gobiernan el funcionamiento del cerebro y una comprensión adecuada de la forma del arte que en la PNL se llama "utilización".

Los campos de investigación útiles para la integración del aprendizaje a la dinámica cortical cerebral, van desde la neurobiología hasta la hipnosis, el alcance de este texto no dará un tratamiento exhaustivo de estas materias, sin embargo, la intención es que usted se entere del hecho de que se ha hecho mucha investigación y desarrollo y estará disponible en muchas formas que irán desde libros hasta entrenamientos, talleres o seminarios.

Los últimos desarrollos, reseñados brevemente, son el producto de científicos y desarrolladores de modelos de PNL, personas que tiene sus bases firmemente asentadas en el método científico, el análisis, con principios y valores, comprometidos con su trabajo y la sociedad, su trabajo es crucial, pues permite adquirir el conocimiento para desarrollar mejores modelos y adaptarse a los cambios que exija el mundo del hoy y del mañana.

⁶⁶ Furman Mark "NLP with neurofisiology" part 1 2000. UCLA. <http://anchorpoint.com>

¿Qué es la PNL.^{6?}

Programación: Es el establecer un conjunto ordenado y estructurado de instrucciones para realizar una tarea determinada con una secuencia bien definida de operaciones.⁵

Neuro: Refiere a todas las operaciones que se llevan a cabo en el cerebro

Lingüística: Es el estudio de los fenómenos referentes al lenguaje, como su evolución, características, patrones, distribución geográfica, influencia y cambios.

"La PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal, es un arte porque cada uno da su toque único personal y su estilo a lo que hace y no es posible precisarlo con palabras o técnicas, es una ciencia también porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por personas exitosas en el campo que obtienen resultados sobresalientes para aprenderlas y aplicarlas en uno mismo en un área determinada deseada."⁵

Este proceso se le llama "modelar", los modelos realizados cada vez son más y tienen una creciente aplicación en el campo de la educación, negocios, terapias psicológicas, asesoramiento profesional entre otros, ayudando a mejorar la comunicación, el desarrollo personal, a eliminar malos hábitos, a aprender más rápido y más eficientemente, a disfrutar más la vida, en general, a mejorar algún aspecto de la vida.

La PNL ayuda a comprender, ordenar y analizar los éxitos propios y los de los demás, para poder reproducirlos en áreas importantes para el individuo de manera que estos éxitos se vuelvan algo constante y mejoren la calidad de vida.

La PNL da habilidades prácticas que permiten enfocar un objetivo y alcanzar los resultados deseados, aquellos que realmente se desean.

El enfoque de sus fundadores es que la PNL sirve para mejorar a la humanidad mediante el mejoramiento del individuo primero, por eso los trabajos en grupos y los individuales son iguales o muy parecidos, al mejorar la disposición, comunicación, percepción, capacidad de reflexión y acción, empatía de cada persona, de manera natural el trabajo en equipo se verá mejorado.

Bases ideológicas de la PNL (principios de la psicología de la GESTALT)

1.- Se dedica básicamente al estudio de la percepción, argumentando que las imágenes son percibidas en su totalidad como forma o configuración (de ahí su nombre, derivado del alemán "gestalt" que significa forma), no como una suma o asociación de sus partes constitutivas.¹

¹ <http://www.members.fortunecity.com> página de Gestalt.

⁵ O'connor Joseph PNL para Directivos editorial Urano. 1997.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano, octava edición

2.- El contexto y la configuración de los elementos percibidos tienen una gran importancia, las partes derivan de su naturaleza y su sentido global, no pueden ser disociadas de este pues pierden su significado.¹

3.- La percepción adecuada de necesidades personales (autoconciencia) y de las características del mundo exterior son indispensables para un adecuado desarrollo del potencial de cada individuo (una gestalt "sana"),¹

4.-Es necesario establecer o restablecer un equilibrio armónico natural del individuo, mediante el fortalecimiento de la conciencia.¹

5.- La GESTALT se centra principalmente en la experiencia presente, más que en el pasado, como el psicoanálisis clásico y en el enfrentar miedos y fobias de manera directa, además de resaltar la responsabilidad del individuo de su propia existencia.²

6.- La estructura de la mente y el pensamiento humano son extremadamente flexibles, con la experiencia tienden a diferenciarse y el individuo aumenta su intuición.²

7.- Existen estructuras innatas del lenguaje en los individuos desde muy temprana edad.³

8.- Las estructuras del pensamiento tienen 3 propiedades básicas: integridad, interrelación entre sus partes y el principio de homeostasis (las estructuras se adaptan a los cambios mediante mecanismos de asimilación y acomodación).

Presuposiciones de la PNL

Partiendo de las bases expuestas anteriormente (principios de la GESTALT), R. Bandler y J. Grinder publicaron en una de sus primeras obras las bases de la PNL, en estas se resume una buena parte de la filosofía bajo la cual se han escrito muchos libros de la PNL aplicada a un área en particular.

La PNL está basada en lo que se ha dado en llamar "presuposiciones", son definidas así ya que se acepta que son verdaderas y se toman como guías que definen la conducta en los diversos contextos en los que el individuo está presente

No se pretende en forma alguna que estas presuposiciones posean certeza absoluta o sean universales, pero, si se toman "como si" fuesen ciertas o verdaderas, estas constituyen recursos que optimizarán la vida y las relaciones del individuo con los demás y con el mismo, Así mismo, actuar como si estas presuposiciones fuesen verdaderas permitirá obtener el máximo provecho de todos los modelos de la PNL.

La definición de estas presuposiciones no se encuentra estandarizada en un 100%, varían en la forma en que se enuncian, dependiendo de los institutos, entrenadores o autores que las comunican, pero siempre conservando todas estas definiciones las ideas centrales que tiene como principios fundamentales de la PNL.

¹ <http://www.members.fortunecity.com> página de Gestalt.

² <http://nlpuniverse.com> "what is NLP"

³ Allen C. Noam Chomsky influence in NLP" <http://casnlp.com> sección de artículos

Las presuposiciones de la PNL se pueden agrupar en:

Presuposiciones Básicas:

1. El Mapa no es el Territorio: El lenguaje constituye un mapa usado por las personas para representar la realidad que perciben.⁷

La realidad pasa por diversos filtros antes de ser percibida, (lo cuál impide que se perciba íntegramente lo que es la realidad) los filtros se dividen en limitantes neurológicos, sociales e individuales.⁸

2. Vida y mente son procesos sistémicos: De estas presuposiciones básicas se desprenden las:

Presuposiciones Operativas⁹:

1. Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético:

El calificativo de cibernético se aplica aquí para indicar que este sistema mente-cuerpo se caracteriza por interactuar como un circuito abierto de comunicación: ambos interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro, ambos son parte de la ecología del ser humano.

2. Todo comportamiento tiene una intención positiva:

Toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí.

De igual modo, una persona no es su conducta, la conducta sólo parece negativa debido a que no conocemos el propósito. La PNL se encarga de proporcionar medios de alcanzar esos objetivos, medios alternativos más eficaces que expandan las opciones disponibles a las personas con algún problema, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

3. Todo comportamiento es útil en determinado contexto:

Es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.

4. Cada persona cuenta potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente.

A lo largo de la historia personal se acumulan experiencias, de las cuales es posible extraer los recursos necesarios para lograr un desarrollo adecuado y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se presente, existen modelos específicos de la PNL que cumplen con esta función: rescatar recursos de la experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

⁷ Korzybsky Alfred "Science and Sanity" 1933, <http://nlpuniverse.com>

⁸ Bandler Richard & Grinder John "La Estructura de la Magia I" 1975.

⁹ Bateson Gregory 1974 "Sacred Unity", <http://www.nlplearning.com>

5. El significado de lo que se comunica se encuentra en la respuesta que se obtiene.

Esto tiene que ver con la flexibilidad de los comunicadores, e implica que se tiene que ajustar y afinar la comunicación en orden de obtener la respuesta que se desea y no únicamente suponer que la falla se encuentra en el receptor del mensaje.

6. Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma. Debido a los filtros o limitantes de la percepción, solo se puede crear mapas de la realidad en las representaciones internas, es sobre la base de esos mapas que se actúa y se responde.

Dado que las experiencias no son iguales, no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo, por lo tanto, cada persona crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte, y por lo tanto, se experimentará una realidad diferente.: **"Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad"**.

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

8. Si es posible para alguien, es posible para mí: La identificación y/o creación de modelos eficaces lleva directo a la excelencia, si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer un modelo y las estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas e instalarlas en otras personas.

La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra persona.

9. Procesamos la realidad a través del cuerpo y la mente

Por lo tanto cada persona crea sus experiencias y es responsable por lo que esas experiencias provocan en ella: Citando a Marco Aurelio: **"Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento"**.

Respecto al impacto de nuestras percepciones en nuestro estado, Aldous Huxley dice: **"La experiencia no es lo que le sucede al hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede"**.

10. Si algo no funciona, haz otra cosa.

Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que se debe tener para conseguir los objetivos, si constantemente se corrobora que el resultado esperado no se está alcanzando, no se debe persistir en emplear los mismos medios, sino que se debe probar con otros diferentes hasta que se logre lo propuesto, cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr el objetivo.

Bandler y Grinder dicen que para ser elegantes en un campo de acción, se debe contar con la flexibilidad y elegancia que confiere el contar con múltiples opciones y al respecto comentan : **"si sólo cuentas con una opción, eres un robot; si cuentas**

con dos opciones, estás en un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible".⁶

La percepción como base de la experiencia en la realidad. (según la PNL)

Las puertas de la percepción.*

Los sentidos son el punto de inicio de la comunicación con el exterior, por medio de ellos se capta el entorno y se actúa en él, la forma de percibir el mundo físico esta compuesta por una serie de "filtros" tanto físicos como psicológicos, estos toman la información del mundo exterior y la transforman, de acuerdo a esa imagen final es con la que se actúa. El mapa no es el territorio sino una representación de este.

Dependiendo de la condición física de los sentidos y la forma de pensar de cada individuo, cada persona es capaz de elaborar un "mapa" útil en mayor o menor grado, cada individuo tiene en sí mismo el poder de hacer que sus sentidos trabajen mejor, tanto en el aspecto físico (evitar excesos, comer adecuadamente, dormir bien, hacer ejercicio, realizarse revisiones medicas por ejemplo) como en el aspecto psicológico (gran parte del trabajo de la PNL esta enfocada a esta área), para ello una de las primeras cosas que se necesitan es tener un conocimiento básico de como funcionan esos "filtros" psicológicos para después poder hacer cambios que sean una mejora.

Sistemas representativos.*

Dentro de la PNL estos son las maneras que se usan para recolectar, almacenar y codificar la información en la mente, ver, oír, sentir, oler y gustar son los sistemas representativos.

Se utilizan estos sistemas para recolectar información del mundo y se usan internamente para **representar** la experiencia en un mapa mental.

El sistema visual (V) puede ser usado externamente (V_e) para ver una imagen o internamente (V_i) cuando se visualiza o compone una imagen en la mente, lo mismo pasa con el sistema auditivo, externo (A_e) e interno (A_i). Al sistema de tacto se le llama cinestésico y tambien puede ser externo (C_e) cuando se perciben sensaciones de tacto, humedad, temperatura, o interno (C_i) que incluye emociones, sensaciones recordadas y la conciencia del propio cuerpo (sentido propioceptivo), en esto el equilibrio juega un papel importante y esta gobernado por el sistema vestibular, ubicado en el oído interno, hay autores que lo consideran como un sentido más, no parte del oído, por su importancia. El gusto y el olfato se incluyen en el sistema cinestésico porque por lo regular complementan al tacto.

Sistemas representativos preferidos.*

Las personas, dependiendo de la actividad que estén realizando, le prestan más atención a uno o varios sentidos que al resto, sin embargo, siempre hay una tendencia a usar más un sentido que otro, este sentido esta generalmente más desarrollado y es más capaz de captar detalles y diferencias sutiles, este sistema es lo que se le llama sistema representativo preferido.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL editorial Urano octava edición.

Cuando un individuo piensa, este sistema representativo es el que tiende a aportar la mayor parte de la construcción mental, estas preferencias son notorias desde los 10 o 12 años de vida, en algunas personas desde antes.

Un patrón importante es, que personas exitosas en algún campo tienen en común que son capaces de cambiar de sistema representativo de acuerdo con la situación en la que están, es decir son más flexibles en su foco de atención perceptiva; esto nos sugiere que una adecuada percepción es una herramienta muy útil en el desarrollo humano.

Lenguaje y sistemas representativos.^{6 y 29}

Las personas tienden a construir sus expresiones usando referencias propias de su sistema representativo, es decir, evocando imágenes (visuales), sonidos (auditivos) o sentimientos y sensaciones (cinestésicos), estas diferencias de la forma en que procesan la información los hace más aptos para ciertas tareas y menos aptos para otras, también la sintonía entre personas de un mismo grupo va a ser diferente a la que se tenga con grupos distintos.

Este principio, por muy simple que parezca, es la base de muchos estudios relacionados con las formas de enseñar (escuelas, capacitación, estudio personal) y de aplicación en negocios.

Las palabras de base sensorial que se usan en oraciones que expresen pensamientos o ideas son lo que en la PNL se le llama predicados (adjetivos, adverbios y verbos), prestando atención a la plática casual se puede determinar a que grupo pertenece una persona (a excepción de aquellas que estén entrenadas en PNL u otras disciplinas relacionadas con el lenguaje donde es necesario mucha más observación y análisis)

Normalmente en escritos relacionados con temas científicos o por lo menos formales, se favorece el uso de términos que no tengan base sensorial; esto es porque favorecen la objetividad.

Sistema director.²⁹

Este es la forma que se utiliza (muchas veces inconscientemente) para recordar las cosas, es como un programa que permite tener acceso a nuestros recuerdos, dicho programa generalmente prefiere una ruta, igual que el sistema representativo preferido.

Por ejemplo, si una persona tiene un sistema director auditivo y un sistema representativo preferido visual, le será más fácil reconocer a una persona por su voz que por su cara pero cuando lo haga, procesara toda la información a partir de la cara y se centrará en ella.

Es también frecuente que el sistema director se especialice y utilice una forma de recordar distinta para distintos tipos de experiencia, así una persona puede usar imágenes para recordar experiencias dolorosas y sonidos para recordar experiencias agradables.

Así, se recupera información usando un sentido y se le procesa usando otro, por eso es común escuchar asociaciones de sensaciones como "el color de la música", sonidos

⁶ O'Connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

²⁹ Bandler Richard & McDonald Will, An Insider's Guide to Submodalities, Meta Publications, 1988

cálidos (o colores), el azul es el color de la tranquilidad, etc. a esta asociación se le conoce como **sinestesia**.

Las sinestesias son muy comunes en nuestra cultura, ampliamente usadas en la música, mercadotecnia, poesía entre otros campos del saber, algunas parecen estar desde siempre (el color azul es frío, el rojo es el color de la ira) incluso se ha probado que estas asociaciones tienen un impacto social y fisiológico (por ejemplo, restaurantes pintados de amarillo pues este "despierta" el apetito, en habitaciones pintadas de rojo, se eleva ligeramente el pulso y la presión sanguínea)

El conocimiento del sistema director de una persona puede ayudar a entrar en sintonía más rápido al proporcionar la información que le hará recordar, pensar y actuar a esa persona, además de esto se debe de tomar en cuenta muchos otros detalles. (como el entorno, características propias de la persona, relación con ella y posición jerárquica con respecto a ella)

Submodalidades.*

Una vez establecida el mecanismo que se usa para pensar (sistema director, sistema representativo preferido) el paso siguiente es precisar más dentro de ese sistema, eso es lo que son las submodalidades.

Las submodalidades son los detalles que tiene una forma de percibir la realidad (auditiva, visual, cinestésica), estos detalles son muy importantes y diferentes personas les dan una importancia distinta, es decir, hay submodalidades que se pueden alterar, incluso omitir sin afectar la forma en que se percibe la realidad, se le recuerda, se hacen construcciones mentales y se procesa la información, en cambio hay algunos que son críticos e indispensables para estos procesos.

La clave en el manejo de las submodalidades es que, a partir de ellas, es posible tener un mejor control de la forma de pensar, de la forma de recordar y de manejar emociones, para actuar de una manera mejor, asimilar un cambio.

El éxito de R. Bandler (y otros, más recientemente) no fue tanto la explicación del concepto (que es lo se hace aquí) sino su uso práctico para terapias, cursos y consultorías, aunque el concepto es simple, el manejo de este requiere de un poco de práctica.

Tabla de ejemplos de submodalidades

VISUALES	AUDITIVAS	CINESTÉSICAS.
Asociado (visto en 1ra persona)	Número de canales (mono, estéreo o más)	Textura.
Disociado (visto en 3ra persona)	Palabras, sonidos	Forma
Color, blanco y negro	Volumen	Peso
Enmarcado	Tono (suave, duro)	Extensión
Profundidad	Timbre	Intensidad
Distancia	Localización del sonido	Localización
Brillo	Distancia a la fuente de sonido	Duración
Contraste	Duración de los sonidos	Temperatura
Velocidad ("cámara lenta o rápida")	Continuidad	Presión
Claridad (borroso o enfocado)	Velocidad (más o menos rápido que lo normal)	Emociones asociadas (odio, tristeza, apatía, amor,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

		gusto, felicidad, molestia, etc.)
Movimiento (con o sin el)	Claridad	
Tamaño (de la imagen)		
Número de imágenes.		
Angulo de vista.		

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

Las submodalidades se pueden usar, por ejemplo, para eliminar el daño que causa un mal recuerdo, a este se le trae a la mente, se hace conciencia de estas submodalidades en el recuerdo, luego se procede a modificarlas, buscando disminuir y finalmente erradicar su efecto nocivo sobre el individuo, para la mayoría de la gente funciona disociarse del recuerdo (verlo como un observador externo), hacerla "pequeña", en blanco y negro, lejana, disminuir los tonos, en cambio, una imagen agradable generalmente se le da color, se asocia con ella (verla en primera persona), se le llena de brillo, de luz y se concentra en la sensación agradable.

Con los ejemplos anteriores se muestra como, es posible tener un mayor control sobre lo que se piensa, es posible, de la misma manera, construir imágenes y situaciones en la mente que motiven y ayuden a solucionar un problema, a eliminar un mal sentimiento, en general, a mejorar algún aspecto de la vida.

Modelo de "Los Niveles Neurológicos".

Robert Dilts estudió la estructura del pensamiento, aportando finalmente una "lista" de niveles y metaniveles acerca de los fenómenos mentales y emocionales. Ordenados de mayor a menor jerarquía se tiene:

1. **Espiritualidad:** Conexión con algo superior al individuo.
¿Cuál es mi objetivo?, ¿Para qué estoy?
3. **Identidad:** ¿Quién soy?, ¿Quiénes somos?, sentido de uno mismo.
4. **Valores:** ¿Por qué es válido o no?.
5. **Creencias:** ¿Por qué?.
6. **Capacidades:** ¿Cómo?.
7. **Creencias:** ¿Qué hago?, ¿Qué experimento?, etc.
8. **Ambiente:** ¿Dónde y cuándo se da la experiencia?, ¿En qué contexto?.

Dilts definió, tomando como base el trabajo de Bateson⁴³, "que los niveles siguen un orden jerárquico, un nivel superior engloba a uno inferior y uno inferior es un miembro o clase del mayor, cuando esto sucede, el nivel mayor modula organiza y gobierna a lo los menores."

"En la estructura del lenguaje y sistemas de percepción, existe una jerarquía natural o niveles de experiencias, el propósito de cada nivel (y su efecto) es el de controlar la información que esta "abajo" de este, cambiar algo en un nivel superior causará un cambio en los niveles inferiores, cambiar algo en un nivel inferior NO NECESARIAMENTE afecta a niveles superiores."⁴⁵

⁴³ Dilts, Robert. (1983). Applications of neuro-linguistic programming. Cupertino CA: Meta Publications.

⁴⁵ Dilts, R.B., Dilts, R.W., Epstein, Todd (1991). Tools for dreamers: Strategies for creativity and the structure of innovation. Cupertino, CA: Meta Publications.

"Los niveles lógicos son una jerarquía interna en donde cada nivel es psicológicamente más profundo e impactante que el anterior"⁴³.

Las definiciones anteriores proveen varios aspectos cruciales sobre los niveles lógicos, de estas definiciones se puede concluir que los niveles lógicos⁴⁴:

1. Jerarquizan la experiencia (como se percibe la realidad, como se actúa)
2. Niveles más altos o profundos controlan a los niveles más bajos
3. La modulación del sistema siempre es de mayor a menor
4. Los niveles más profundos tienen un impacto mayor que los niveles inferiores (sean estos conscientes o no).

Cuando existe una discontinuidad entre los niveles, (discontinuidad en la jerarquía, en el orden) ocurren problemas tales como conflictos internos, conductas y pensamientos ambiguos entre otros.⁴⁵

Modelo de "Metaestados"

Al realizar cualquier operación mental, el ser humano siempre hace distinciones, comparaciones y juicios, al realizar esto crea pensamientos de la realidad, pensamientos sobre pensamientos, emociones, emociones sobre otras emociones etc. es decir, estados que van más allá del estado original, de ahí el nombre de metaestados.

Este modelo (como todos los que forman la PNL), ofrecen una vía para "controlar y aprovechar" mejor el cerebro, para desarrollar un nivel más alto de habilidades de "control de estados, circunstancias y problemas." y así mejorar la calidad de vida, ¿Esto le interesaría?, ¿Le gustaría?⁴⁶

En el párrafo anterior usted desarrolló una idea de lo que el modelo es y su fin, generó un estado (una idea, emoción, imagen mental o conjunto de estas derivada de la experiencia de leer y darle significado), las preguntas finales le hacen pensar en su utilidad, en como esto le ayudaría, tal vez un estado de interés, de curiosidad, una imagen mental sobre esto, pues bien, esto es un estado que es más profundo y complejo que el primero, es un metaestado con respecto al primero.⁴⁷

Este modelo parte del realizado por de Dilts de "Niveles Neurológicos" al cual amplía haciéndolo más flexible al conjuntarlo con el modelo de niveles de abstracción, planteado por Korzybsky, este último se muestra aquí como parte del modelo de "metaestados" en la forma en que Robert Hall lo adaptó para su propio trabajo.

Niveles de Abstracción⁴⁸

Korzybski, usando su orientación científica y de ingeniería, modeló la forma en que se hacen abstracciones, este modelo es mucho mejor conocido en el campo de la semántica que en el de la PNL, lo hizo con el fin de evaluar y separar los niveles de comunicación, reconocimiento (de la realidad, percepción) y proceso de información que se desarrolla en cada persona para adaptarse a diversas situaciones.

¹⁴ Dilts Robert. Roots of neuro-linguistic programming. Cupertino, CA: Meta Publications. 1983

⁴³ Dilts, Robert. (1983). Applications of neuro-linguistic programming. Cupertino CA: Meta Publications.

⁴⁴ Dilts, R.B., Dilts, R.W., Epstein, Todd (1991). Tools for dreamers. Cupertino, CA: Meta Publications.

⁴⁵ Hall, L. Michael (1995). Meta-States: Reflexivity in human states of consciousness.

⁴⁶ Hall Michael. NLP: Going Meta Advance modeling using meta-levels. Grand Jct. ET Publications. 1997

Para resumir el trabajo de Korzybski (publicado originalmente en la referencia 7) se muestran los siguientes niveles de abstracción de manera muy general, todo con la base implícita de que cada persona hace sus mapas de la realidad y con base en ellos es que se adapta a ella.

1. **Percepción:** Conciencia del mundo, en términos de los receptores sensoriales (ojos, oídos, piel, por ejemplo.)
2. **Representaciones sensoriales:** mapeo representacional, recuerdos del sensaciones, construcciones mentales de lo que se ha percibido o imaginado ver, oír o sentir.
3. **Representaciones simbólicas:** Mapeo con el lenguaje, símbolos y sistemas de lenguaje que se usan para representar las "representaciones sensoriales" (por ejemplo palabras, música, diagramas o metáforas.)
4. **Conceptos:** Mapeo conceptual, símbolos que simbolizan otros símbolos (símbolos metasimbólicos)
5. **Conceptos de Conceptos:** Korzybski menciona que es un proceso que no tiene fin, siempre es posible hablar de lo que hablamos anteriormente creando otro nivel.

¿Por qué son útiles los pensamientos a nivel superior?

Cuando se aplican estos niveles de abstracción para analizar la forma de pensar, propia o de alguien más (en este caso, se piensa en como se piensa, que es un metanivel de pensamiento pues va más allá de simplemente pensar), se obtiene un producto, otros pensamientos, estos son el camino para conocer y reestructurar la mente, los términos que se usan, la estructura, esto ayuda a poder precisar lo que se quiere expresar y la forma más adecuada para hacerlo.⁴⁴

Metaestados como modelo de niveles lógicos.

La aplicación de un estado (condiciones específicas de mente, cuerpo y emociones) a otro también se describe como la construcción de niveles lógicos ya que se pone un estado en un nivel más alto que el primero, la forma en que se crean estos metaestados en niveles o capas ha generado muchos estudios médicos y psicológicos sobre el aprendizaje, la memoria, la creatividad entre otros.⁴⁷

Cuando se crean estados y se sobreponen a otros, se crean niveles lógicos los cuales en sí no son reales (solo están en la mente), estos son fluidos y cambian con el tiempo, de persona a persona, de situación a situación, por eso es que **no es posible hablar de una jerarquía preestablecida para todo ser humano** (como lo hace inicialmente Dilts), no se puede asegurar que primero sea el ambiente, luego la conducta, después las habilidades, creencias, valores, etc. simplemente no funciona de forma lineal, al construir los niveles lógicos, una persona puede también definir la jerarquía.⁴⁸

Por esta razón es que en el mundo hay una gran diversidad de culturas, formas de pensar y actuar, para algunas personas la circunstancias son más importantes que los valores, están a un nivel que para ellos moldea dichos valores (sin ser un vínculo o retroalimentación a estos como es frecuente), esto último es uno de los campos de estudio de la neurosemántica.

⁴⁴Dilts, Robert B. (1983). Roots of neuro-linguistic programming. Cupertino, CA: Meta Publications.

⁴⁷Hall, L. Michael; Bodenhamer, Bobby (1999). The structure of excellence: Unmasking the meta-levels of submodalities. Grand Jct. CO: E.T. Publications.

⁴⁸Hall, Michael. (1997). NLP: Going Meta Advance modeling using meta-levels. Grand Jct. CO: Meta Pub.

La forma en que se estructura la jerarquía (lo que Bateson llamo "punctuating") es la manera en que la mente estructura el mapa, las prioridades, todo de manera continua, cambiando instante a instante por lo que dichos estados no son estáticos, siempre están respondiendo a estímulos externos y/o internos.⁴⁷

Los "estados" pueden ser también entendidos como campos de energía de la mente y el cuerpo, cuando se pone un estado sobre otro no se crea uno nuevo, simplemente se texturiza, detalla y califica al primero, hay trabajos que relacionan, partiendo de esta idea, la mente con el cuerpo con el espíritu en niveles de energía, si ocurre una enfermedad hay que ocuparse tanto del cuerpo, como de la mente como del espíritu, un cáncer puede ser curado por quimioterapia pero la persona necesitará ayuda psicológica para pasar el momento y necesitará arreglar la esfera de energía dañada para que el cáncer no reaparezca.⁴⁶

Este modelo ofrece una herramienta para conocer más profundamente la forma de pensar propia o de los demás, para que después se pueda cambiar aquellas partes que convienen menos por otra que convienen más, tener más control sobre como se procesa y jerarquiza las ideas que finalmente llevan a una conducta más adecuada para lograr determinadas metas (al nivel que sea), para eliminar mecanismos mentales que crean un ciclo dañino que se refuerza a sí mismo (llamados estados dragones)⁵⁰

Ejemplo de un estado dragón.

Experimentar algo sumamente molesto, cualquier cosa que lo genere, después sentir vergüenza por haber sentido ese disgusto, esa molestia tan fuerte, después sentir culpa por haber sentido vergüenza, luego enojo por sentir culpa y finalmente molestia por haberse enojado, todo esto genera un ciclo que en general produce malestar y que se retroalimenta sin salida aparente.⁵⁰

Ejemplo de como al cambiar un nivel lógico se puede cambiar una conducta.

Una persona encuadra sus pensamientos sobre miedo y enojo como "Son solo emociones, solo signos en mi mente y cuerpo sobre la relación de mi mapa de la realidad y la experiencia"

Cuando esta idea llega realmente a trascender (realmente a englobar a la anterior en la mente) entonces le permitirá a esa persona enfrentar estas emociones y empezar a cambiar la forma de jugar el juego.

Este modelo no le quita valor al de "niveles neurológicos", simplemente lo amplía, si bien es cierto que todos piensan diferente, también es cierto que se pueden encontrar generalidades y a partir de ellas construir un modelo un poco más universal (al hablar de metaestados solo se explicó la idea principal de la cual se construyen modelos personales o grupales para atacar un problema determinado), el modelo de Dilts encaja dentro de "metaestados" como un buen ejemplo general de jerarquización de conceptos, sin embargo han habido muchas críticas sobre el, precisamente por su rigidez y falta de flexibilidad, algo que proporciona en mayor grado el modelo de "metaestados".

⁴⁶ Hall Michael, L. Michael Meta-States: Reflexivity in human states of consciousness. Publications. 1995.

⁴⁷ Hall Michael, L. Michael; Bodenhamer Bobby. The structure of excellence: Unmasking the meta-levels of submodalities. 1999 Grand Jct. CO: E.T. Publications.

⁵⁰ Hall Michael "Introduction to meta states" 1999 www.neurosemantics.com sección de artículos.

CAPÍTULO II.

Aplicaciones de la PNL para mejora individual

EL Reencuadre.

La humanidad, desde siempre, le ha buscado significado a las cosas, los hechos pasan, pero no es hasta que le se les da un significado y de acuerdo con este es que se actúa, se juzga, se hacen estructuras, se elaboran conceptos, se perciben los sucesos y las cosas como buenas o malas.

Cuando se le da significado a algo (hechos, símbolos o actos) entonces se dice que están siendo ENCUADRADOS en un marco, es decir, se les esta dando un significado, el cual es el que se usará en la percepción y en consecuencia va a determinar el comportamiento al respecto, de esta manera, se tiene que un solo suceso puede ser encuadrado de muchas formas, una mejores que otras, dependiendo del contexto en el que se esté.

Por ejemplo, una tormenta puede ser buena para un campesino cuyos cultivos se están secando mientras que puede ser mala para una persona que ha organizado una fiesta al aire libre, de la misma forma, una lesión física para un deportista profesional puede ser percibida como algo malo, pues le resta rendimiento o lo incapacita, del mismo modo puede ser encuadrada como una oportunidad de aprender, corregir el comportamiento que causó la lesión, volver y ser mejor que antes de ella, dos percepciones diferentes del mismo suceso, la última es una que ayuda al jugador a motivarse, volver más rápido a la acción y mejorar su efectividad.

Cuando una situación no está bien, es bueno analizar por qué va mal, que ideas se tienen al respecto, puede ser que estas están limitando la eficiencia del proceder de la persona en cuestión, es posible que un cambio de percepción o REENCUADRE ayude a mejorar, también se dan casos en donde la situación en sí, sea complicada y no sea posible hacer tanto como en otras, sin embargo, una revisión del encuadre que se tiene y de ser necesario un reencuadre ayudará a sacar el mejor resultado posible en una situación desventajosa o compleja y porqué no, tal vez pueda ocurrir algo que al principio se pensaba imposible.

Existen dos tipos principales de reencuadre, estos son el de contexto y el de contenido.

Reencuadre de contexto.

Cada forma de comportarse es útil en mayor o menor grado dependiendo de la situación en donde se realice, para esto es necesario preguntarse "¿Cuándo podría ser útil este comportamiento?", "¿Cuándo no?", "¿En qué lugar me serviría comportarme de determinada manera?"

Cuando una persona crea un contexto interno de una situación la cual difiere de la realidad, entonces es necesario ajustar ese "mapa" de la realidad, una persona en este caso se puede sentir desorientada y no entender porque su conducta es inadecuada en un contexto dado. Aquí es donde un terapeuta puede ser de utilidad, dependiendo del caso.

Reencuadre de contenido.

El contenido de una experiencia es aquél en el que el individuo decida centrarse, el reencuadre de contenido consiste en buscar otros posibles significados a un hecho o

comportamiento, el nuevo significado deberá ser más útil que el originalmente aceptado, algunas preguntas claves son preguntarse "¿Qué otra cosa quiere decir esto?", "¿Cuál es el valor positivo de este comportamiento?".

La política es el arte del reencuadre de contenidos por excelencia, buenas cifras económicas se pueden tomar para indicar una tendencia a la baja o viceversa, las depresiones económicas pueden ser vendidas a los votantes como un indicio de la prosperidad futura.

Las ventas y la publicidad son campos donde el reencuadre de contenidos es indispensable, los productos se ponen bajo la mejor luz posible, los anuncios son marcos vistosos y llamativos del producto, usar un producto lo hace ser inteligente, o tener estilo.

Conceptos relacionados importantes (Intención, comportamiento, congruencia, ganancia secundaria, trance y negociación).

El comportamiento es lo que se hace y la intención es lo que se quiere conseguir con dicha conducta, esta es la clave del reencuadre, toda conducta tiene un sentido aunque muchas veces no sea consciente o aparentemente incongruente con una realidad, sin embargo muy probablemente sea congruente con una representación de la realidad o percepción del individuo que no se ajusta adecuadamente al mundo real.

Toda conducta tiende hacia un sentido positivo²¹, a conseguir algo mejor, (hay excepciones, pero eso es otro tema), todo lo que se hace tiene una meta, en ocasiones esta meta puede ser obsoleta, es aquí donde el reencuadre puede ayudar.

En ocasiones el comportamiento que se tiene, ayuda a conseguir el objetivo deseado, pero este proceder no "encaja" adecuadamente con el resto de la realidad o la personalidad, en la mente existen muchas "personalidades", que se desarrollan para lograr una mejor adaptación a diferentes entornos (trabajo, hogar) y a debido necesidades psicológicas y físicas naturales (protección, seguridad, aceptación), estas personalidades no siempre están en armonía.

Entre mejor se armonicen y se les haga trabajar juntas, mayor estabilidad se experimentará, ser congruentes con lo que se piensa y se hace en diferentes situaciones no siempre es fácil para toda persona, el reencuadre ayuda a que el individuo ponga un orden "liberador" en el mismo, por ejemplo, fumar es perjudicial para la salud pero se fuma porque se necesita seguridad, aceptación, entre otras, entonces, el querer dejar de fumar solo por simple fuerza de voluntad es particularmente difícil, con el reencuadre es posible buscar una estrategia más eficiente, por ejemplo, una estrategia que supla de alguna manera los "beneficios" del fumar o que los haga innecesarios.

El reencuadre es una técnica de terapia y desarrollo personal, se relaciona con varios conceptos y temas psicológicos importantes como la "ganancia secundaria" que dice, "Por más destructivo o inadecuado que pueda parecer un comportamiento siempre obedece a un propósito útil en algún nivel y este puede ser inconsciente, se pueden tener varios motivos expresados en una o más conductas específicas, el problema es la falta de armonía".²¹

²¹ R. Ditts 1998 "The principle of positive intention." <http://www.nlpu.com>

Otro concepto es el de "trance" cualquier persona que se someta a este reencuadre de seis pasos (ver más adelante) entra en un trance ligero con su centro de atención en uno mismo, finalmente, el reencuadre se basa en la negociación con uno mismo

Técnica de Reencuadre para eliminar malos hábitos. ^{6 y 16}

La PNL ofrece un proceso más formal para terminar con conductas no deseadas mediante el planteamiento de alternativas mejores, así se mantiene el beneficio del mal hábito eliminando lo que es dañino, esta técnica funciona: bien cuando hay una parte del individuo que lo hace comportarse de esa manera, también funciona para eliminar enfermedades psicósomáticas.

1.- Identificar qué comportamiento o qué respuesta se va a cambiar.

Normalmente se puede identificar con frases como "quiero hacer...pero no puedo o algo me lo impide" o no quiero hacer esto pero voy a acabar haciéndolo de todas formas".

Es necesario tomar tiempo para identificar que parte del individuo o paciente provoca esa conducta, cuando se logra, se tiene que identificar la intención y se le dice a esa parte de uno mismo que se le agradece la intención de esa conducta a pesar de que la forma no es la correcta.

2.- Establecer comunicación con la parte responsable (de uno mismo) del comportamiento.

Se interioriza y se pregunta a la parte responsable de este mal hábito, ¿Se comunica conmigo de forma consciente?, se ponen alerta todos los sentidos, atentos a cualquier señal, sentimiento(s), sensaciones corporales (que son las respuestas a menudo), todo esto sin adivinar, hay que esperar a la señal definida.

Ahora se intenta reproducir la señal exacta que se percibió, si se puede, se requiere repetir la pregunta hasta obtener una señal clara que no sea posible reproducir conscientemente, esto es debido a que el origen frecuentemente es inconsciente, si se puede reproducir esta señal entonces no tendría necesidad de reencuadrar esa parte pues estaría sujeta a su control consciente y simplemente la retendría.

Cuando hay un conflicto interno de interés, siempre hay señales involuntarias, señales MUY sutiles, como el "pero" del "Si" cuando se está de acuerdo con alguien pero con un sentimiento de duda que no se puede expresar claramente.

Después de conseguir lo anterior, hay que trabajar para convertir la señal en un si/no, para lograrlo, se pide a la parte interna de uno mismo aumentar la señal para uno u otro caso (aumentar si, disminuir no), este paso se repite hasta que quede clara la señal.

3.- Separar la intención positiva del comportamiento.

Se agradece a la parte interna por su ayuda y se le pregunta "¿La parte responsable de este comportamiento me dejará saber lo que está intentando hacer?", si la respuesta es un "sí" se obtendrá la intención, esta puede que sorprenda al individuo (la parte consciente), si la respuesta es "no" se puede explorar circunstancias bajo las cuales se puede obtener esta información, si de todas maneras no se logra entonces se supone una buena intención.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL editorial Urano octava edición.

¹⁶ Dilts, Grinder & Bandler. Judith DeLozier Neuro-Linguistic Programming Vol. I (1980).

Se le agradece a la parte por su ayuda y se reflexiona sobre si realmente es conveniente que la parte inconsciente responsable lo haga, de todas maneras, no es estrictamente necesario saber la intención (esto no significa que se apruebe el comportamiento, solo que la intención es benéfica).

Se dirige el individuo a su interior de nuevo y se pregunta a esa parte "¿Si te dieran otras vías que te permitieran alcanzar ese objetivo igual o mejor de como lo estas haciendo ahora, las intentarías?", recibir un "no" indica que sus señales están mal calibradas (nadie en su juicio rehúsa una oferta así)

4.- Se le pide a su parte creativa que genere nuevas maneras para lograr el propósito.

Se pide a su parte con la que se ha estado trabajado que comunique su intención positiva a la parte creativa para que esta genere opciones para alcanzar dicho objetivo, unas serán adecuadas, otras no tanto, de algunas será consciente y de otras no (no importa).

Después, se pide a la parte con la que ha estado trabajando que seleccione las opciones que son tan buenas como o mejores que la actual, (el mal hábito que quiere eliminar) estas opciones deben ser inmediatas y accesibles, se pide a la parte en cuestión que de una señal de "sí" cada vez que tenga una opción, es recomendable tener por lo menos 3, se permanece en este paso el tiempo necesario y al terminar se agradece a su parte creativa por su ayuda.

5.- Preguntar a su parte en reencuadre si esta de acuerdo.

Se le pregunta a la parte con la que se trabaja si acepta la o las nuevas opciones asegurándole que si no, puede regresar a la conducta original, pero recalando que es preferible primero intentar las nuevas formas, en caso de obtener una respuesta negativa se vuelve al paso 4.

6.- Revisión ecológica.

Es necesario conocer si hay alguna otra parte de usted que pueda objetar algo en la nueva conducta a probar ya que esta podría interferir, para esto, se pregunta si hay alguna otra parte que este en desacuerdo (visualizándose en su totalidad); se intensifica la atención a alguna señal, centrándose en uno mismo, en caso de tener una respuesta afirmativa se vuelve al paso 2 con la parte que objeta algo,

Ejemplo, aplicando el ingenio para el reencuadre. ⁶

Una vez que se ha detectado un área donde es posible mejorar (usando el reencuadre y mediante modelos orales) se evalúa, se ve un contexto más amplio, se analiza que es lo que se puede hacer.

ejemplo.

Situación:

Mi trabajo va mal y me siento deprimido.

Generalización:

Puede que el trabajo vaya bien y que se sienta deprimido por todo

Aplicado a uno mismo: Puede que se sienta mal por pensar así.

Inducción de criterios: ¿Qué aspecto del trabajo cree que va mal?

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL editorial Urano octava edición.

Meta:	Puede que superar el problema la haga trabajar mejor
Cambiar de meta:	Tal vez necesite un cambio de trabajo.
Una meta más:	Mientras es una u otra de las anteriores, ¿Qué puedo aprender de la situación actual?
Inventar metáforas:	Alusivas a la situación, ayuda a reencuadrar y a entender más rápido.
Volver a definir:	Tal vez esté deprimido porque el trabajo le exige cosas irrales.
Análisis:	¿Qué área del trabajo en particular esta mal y por qué?
Sintético:	¿Cómo van las cosas en general?
Contra ejemplo:	¿En algún momento su trabajo ha ido mal y usted no ha estado deprimido?
Intención positiva:	Esto significa que usted es responsable y se preocupa por su trabajo.
Encuadre temporal:	Ya pasará esta dificultad.

El reencuadre no es una forma de ver el mundo a través de cristales color de rosa, disfrazando todo y engañándose a sí mismo para que todo parezca bueno. **Los problemas no se solucionan solos, hay que enfrentarlos, hay que pensar y actuar,** el reencuadre sirve para ampliar los horizontes, tener más puntos de vista, más opciones y eliminar las que son menos adecuadas.

Se reencuadra para ver una ganancia posible en cualquier situación, para lograr más fácilmente un objetivo, para compartirlo con los demás, para tomar el control de la mayor cantidad de aspectos posibles, ser más consciente de hasta donde se tiene el control y hasta donde se puede tener y de lo que no es posible, para estar mejor preparado. **"el reencuadre proporciona mayor espacio para maniobrar"**.

Los chistes y las metáforas son ejemplos cotidianos de reencuadre, cambiando la situación o el enfoque de un contenido se hace de un suceso común algo gracioso, educativo o de reflexión.

Anclaje.

En la PNL se define como el proceso de asociar una respuesta interna con algún estímulo (o disparador) interno o externo para que la respuesta sea rápida y de manera inconsciente o consciente según se necesite, esta técnica es similar al "condicionamiento" de Pavlov para crear una unión entre el sonido de una campana y la salivación en perros.

Después de hacer sonar una campana Pavlov les daba un trozo de alimento, siguió con esta rutina un tiempo hasta que consiguió que los perros salivaran al escuchar la campana aún cuando ya no les proporcionaba la comida. El estímulo era siempre externo y la respuesta siempre una conducta específica, la asociación es considerada reflexiva y este enfoque (Conductista) es de poco interés para la PNL.⁴⁰

En la PNL este trabajo fue expandido para incluir lazos entre otros aspectos de la experiencia, adicionales a estímulos externos con respuestas conductuales, el recuerdo de una imagen puede ser una ancla para un sentimiento profundo, un toque en la espalda puede serlo para una creencia o fantasía, un tono de voz determinado para un estado mental particular.

⁴⁰Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com>

Una persona puede conscientemente establecer un ancla y dispararla para ingresar a un estado o un recuerdo, en vez de solo funcionar como un reflejo de rodilla común, el anclaje es una herramienta muy útil para la mejora del individuo, ayudándolo a reactivar procesos asociados con la creatividad, aprendizaje, concentración y otros recursos importantes.

"Anclaje" y aprendizaje⁴⁰

El anclaje resulta muy útil en el aprendizaje, frecuentemente pasa que, cuando se aprende algún concepto o habilidad, al estar en un nuevo contexto, este conocimiento es fácil de olvidar y/o difícil de aplicar, si se es capaz de anclarlo con algún estímulo que el mismo individuo pueda activar (y desactivar) a voluntad se vuelve más fácil que este conocimiento sea de utilidad.

Cuando se enseña algún concepto a un grupo de personas, típicamente en un salón de clases, el maestro no solo expone las ideas, también se encarga de hacer sintonía con la clase mediante la selección del lenguaje, la presentación de imágenes y sonidos, dependiendo de las características especiales del grupo, del mismo maestro y del tema, se da una respuesta del grupo, un cierto nivel de atención debido al estímulo, cuando este estímulo es adecuado, el profesor puede insertar las ideas básicas, los alumnos para este momento tendrán un estado mental que los ayude a asociar lo nuevo con algún disparador que les permita recordarlo, estructurarlo con el resto de sus conocimientos, utilizarlo y también profundizar en él de manera personal.

El aprendizaje no es simplemente un asunto mecánico de presentación de mapas cognoscitivos y ejemplos de estos, también es asunto de propiciar y obtener el interés de los aprendices, para ello, conocer como funciona el alumnado ayuda, por lo menos de manera general, es decir, cual es su sistema director, cual es su sistema representativo predefecto, sus antecedentes académicos, su interés particular, así como que el maestro se conozca a sí mismo en estos aspectos también.

El proceso de anclaje sirve, dentro del aprendizaje para:

- Enfocar la conciencia.
- Poder realizar procesos cognoscitivos y entrar fácilmente a estados internos adecuados.
- Conectar experiencias para:
 - Enriquecer el significado
 - Consolidar conocimiento.
- Transferir conocimiento a otros contextos.

Anclas naturales⁴⁰

No todos los estímulos son igual de efectivos para usarlos como anclas, por ejemplo, Pavlov encontró que para los perros un estímulo auditivo es mucho más efectivo para condicionar la salivación que uno visual, este patrón es igual en los seres humanos dado que nuestra mente procesa la información de manera diferente (ver "percepción")

⁴⁰ Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com>

Las anclas naturales son relativas a las capacidades neurológicas inherentes, por ejemplo, las palabras pueden formar poderosas anclas en los humanos y no en otras especies, los mamíferos en general responden mejor a los sonidos (todo de voz más no a la palabra en sí), la piel de una yema de un dedo es mucho más sensible que la del brazo, esto se debe a la existencia, desarrollo o falta de lazos neuronales, nerviosos y sensitivos.

Anclas encubiertas⁴⁰

En ocasiones, las anclas más poderosas son aquellas que están fuera de la conciencia, estas son conocidas como "anclas encubiertas", su poder radica en que sobrepasan el filtro del consciente y su interferencia.

La forma de establecer estas anclas es mediante el uso de estímulos que no correspondan a su sistema representativo preferido, así, una persona visual no notará sutiles cambios en el tono de voz los cuales pueden formar un ancla inconsciente muy útil para utilizar los recursos inconscientes de esa persona.

Es importante ser consciente de esto para poder escoger un estímulo adecuado, personas visuales tienden a preferir una imagen, personas auditivas un sonido o una palabra, los olores generalmente son anclas efectivas pues están conectados a las áreas de asociación del cerebro.

Anclas como metamensajes⁴⁰

El anclaje es más que un proceso mecánico, dada la evolución biológica y cultural de los seres humanos, los símbolos y las imágenes construidas son un poderoso elemento que ayuda o interfiere con las anclas.

Como regla de dedo, si se usan anclas cinestésicas es mejor establecerlas en las extremidades o en la periferia si son anclas de estados "negativos" y más cercanos al centro de la persona para anclas de estados positivos.

Bases para la creación de anclas⁶

Las anclas pueden ser verbales, auditivas o cinestésicas, dependiendo de cada persona, alguna de estas modalidades puede ser más efectiva que otra, sin embargo, algunos autores recomiendan que cuando se hace un anclaje se trabaje con las 3.

1. Intensidad y pureza de la respuesta⁴⁰

La intensidad es que tan fuerte o que tan profundo se ha dado un estado o respuesta, (la intensidad con la que se vive una experiencia la hace más fácil de recordar), si algún recurso se ancla de una forma apática lo más probable es que no se fije con fuerza o sea necesario invertir mucho tiempo (repeticiones)

La pureza de la respuesta o del estado mental tiene que ver con la integridad de este, es decir, si se encuentra "contaminado" por pensamientos, reacciones y/o sentimientos irrelevantes o conflictivos.⁴¹

⁶ O'Connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

⁴⁰ Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com>

⁴¹ Dilts Robert 1999 "Anchoring a Resource State" [Http://www.nlpcomprehensive.com](http://www.nlpcomprehensive.com)

Se cosecha lo que se siembra, basura adentro, basura afuera (adagio en programación), si se hace un anclaje de un estado contaminado se obtendrán resultados no deseados, por ejemplo, si se piensa en algo positivo de forma disociada (como observador, en 3ra persona), la sensación puede ser "agradable" pero si se ancla de esa manera no transmitirá la misma energía al nuevo estado, reforzando solo la concepción errónea de estar fuera de esa posibilidad, disociado de ella.

2. La forma única del estímulo en un ancla. ⁴⁰

Los seres humanos siempre están haciendo asociaciones entre estímulos o pistas, esto hace necesario que el estímulo que se va a anclar a un estado en particular sea único, que este asociado solo al estado que es de interés, recuerdo o actitud mental que se desea atraer, si el estímulo tiene otros significados asociados, el ancla podría no funcionar o traer "basura".

3. Implantación en tiempo del estímulo y la respuesta. ⁴⁰

Si dos experiencias ocurren lo suficientemente cerca (en tiempo) un número determinado de veces (según su intensidad y pureza), ambas se asocian, cuando se hace un ancla, se ha observado que existe un período ideal para anclar el estímulo seleccionado (una palabra, frase, una imagen, tocarse alguna parte del cuerpo de alguna forma, entre otros) es antes de llegar al pico máximo de respuesta generada por el recuerdo y/o imagen genera. (aproximadamente desde 2/3 de su posición más alta respecto a la cúspide).

Para lograr esto se recomienda calibrar la respuesta a fin de conocer bien sus características antes de anclar el estímulo que queremos asociar con esta.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fig 1 Relación entre la intensidad de un estado y el tiempo. (Dilts Robert 1999 "Anchoring a Resource State" [Http://www.nlpcomprehensive.com](http://www.nlpcomprehensive.com) Robert Dilts 1999)

4. El "contexto" que rodea a la experiencia del anclaje.

Frecuentemente olvidado, el contexto puede tener una gran influencia en el anclaje, el ambiente que rodea a este proceso puede ser asociado también con el estímulo que se va a implantar, en ocasiones esta influencia es tan grande que el ancla solo funciona en ambientes muy similares a el que se observó durante el proceso (por ejemplo intensidad de luz, colores, olores, un lugar o tipo de lugares como bosques, ciudades o praderas), por tal motivo, a estas anclas se les denomina "locales".

⁴⁰ Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com>

⁴¹ Dilts Robert 1999 "Anchoring a Resource State" [Http://www.nlpcomprehensive.com](http://www.nlpcomprehensive.com)

Cuando se realiza un ancla es importante tomar en cuenta que tanto puede influir el ambiente, hay momentos en los que es necesario acentuar su importancia, incluso el ambiente puede llegar a ser el disparador, en otras es necesario disminuir el efecto de este para que el ancla funcione.

Anclaje de recursos para diversos fines.⁶

El anclar un recurso (psicológico) puede resultar de gran ayuda para enfrentar situaciones donde es necesario un estado mental específico que generalmente no es fácil de tener o no es el común en una persona.

Esta técnica puede ser utilizada para mejorar algún aspecto en particular del trabajo (por ejemplo enfrentar al jefe, pedir un aumento justo o cerrar tratos en ventas), del aprendizaje (aumentar la concentración, la memoria o la creatividad), relaciones personales, o alguna otra área, puede ser autoaplicada o implantada con la ayuda de un amigo y/o profesional.

Es importante recalcar que las anclas deben.

1. Estar sincronizadas con el momento cuando el estado mental, utilizado para traer el recurso o la actitud que se va a anclar, esté alcanzando el clímax.
2. Ser únicas y distintivas (generalmente, es posible conectar varios estados de diferente índole a un solo estímulo, esto es conocido como "amontonamiento")
3. Ser fáciles de activar y repetir con exactitud.
4. Estar ligadas a un estado revivido y/o (re)creado completo y puro, útil para el fin escogido.

Técnica para realizar un anclaje.

1. Identificar la situación donde se desea tener una mejor actitud y más recursos para abordarla.
2. Identificar el recurso que desea tener en esa situación, por ejemplo, seguridad, creatividad o calma.
3. Asegurarse de que el recurso es realmente el adecuado analizando como sería su desempeño con dicho recurso. ¿Si lo pudiera tener en ese momento se sentiría a gusto con él, si no se regresa al paso 2.
4. Se busca una situación en donde se ha tenido ese recurso o si se es capaz, se puede recurrir a una creación mental, un héroe (real y/o ficticio) o alguna otra concepción mental que le haga tener el recurso
5. Se eligen los estímulos que se van a usar para anclarlos a ese recurso, de preferencia se busca una imagen, un sonido o palabra(s) y algo que sienta (olor, sensación táctil, emoción)
6. Se reexperimenta la situación encontrada en el paso 4, recreándola con sentimientos, imágenes, sonidos, detalles, lo más vívidamente posible, asociarse con la idea y en realidad vivirla para que sea efectiva, se pone especial atención a la intensidad que se siente durante el proceso, (ver "Anclaje" fig 1)^{40 y 6}
7. Se identifican los momentos de incremento, el pico más alto y el decremento, así como la forma en que se dan (una línea recta, una curva, una exponencial, ondas crecientes, etc.)

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

⁴⁰ Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com>

8. En el intervalo de tiempo ubicado entre el incremento (aproximadamente desde 2/3 del valor del pico) y el pico más alto, se "Anclan" los estímulos, se mantiene este estado el tiempo que sea necesario y se repite de igual forma.
9. Se identifica la "señal" de la situación problemática en la que se quiere usar el o los recursos anclados, cuando esta ocurra se activarán las anclas.

Otros detalles importantes sobre el anclaje.

Es importante practicar hasta que la técnica sea efectiva y que se acople a cada persona, hay a quien solo le sirven cierto tipo de anclas, por ejemplo hacer gestos (ancla cinestésica) para traer el recurso (por ejemplo los jugadores profesionales de balón cesto cuando ejecutan tiros libres)

Algunas personas anclan un recurso determinado a cada dedo de sus manos, otras anclan muchos recursos a uno solo (amontonamiento) obteniendo un ancla muy poderosa y más general.

El anclaje le permite controlar y utilizar mejor los recursos emocionales, en la cultura occidental se tiende a pensar que las emociones son involuntarias y que son provocadas por las circunstancias (por ejemplo el ambiente, otras personas), aunque es cierto que estos factores influyen y que las emociones tienen una base fisiológica muy importante, la actitud y disposición para sacar lo mejor de ellas puede hacer la diferencia entre lo bueno y lo excelente, entre cometer un error grave y solo un error, entre aprovechar una oportunidad o dejarla pasar.

La naturaleza, el medio y las circunstancias "dan" una serie de cartas pero cada individuo (con esfuerzo) puede escoger como y cuando jugarlas, "la experiencia no es lo que nos sucede, es como procesamos y aprendemos de lo que nos sucede"⁴⁰.

Encadenamiento de anclas

Muchas veces, es difícil pasar de un estado a otro de forma directa, para este tipo de casos puede ser útil anclar un ancla a otra de tal forma que el cambio sea gradual, por ejemplo, una persona siente gran presión en su trabajo, requiere de creatividad pero no ha conseguido el estado mental adecuado (por presiones, prejuicios, problemas de salud u otras complicaciones) entonces puede que primero diseñe un ancla para obtener un estado de tranquilidad, después, ya que ha alcanzado este estado, dispara un ancla para un estado de "curiosidad", cuando lo tiene finalmente dispara un ancla para la creatividad, el encadenamiento de anclas es similar a la forma en que el cerebro hace conexiones neuronales cuando se aprenden nuevos conceptos o habilidades.

Técnica de colapso de anclas.^{41 y 42}

En ocasiones, las personas, por alguna razón, generan anclas y las conservan en contextos donde ya no son adecuadas, estas son generalmente inconscientes o anclajes que han dejado de ser útiles, (por ejemplo veteranos de guerra que reaccionan de manera inadecuada a gestos, palabras o señales, comportamiento que seguramente les ayudó a sobrevivir en la guerra pero que en la sociedad civil les genera problemas) para colapsarla se puede seguir el siguiente procedimiento, para el caso de problemas emocionales serios como fobias o traumas profundos este modelo no es adecuado y se recomienda la ayuda de los familiares y asistencia profesional.

⁴¹ Dilts Robert 1999 "Anchoring a Resource State" <http://www.nlpcomprehensive.com>

⁴² Seymour John & James Tod "What is Anchoring" 1995 <http://www.pc2000.com>

1. Se Identifica el estado problemático que se desea eliminar y un estado positivo poderoso que la persona tenga (estados opuestos que sean incompatibles entre si)
2. Se induce el estado positivo, se calibra (esto es fijarse en los detalles para poder identificarlo plenamente, gestos, tensión muscular, tics, forma de hablar, expresión en la mirada etc.), cuando se consigue esto, se cambia a otro estado diferente, se recomienda para ello moverse (o mover a la persona que lo esta haciendo) a otro lugar.
3. Se ancla el estado positivo, generalmente se hace un toque a una parte del cuerpo o con una palabra, pero siempre es mejor hacerlo a un estímulo que la persona pueda identificar con más facilidad.
4. Se prueba el ancla del estado positivo, se activa y se observa, el ancla se refuerza mediante la repetición las veces que sea necesario. (repetir los pasos 1 a 3)
5. Se crea un ancla para el estado negativo (o se especifica el estímulo que lo hará presente), para ello se siguen los pasos 2 a 4 pero ahora con el estado negativo.
6. Se intercalan ambos estados disparando las 2 anclas de forma alternada, es importante cuidar el contexto, envolver (o envolverse) en un marco donde la persona pueda percatarse de los cambios y que la transición de fases en ese marco sea suave, el manejo de detalles es importante para aumentar la efectividad. (en ese momento cuando el entró, tu te sentiste....(ancla negativa), por tu mente pasó... (elementos que le ayuden a recrear el momento)... tu hubieras deseado sentirte diferente.. (ancla positiva)...., después de un tiempo, en otra reunión volvió a ocurrir (ancla negativa)...), se repite este proceso sin darle un final definido a la historia.
7. Cuando se crea conveniente, se disparan ambas anclas al mismo tiempo, se observarán señales de confusión y cambio, este paso puede ser relativamente corto pero depende de cada persona.
8. Después se vuelve a la situación negativa o positiva para probar el cambio, aquí se podrá observar cuando se ingrese a un estado diferente o se vuelva a el o los anteriores, si el estado negativo prevalece entonces se busca algún otro recurso que sea necesario, se ancla al mismo estímulo que el recurso positivo de inicio y se sigue desde el punto 6.
9. Finalmente, se piensa en una situación en el futuro donde se espere sentir la sensación negativa, se experimenta en la mente, si no se siente a gusto con el resultado (es negativo o es diferente pero no se siente a gusto con el) entonces se buscan otros recursos que se necesiten y se anclan donde esta el o los primeros y se repite todo desde el paso 6.

El colapso de anclas funciona cuando se encuentra un estado positivo que sea más fuerte que el estado negativo, es recomendable que se siga este procedimiento con la ayuda de alguien más, de preferencia entrenado y/o con experiencia en este tipo de técnicas.

Cuando se realiza este ejercicio se obliga al cerebro a confrontar dos ideas incompatibles, como no es posible unirlos entonces este crea una alternativa o elimina una de las dos opciones, la que se pretende que elimine es la que representa el menor beneficio, este proceso es natural en los seres humanos y es una de las formas en las que el cerebro procesa y elimina ideas o experiencias inadecuadas, esta intervención cataliza el proceso y evita que se tomen rutas que llevan a resultados poco convenientes.

El modelo de Milton.

Los conceptos anteriores se han centrado más en la exteriorización que en la interiorización, en como mejorar la percepción del mundo externo y como procesar esa información más eficientemente, en la cultura occidental se favorece este tipo de comportamiento, mientras que en la oriental se preocupa de la interiorización principalmente, para que una persona sea realmente sana se requiere un adecuado equilibrio entre estas dos partes.

El ser humano tiene diferentes estados mentales, estos no son buenos o malos por ellos mismos, dependiendo de las circunstancias estados mentales que facilitan las cosas más que el resto, se hacen bien las cosas cuando se tiene un estado mental adecuado para esa actividad.

Las personas que acuden o que son tratadas por un profesional de la salud mental lo hacen porque se les han acabado los recursos conscientes, necesitan ayuda para encontrar las facultades en sí mismos (y/o según el caso, recibir atención médica ya que la mente y el cuerpo forman un sistema).

Una forma de acceder a estos recursos internos es mediante el trance, esto es, enfocar la atención a un área específica, cuando se está en trance se altera el estado normal de la conciencia, el trance (bien llevado) es ideal para explorar la mente y encontrar recursos útiles, estos, en ocasiones se hacen conscientes, en otras no pero se "activan" y funcionan.

El modelo de Milton es, contrario a la precisión del metamodelo, un uso vago e impreciso del lenguaje, de tal manera que se induce y se mantiene un estado de trance, esto produce que el paciente le indique el camino a seguir al terapeuta.

Milton, en su trabajo, respetaba la parte inconsciente (y consciente) de sus pacientes, suponía que había una buena intención atrás del problema, que los individuos tomaban, de forma consciente o inconsciente, la mejor opción que podían y que cada persona tiene lo necesario para salir adelante (incluso en casos donde ayuda médica extra es necesaria, siempre se cuenta con algún recurso interno para mejorar), él se concentró en darle opciones a los pacientes.

El modelo de Milton como uso del lenguaje sirve para

- 1.- Marcar y guiar la realidad de la persona.
- 2.- Distraer y emplear la parte consciente.
- 3.- Acceder a recursos del inconsciente.

De la forma en que Milton lo hacía se obtuvieron las siguientes recomendaciones (de manera muy general).

1. Hablar lentamente, con una voz suave, acompañando la plática con la respiración del paciente.
2. Hablar de temas casuales (por ejemplo, el ambiente o lo que pasa en ese momento) y sutilmente introducir sugerencias para que la persona o paciente se concentre en su interior.
3. A medida que el paciente lo permita, se conecta con su experiencia subjetiva, tratando de vivirla lo más posible (sin perder el control), además de ser lo bastante flexible para poder lidiar con pacientes o situaciones "difíciles".

4. Ligar muy bien toda la plática, algo que esta sucediendo en ese momento, con lo que se le sugiera al paciente y con lo que se quiera que enfocar.
5. Distraer y usar la parte consciente mediante la elaboración de frases vagas que le daban al paciente un marco de referencia. (usando nominalizaciones, presuposiciones, indeterminaciones, cuantificadores universales, operadores modales u otras formas del lenguaje.) todo para que deliberadamente, el paciente ejecute ciertos pensamientos que le ayuden a profundizar en si misma, a descubrir la raíz del problema y las soluciones que tiene a la mano.

Milton era un maestro en el arte de "sobrecargar" al consciente para poder ir al inconsciente, ponía a la mente a buscar significados, entender ambigüedades, rellenar espacios, hacer conexiones, para más detalles puede ver la referencia 6, si desea extenderse en el tema le será útil también la 27.

La forma de usar el lenguaje de Milton puede ser muy útil, tanto como el metamodelo, dependiendo de la situación se puede usar una u otra herramienta.

Mientras que el metamodelo permite recuperar información, precisarla, refinarla y detallarla, el modelo de Milton permite "escarbar" más en la forma interna de pensar, hacer las cosas con más suavidad (muy útil en los negocios y la educación.) finalmente es la persona quien tiene que saber cuando y hasta que punto usar una forma, la otra o ambas en cada circunstancia.

Modelo de latigazo. (Chas).⁶

Esta basado en el cambio de submodalidades, se usa para eliminar una conducta o respuesta que se prefiere no tener, este modelo cambia de conducta de manera radical, no gradual y puede resultar una buena opción para muchas personas.

El fundamento de este modelo es que el cerebro lleva acabo procesos de depuración en los cuales cambia de forma y de jerarquía las ideas y conceptos para ordenar "el mundo interior", este modelo hace que la parte consciente acelere este proceso, ayudando a eliminar la idea o mecanismo que causa o condiciona en la persona una respuesta inapropiada.

Este modelo puede ser autoaplicado y en algunos casos la ayuda de alguien más puede resultar útil.

Técnica para eliminar conductas o respuestas inadecuadas.

1. Se identifica la conducta o respuesta a cambiar, también se puede elegir alguna situación en donde se desee tener más recursos para afrontarla mejor (como hablar con un cliente difícil, el jefe o a un empleado.)
2. Se analiza el problema, ¿Cómo se sabe cuando tiene el problema o comportamiento?, ¿Cuáles son las señales específicas que lo originan?, ¿Cómo se explicaría esta limitación a alguien más?, ¿La señal es interna o externa?, esta señal se visualiza creando una imagen fiel y representativa, (este modelo se planteó originalmente para trabajar sobre todo con submodalidades visuales pero también es posible usar submodalidades auditivas y cinestésicas).

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL editorial Urano octava edición.

²⁷ Bandler Richard & Grinder John, Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, 1975

3. Se identifican al menos dos submodalidades que cambien la relación con la imagen, estas deben de ser continuas (que se pueda variar su valor en incrementos de cualquier tamaño), generalmente el tamaño y el brillo de la imagen hacen que esta sea de mayor o menor impacto (aumentando o disminuyendo sus valores), se puede usar otra imagen diferente para practicar el cambio de estas submodalidades, antes de continuar se cambia de estado pensando en otra cosa, se "despeja la mente".
4. Ahora se construye una imagen de sí mismo (o del individuo que está en el proceso de cambio) con las cualidades deseadas, sin la limitación que se está eliminando, la imagen debe de ser disociada (verse a sí mismo en 3ra persona) y sin mostrar una conducta determinada, solo las cualidades que se desean. Se comprueba que la imagen sea ecológica (que esté en armonía con su forma de ser) y que no esté ligada sólo a una situación particular, también es necesario asegurar de que sea lo bastante fuerte para que motive a un cambio notable, para lograr esto es importante el manejo de las submodalidades en ella, de manera que se tenga bien representada en la mente con todos los detalles.
5. Se toma la imagen del problema, la generada en el paso 2, se le hace ser lo más vívida y representativa posible (grande, brillante, colorida, llena de detalles), luego se le añade en un recuadro la imagen del paso 4, pequeña y opaca, contraria a la primera, ahora la imagen grande se reduce y se opaca y la imagen pequeña se agranda y se hace más brillante, este proceso debe de ser gradual pero muy rápido (como un látigazo o "Chas"), después se borra la imagen y se repite este proceso 5 veces con rapidez, entre cada repetición se contempla algo distinto, asegure que no haya un "chas" inverso, si después de 5 repeticiones no se logra algo, se revisa las imágenes escogidas y sus submodalidades, puede ser que se tengan que cambiar o ajustar.
6. Cuando el paciente (puede ser usted mismo) se sienta satisfecho, motivado por la imagen, que esta le sea atractiva, que esté en su mente, que se "sienta", se piensa en una situación futura, en la señal que dispara o activa la mala conducta o respuesta, esta imagen produce la misma respuesta?, este ejercicio ayudará al cerebro a tener la nueva respuesta más a la mano, puede que se necesite un poco de práctica pero con empeño se logra.

MODELO DE "IDENTIDAD PERSONAL Y CAMBIO".⁶⁹

Cuando se examina este término "*identidad*", se le reconoce inmediatamente como una nominalización (conversión de un verbo en un sustantivo), la palabra se presenta como un sustantivo, un nombre, "*identidad*", no es posible asir sus sustancia, ni apuntar hacia ella, verla, oír, sentirla, o pesarla, no tiene olor ni color, La palabra no se refiere a una persona, lugar, o cosa, se refiere a un "*concepto*", el verbo oculto tras esta nominalización es "**IDENTIFICAR**".

Para entender un poco más que es la "identidad" para cada persona, basta que se tome un momento para pensar que es lo que quiere decir, ¿Qué se siente cuando se piensa en la identidad propia?, ¿Qué imágenes, sonidos y sensaciones emergen de manera espontánea?, ¿En qué parte del cuerpo "se siente" más la identidad?

¿Con qué palabras se describe la identidad propia?. Seguramente se obtienen frases como "Yo soy esto.....", "Yo soy así", "Yo no puedo hacer esto porque no soy así".

⁶⁹Hall Michael., "Self identity & identity changes" Jan 2002. <http://www.poiticas.com> NLP section.

¿Cuánto tiempo se emplea en pensar en la identidad propia?, ¿La identidad actual es satisfactoria?, ¿Qué tan diferente es su concepto de identidad al que tienen los demás sobre la suya?, ¿Su identidad le ayuda a desenvolverse?, ¿Existe algo en su identidad que quiera cambiar?.

Al hacer este tipo de preguntas se observa que muchas personas piensan en la identidad como algo "fijo", que no es posible cambiar o que no se tiene un control consciente sobre los cambios, que estos se dan solo con el tiempo, esta concepción es lógica si se piensa la identidad como un sustantivo, pero al analizarlo y ver de donde proviene, que verbo esta detrás de la palabra, no solo se amplía su significado, sino se adquiere poder para actuar en forma diferente y cambiarla.

Al desnominalizar (reconvertir un sustantivo en un verbo) el pseudonombre (o nominalización) "identidad" se restaura el sentido móvil y la acción inherente comprendida en este concepto, es decir, pasa de ser algo fijo a ser algo dinámico, algo que puede cambiar y que cada persona puede participar en su cambio.

A grandes rasgos, los factores que intervienen en la formación de la identidad personal son:

- 1.- Genética. la herencia biológica, tendencias o predilecciones congénitas
- 2.- Fisiología. Salud, factores hormonales, complejón
- 3.- Experiencia. Lo que cada persona ha vivido, como lo ha procesado
- 4.- Educación. Influencia de padres, cultura, conocimientos académicos
- 5.- Influencia de otras personas.
- 6.- Carácter. Que tanto se acepta la influencia de otras fuentes, como se elige los criterios para actuar, para incorporar nuevos elementos

¿Cuánto pesa cada factor en la determinación de este concepto en cada persona?, es difícil saberlo.

¿Concepto? Si, en última instancia la "identidad" existe sólo como concepto, esto significa que la identidad de cada persona existe sólo en la mente, no es "real" externamente, puesto que no existe empíricamente.

La identidad existe sola y exclusivamente como una **construcción mental**. Existe como resultado de cómo y qué ha usado cada individuo a lo largo de los años para definirse a sí mismo conceptualmente.

Identidad "Está todo en la Cabeza".⁶⁹

¿En qué otro lugar podría estar la "identidad"? Obviamente no existe fuera del individuo, no existe tampoco como una pequeña entidad dentro del cuerpo, resulta que la más importante de las realidades humanas, la "identidad", existe en la cabeza. Cada persona la construye, cada persona la arma con representaciones que concibe.

La identidad, entonces, es otro concepto, así como lo es el tiempo, el espacio, las relaciones, la causalidad (relaciones de causa y efecto), moralidad, destino, origen, entre otros muchos, un concepto mental emerge según cómo se piensa sobre algo.

⁶⁹ Hall Michael., "Self identity & identity changes" Jan 2002. [Http://www.poeticas.com](http://www.poeticas.com) NLP section

Un concepto existe cuando se representa primero algo, luego se elaboran varios otros pensamientos sobre esa representación, se compara, se evalúa, primero se hace una representación, luego se hace una atribución de significado y se le fija un marco de referencia.

La identidad, al ser un concepto más, esta también sujeta a este simple proceso, hay personas que han construido algunas ideas verdaderamente problemáticas, infames y tóxicas sobre sí mismas, así como construyeron sus escenas mentales, sonidos, sensaciones, y definiciones en palabras primero y luego las "embutieron" en diversos marcos de referencia, así mismo pueden "demoler" esas formas y armar unas mejores que les den más poder personal. Lo que se construye se puede demoler o deshacer, lo que conceptualmente se enmarcó se puede desembarcar o reenmarcar.

Todas las ciencias cognitivas presentan esta misma comprensión sobre el funcionamiento humano, la Terapia Racional Emotiva (TRE) lo describe como el ABC de las emociones y la personalidad, describe la experiencia humana (C) como el resultado de algún evento Activador (A), filtrado a través de sistemas de creencias (beliefs en Inglés y por eso la (B)).

Para la PNL la experiencia subjetiva emerge desde cómo se ha aprendido (o fallado en aprender) a dirigir nuestro propio cerebro usando los diversos "lenguajes de la mente" (visual, auditivo, sensaciones, palabras, metáforas.).

Este criterio, muy propio de la PNL, se refleja en el proverbio Hebreo: "Tal como siente un hombre en su corazón, tal cual es." Para Marco Aurelio (121 a 180 DC), Emperador Romano (161 a 180 DC) y Filósofo lo expresa también en uno de sus escritos: "Los hombres no se perturban por las cosas, sino por su interpretación de las cosas".

Así, la realidad conceptual, que incluye la identidad, opera como una función del pensamiento, de la conceptualización, del pensamiento sobre el pensamiento o metapensamientos y de la construcción de mapas, la identidad no tiene más "realidad" que cualquier otro concepto, funciona sola y exclusivamente como un mapa y por tanto, no es el territorio.

Sin embargo parece tan real y sólida, la "identidad" se "siente" así por la forma en que se le plasma en pensamientos y palabras, (utilizando el verbo "ser" por ejemplo), "Yo soy un perdedor", "Ella es un fracaso", "Ellos son unos perversitos", "Cualquiera que actúa de esa manera simplemente no es bueno", "No puedo hacer nada bien, soy un incompetente!". Este uso es señal inequívoca de una enfermedad, según Alfred Korzybski, e ilustra la verdaderamente insana respuesta lingüística de identificación. De esta manera, se le da al concepto de identidad mucho poder. Se le investa de "nuestro ser". Se le convierte en "la última palabra acerca de nosotros mismos".

No hay que extrañarse entonces que el concepto de identidad tenga tanto peso, poder e influencia en y sobre la vida del individuo, no es de extrañar que afecte todos los aspectos del "verdadero ser", el estado de la salud mental, la salud física, las relaciones de todo tipo, la adaptación y sobre como se adquiere maestría sobre diversos aspectos y en muchas otras áreas más, el marco de "identidad" representa uno de los metaniveles y cápsulas de conciencia más encumbradas que determinan la estructura de la realidad para cada individuo.

Si se construye un concepto de identidad poco útil o tóxico, para luego identificarse con él incuestionablemente, sin analizar qué tan útil es, de donde viene y qué tanto conviene, de ahí en adelante simplemente se asumirá tal identidad como absoluta, esto es lo que comúnmente pasa, no se analiza y/o no se tiene la voluntad para hacer algo y cambiar, simplemente se enmarca como "así soy y así seré, nunca voy a cambiar".

Cuando se construye una identidad, se crean "representaciones mentales" (Imágenes (V), sonidos y sensaciones (VAC en la PNL), después se toman como ciertas y válidas a medida que se generan pensamientos más profundos sobre ellas (analizándolas, justificándolas, generando pensamientos sobre pensamientos o metapensamientos). La persona se va convenciendo de que "así es" hasta convertir a esas representaciones en marcos de referencia, en una "autodefinición".

Una vez que se construye un marco de referencia y se usa como mapa mental emocional para navegar por la vida, se convierte en una estrategia de realidad, una vez que alcanza ese nivel de desarrollo (y abstracción), es tomado simplemente por un hecho, se convierte en una premisa operacional que nunca es cuestionada.

Típicamente el concepto de identidad se expresa usando el verbo "ser". "Yo soy un fracaso". "Soy una víctima". "Me disgusta ser rechazado". Esto es lo que Gregory Bateson llamó "la más grande nominalización de todas"⁶⁹, genera una "equivalencia compleja", donde se toman dos cosas, una que existe en el medio ambiente externo (una persona viva que respira), y otra que existe en la mente (una idea) para vincularlas entre sí.

Para Alfred Korzibski, toda identificación que limite a una persona inadecuadamente (la existencia de límites también es necesaria) es una forma de insanía, un mapa falseado de los hechos, decir frases como "Yo soy un flojo y por eso nunca haré algo en la vida" limita a esa persona, ella misma se quita la posibilidad de "dejar de ser una persona floja", la pone en una jaula de rótulos y definiciones que no le son útiles en ningún sentido si se analiza con sinceridad y profundidad.⁶⁹

Los seres humanos tienden, peculiarmente, a exaltar los encuadres de identidad de tal manera que son convertidos en un valor absoluto y supremo, son elevamos hasta convertirse en el más prominente marco de referencia. "Soy lo que soy, y eso es todo lo que soy", es lógico así que cuando se enfrenta un desafío a este concepto, es encontrado tan existencialmente amenazante y que produzca una respuesta de lucha y/o fuga.

Las crisis de identidad suceden cuando una persona se cuestiona sobre estos marcos de referencia, con lo que se ha identificado y ha permitido y/o ha establecido como una estrategia de realidad, como paradigma de la vida, si le es útil en el contexto en que está, si ha sido sincera a la hora de formarlo, si la ha hecho caso a sus propias reflexiones, pensamientos y necesidades o a las de los demás, si ha sido eso beneficioso, las posibles consecuencias de seguir así, la congruencia o incongruencia con el resto de sus ideas, entre otras muchas preguntas.

En este proceso es natural sentir confusión pues toda la forma de ver el mundo, el mapa mental se cambia, es necesario reconocer aquellas ideas que ya no son útiles o que son dañinas para eliminarlas y luego reemplazarlas por ideas que sirvan mejor.

⁶⁹ Hall Michael., "Self identity & identity changes" Jan 2002. <http://www.poiticias.com> NLP section

Técnica para el Re-Diseño de Identidad.⁶⁹

El siguiente patrón ofrece una manera de adoptar una posición perceptual que va más allá de sí mismo, (en la PNL se denomina "ir meta") en relación a su concepto de "identidad", una perspectiva que le traerá una mejor visión de la que ya tiene, para así comenzar a crear definiciones que permitan autodefinirse mejor y para obtener más poder personal sobre sí mismo.

1.- Identifique su identidad actual. ¿Quién es usted?, ¿Cómo piensa de sí mismo?, ¿Qué palabras, términos, rótulos o metáforas, usa usted para generar su propia autodefinición?, defina y describase con 10 palabras (ejemplos: gentil, valiente, callado, cariñoso.) ¿Hasta qué punto usa usted lo siguiente como parte de su definición de sí mismo: su altura, tamaño, raza, fuerza, sabiduría, amigos, educación, grados, status social, religión, lugar de origen, geografía?, ¿Cómo lo definen otros?

2.- Identifique Problemas de Identidad. ¿Qué parte de su propia forma de identificarse no le gusta?, ¿Qué le gustaría cambiar o reinventar?, ¿Sobre qué facetas o partes de sus vivencias se ha identificado en "exceso" al moverse por la vida? ¿En qué aspecto se ha autodefinido de una manera tóxica o limitada que no le ha dado buenos resultados?

¿Quizás usted ha sustentado de manera excesiva su identidad sobre su definición sexual, religiosa, racial, étnica o por la pertenencia a su ciudad, o círculo social?, ¿Quizás se identificó a sí mismo por alguna experiencia temprana e forma predominante y sobrada que le resulte limitante o insana?, por los sobrenombres que le dieron sus compañeros en la escuela, por alguna equivocación o mala fortuna que usted experimentó.

3.- Identifique una identidad nueva, deseada. ¿En quién preferiría convertirse? Describa su Identidad Ideal con 10 palabras, una vez que lo haya hecho, visualice esta idea en su totalidad y comience a editarla de tal manera que cumpla con sus criterios y definiciones para esas palabras, luego, imagínese siendo ese "Yo Idealizado" y siéntase siendo este tipo de persona, haga que la sensación llegue a todo, incluso sus ojos, manos, la forma en que respira y se mueve, su postura, todo, deje que eche raíces en su mismísima neurología.

4.- De un paso atrás y explore su trayectoria hacia ese ideal de sí mismo. ¿Qué le está impidiendo ser de esta manera? ¿Qué estados, encuadres, reglas o tabús, le impedirían convertirse más y más en esta clase de persona en los días y meses que vendrán? ¿Qué pasos específicos debe dar para moverse hacia su metamorfosis en esta clase de persona? ¿Qué cosa podría hacer usted hoy mismo y/o creer hoy mismo? ¿Qué le daría más poder para comenzar a transformarse en ese "ser ideal"? escriba una lista de cosas.

5.- Re-diseñando su nueva identidad. Tomando en cuenta las restricciones externas, rediseñe su "ser ideal" de tal manera que sea más acorde a lo que usted desea y a la realidad.

- **Comprométase a transformarse en esa clase de persona.**
- Identifique una cosa en particular que tiene que hacer hoy para comenzar en esa dirección.

⁶⁹ Hall Michael., "Self identity & identity changes" Jan 2002. [Http://www.poetics.com](http://www.poetics.com) NLP section

- Identifique los individuos en su vida que lo apoyarán en su conversión en esa clase de persona y comparta sus metas.

Instale este sí mismo Idealizado. Use ese "Yo" en el que tiene más recursos y vitalidad para virar su mente hacia toda clase de contextos cotidianos y situaciones. Instale de manera omnipresente esta nueva "autodefinición" a través de su forma de caminar, hablar y pensar.

Al principio, simplemente "actúe" como si ya fuese esa persona o por lo menos las facetas de ésta que sean posibles (por ejemplo si su nueva identidad requiere una habilidad o conocimiento específico, no ponga en peligro su salud o su vida al pretender que se tiene).

¡Cuidado! su mente se creará rápidamente su transformación en esta persona, es necesario rediseñar su nueva identidad cada noche antes de acostarse y hacer ajustes adecuados, puede que su idea original no sea la misma ni la más conveniente en cada etapa del proceso, este le puede ayudar a tener una mejor perspectiva y con esta rediseñar una identidad mejor.

Esta técnica puede ser complementada con el uso de otras muchas dentro de la PNL (reencuadre, como mejorar y mantener relaciones exitosas entre otras), puede ser usada por una persona como forma de automejora o con la ayuda de un profesional, lo más importante es el compromiso de cambio y un análisis adecuado de lo que se tiene y se quiere en la definición de "identidad".

CAPÍTULO III.

Aplicaciones de la PNL para la mejora grupal

Movimientos oculares y la PNL.^{12, 13, 14}

Retomando el tema de la percepción, se presenta en esta sección, el resultado de las investigaciones de Robert Dilts, este trabajo sirve tanto para conocer un poco más de nosotros mismos (como pensamos, que mostramos mediante los ojos) y como conocer un poco mejor a los demás para mejorar la comunicación y la sintonía.

Aprender los principios de esta herramienta es fácil, solo hay que tener cuidado a la hora de aplicarla ya que no todos los movimientos oculares están relacionados con un proceso cognoscitivo y no todas las personas (aunque si la gran mayoría) siguen los mismos patrones, además, es recomendable observar más detalles, (como los gestos, congruencia entre palabras y acciones) para poder decidir que información es útil y cual no.

Los movimientos del ojo como indicadores de procesos cognoscitivos específicos son uno de los descubrimientos mejor conocidos, polémicos en la PNL y potencialmente uno de los más valiosos.

Según la PNL, los movimientos automáticos, inconscientes del ojo, acompañan a menudo procesos particulares del pensamiento, e indican el acceso y el uso de los sistemas particulares del representación mental, de acuerdo con los estudios realizados al respecto tenemos las siguientes conclusiones.

Ojos arriba a la izquierda: Imagen recordada (visualización hemisferio no dominante) (Vr).

Ojos arriba a la derecha: Imagen construida, fantasía visual (visualización hemisferio dominante)

Ojos laterales izquierda: Sonidos recordados, palabras, discriminación tonal. (procesamiento auditivo no dominante.) (Ar)

Ojos laterales derecha: Sonidos recordados, palabras, discriminación tonal, ritmos. (procesamiento auditivo dominante.) (Ar)

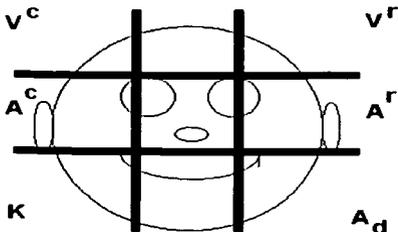
Ojos abajo a la izquierda: Diálogo interno, o plática interna. (Ad)

Ojos abajo a la derecha: Sentimientos, táctiles y viscerales (K)

¹² Grinder, DeLozier & Bandler. "Eye movements and NLP" 1977.

¹³ Bandler & Grinder, "Eye movements and NLP" 1977;

¹⁴ Dilts, Grinder, Bandler & DeLozier. "Eye movements and NLP" 1979;



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Derecha del sujeto interrogado

Izquierda del Sujeto interrogado

Fig 2. Sistemas representacionales del individuo indicados por la posición de los ojos, vista del individuo de frente al "lector" de posición de ojos, Bandler & Grinder, Eye movements and NLP 1977

Pistas básicas de acceso mediante movimientos oculares con la PNL.

Este patrón parece ser constante para toda la humanidad, sobre todo para personas derechas, con la excepción del pueblo "Basque", cuya población presenta notables excepciones, las personas izquierdas o zurdas tienden a invertir dicho patrón aunque hay un mayor número de excepciones, las personas ambidiestras también tienden a invertir el patrón y en algunos casos, personas derechas, zurdas o ambidiestras con inteligencia considerablemente superior al promedio invierten solo algunos de los patrones o los cambian completamente con respecto al humano derecho promedio, en general estas claves funcionan para el 90% de las personas.¹³

Para explorar la relación entre el movimiento ocular y el pensamiento en uno mismo es necesario buscar un compañero de confianza, este deberá hacer preguntas y observar con detenimiento el movimiento ocular registrándolo, se sugiere usar un esquema como el mostrado en el siguiente párrafo para este fin.

Para dar una idea de las preguntas a hacer se muestran algunos ejemplos a continuación:

1. **Imágenes visuales recordadas:** ¡Piensa en el color de tu carro!, ¡Piensa en la última vez que viste a alguien correr!, ¿Quiénes fueron las cinco primeras personas que viste hoy en la mañana?, ¿Qué anuncios llevaba el camión que tomaste?, ¿Cuál de tus amigos tiene el cabello más largo?.
2. **Construcción de imágenes visuales:** ¿Cómo se vería esta habitación pintada de color rosa?, ¿Cómo se deletrea tu nombre al revés?, en un mapa que este invertido, ¿Hacia dónde quedaría el sureste?.

¹³ Bandler & Grinder, "Eye movements and NLP" 1977;

3. **Recuerdos auditivos:** ¿Cómo suena el motor de tu auto?, ¿Cómo suena el teléfono cuando esta ocupado?, ¿Cómo se oye la puerta cuando la cierras?, ¿Cómo se oye tu canario al trinar?.
4. **Construcción auditiva:** ¿Cómo se oírían diez personas gritando a la vez?, Imagina tu canción favorita a doble velocidad, En el himno nacional, ¿Cuál es la estrofa que tiene el tono más alto?.
5. **Diálogo interno:** Tómate un momento para escuchar tu voz interior, ¿Cómo sabes que es tu propia voz?, ¿Qué cosas te dices a ti mismo cuando estas ante una situación que implica reto?, ¿Qué tipo de diálogo interno es más común en ti?.
6. **Cinestésico (Tacto, olfato y gusto):** ¿Cuándo fue la última vez que te sentiste realmente empapado?, piensa en el olor del amoníaco, piensa en el sabor de una succulenta comida, ¿Qué se siente bañarse con agua helada?, ¿A qué huele tu loción preferida?
7. **Construcción cinestésica:** Imagina la sensación que sientes al tocar la piel de un perro, ahora que de pronto se vuelve mantequilla, ¿Cómo se siente el cambio?, imagina que te sientes muy frustrado por alguna causa en particular, ahora, poco a poco, ve cambiando la sensación de frustración en alegría, imagina que el problema de pronto se convierte en algo que te motiva.

Es importante RECORDAR y TENER PRESENTE que cuando se observan y siguen los movimientos oculares muchos de ellos son movimientos habituales, relativos a su forma representacional predominante, si una persona es predominantemente visual al preguntar por su canción favorita puede que recuerde la portada del disco en lugar del ritmo o la letra, una persona cinestésica recordará como lo que la hace sentir, por eso es importante tener idea de que sistema representacional es el dominante para hacer una correcta relación de movimientos oculares y procesos cognoscitivos.

Para tal caso, es necesario preguntar exactamente que es lo que le viene a la mente a la persona que esta haciendo este ejercicio de autoconocimiento, por ejemplo:

P: ¿Cuál es tu canción favorita?

R: Es "Forever Young"

P: ¿Qué te viene a la mente cuando la recuerdas?, ¿Cómo la recuerdas?

R: Recuerdo la sensación que me causa.

Entonces esta persona es, aparentemente, predominantemente cinestésica y lo más común es que ante esta pregunta de carácter memoria auditiva mueva los ojos hacia abajo a la derecha en lugar de ser horizontales a la izquierda.

Una vez que se tenga la suficiente confianza para usar esta herramienta, entonces se puede aplicar para un sin número de casos, la forma habitual es para conocer mejor la manera en la que piensan las personas con las que se tiene contacto y así conseguir una mejor comunicación

Los movimientos oculares se pueden usar para determinar que tan confiable y que tan congruente es una persona la cual describe un evento que presenció o en alguno que tomó parte.

Otro uso muy práctico de este conocimiento es conocer el sistema representacional característico de cada persona, dado que muchos aspectos del mecanismo del pensamiento, de decisiones, motivación, aprendizaje, memoria, entre otros, son inconscientes para el individuo, los movimientos oculares espontáneos son de mucha utilidad para detectar estos patrones mentales.

El Metamodelo ^{5 y 5}

De lo que trata este modelo es de la comunicación, J. Bandler, J. Grinder en un principio y después algunos de sus estudiantes como Robert Dilts y Judith DeLozier, se han preocupado mucho por mejorar la comunicación, esta es muy importante en toda actividad humana.

Decir lo que se quiere decir, hacerse entender y entender las ideas, conceptos y experiencias de los demás es la base para que toda sociedad progrese y cada individuo también, hoy en día, el avance tecnológico, los sistemas económicos globales y la gran afluencia de ideas de todo tipo a través de medios de comunicación masivos y casi instantáneos, hace que las personas y organizaciones necesiten estar mejor adiestrados en como comunicarse, es aquí donde el metamodelo tiene una aportación clave a la comunicación, principalmente oral.

Cada situación requiere de una forma de comunicarse diferente, en algunas no importa mucho que la otra persona comparta exactamente la idea transmitida (amigos, plática casual), en otras es imperativo que sea así (negocios, trabajo con tecnología, investigación científica), en este segundo caso es importante que las palabras lleven el significado deseado para evitar confusiones y malos entendidos.

¿Cómo escoger adecuadamente las palabras?, ¿Cómo saber si se entendió verdaderamente otra persona?, dando significado a sus palabras con los significados propios, no garantiza entender a la otra parte pues ambos significados no son necesariamente iguales, las palabras estructuran las experiencias (y viceversa), por eso es importante saber usarlas, el metamodelo es una herramienta diseñada para mejorar su uso, este modelo es en sí, la base lingüística de la PNL.

Lo que el metamodelo hace (básicamente):

- 1.- Muestra como funciona el lenguaje.
- 2.- Conecta las palabras y estructuras con la experiencia
- 3.- Ayuda a aclarar significados para saber obtener la información que se desea.
- 4.- Identifica limitaciones y abre nuevas opciones.
- 5.- Ayuda a estructurar el mensaje de tal forma que lleve el significado que realmente se quiere.

Significados.

Las palabras son más que simples sonidos, ellas pueden empezar relaciones, cerrar tratos, mejorar el ambiente de trabajo, empeorarlo, provocar conflictos o guerras, las palabras en si mismas son "vacías", adquieren un significado cuando se anclan de común acuerdo a alguna idea o contexto, todos los seres humanos tienen, de manera general, la misma base sensorial como para que los "mapas mentales" tengan puntos de referencia parecidos o iguales, sin embargo no todos comparten exactamente el mismo mapa.

⁵ O'connor Joseph PNL para Directivos, editorial Urano. 1997

* Bandler Richard & Grinder John La Estructura de la Magia I 1975.

Cada persona experimenta la vida, la realidad de manera única, vive en contextos que no son siempre los mismos y tiene una historia y experiencias que contribuyen de alguna manera a organizar su forma de interpretar el lenguaje y usarlo, esta diversidad ayuda a enriquecer la cultura pero, en ocasiones dificulta la comunicación y surgen los conflictos.

La estructura profunda del lenguaje.

Una idea completa que posee un hablante de lo que quiere decir es lo que los lingüistas llaman así y muchas veces, la estructura completa de esta idea no es consciente, cuando se usa el lenguaje, esta idea pasa por una serie de filtros que la recortan, moldean y acomodan para, finalmente ser expresada usando palabras, a esta última fase se le conoce como "estructura superficial".

Cuando se pasa de la estructura profunda a la superficial, inconscientemente todas las personas (en diferente forma) hacen 3 cosas:

1.- Selección de información: De forma inconsciente la estructura profunda se recorta ya que la idea completa sería prácticamente imposible de expresar en palabras, por lo menos de forma práctica.

2.- Distorsión de la idea: A la idea resultante de el filtro anterior, siempre se simplifica, inevitablemente distorsionándola y cambiándola, en ocasiones "contaminándola" con otras ideas o con emociones.

3.- Se hacen generalizaciones: Usando ciertos patrones (criterios de generalización aprendidos o desarrollados a partir de la experiencia y la percepción única de la realidad), se generaliza lo que se va a decir, si no se hiciera esto las conversaciones se harían imprácticas.

Con el metamodelo se tiene el conocimiento de como funciona el lenguaje y desarrolla una actitud asertiva para eliminar las distorsiones, eliminar, según se necesite, las generalidades y aclarar significados para entender el mensaje de la otra persona y a la vez, elaborar el propio cuidando estos detalles.

El lenguaje desde hace siglos ha sido estudiado y "manipulado" para lograr un fin específico, aunado al proceso habitual de deformación que sufren las ideas y conceptos al ser expresados y comunicados a alguien más, como ejemplos tenemos a la mercadotecnia y a la política donde un hecho o producto puede ser postulado como algo diferente a fin de ganar votos, ocultar información y vender.

De forma similar sucede en el mundo de los negocios, ahí también se da este fenómeno, el conocer algo de lingüística y desarrollar una adecuada actitud ayuda mucho a mejorar la eficiencia de la comunicación y por consiguiente, a obtener mejores resultados (ver "utilizando el metamodelo para obtener y dar la información correcta")

Sintaxis Somática.

Según Grinder y Bandler (1975) el movimiento de la estructura profunda (pensamientos) a la estructura superficial (lenguaje oral) implica necesariamente los procesos de la eliminación, de generalización y de distorsión, sin embargo, muchas pistas importantes sobre la estructura profunda, se expresan y se reflejan en la comunicación corporal.

La sintaxis somática aplica estos principios de la lengua a la expresión (cinestésica) análoga. El término "somático" viene de la palabra griega "soma" que significa el "cuerpo". y "sintaxis" que significa "poner en orden" o "arreglo".

Así, la sintaxis somática tiene que ver con la estructura de la lengua y con la fisiología del cuerpo, como ejemplo de esto tenemos el uso diversas posturas, gestos y entonación al hablar con otra persona.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIG 3.- Estructura de un mensaje "oral". O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

La sintaxis somática es más sistémica y no lineal, muestra estructuras más profundas de la idea que se esta comunicando, uno de los propósitos de la sintaxis somática es profundizar y ensanchar el autoconocimiento y mejorar la congruencia a la hora de hablar en público, con un grupo pequeño o con una persona.³⁹

La sintaxis somática esencialmente utiliza el movimiento del cuerpo como manera de consolidar, integrar y de generalizar la estructura profunda del lenguaje (recursos profundos). Explorando la forma física y organización de los movimientos que se asocian a una idea o estado particular, se puede aprender a mejorar la expresión o manifestación de nuestras ideas en diversas situaciones.

Usando el metamodelo para obtener y dar la información correcta ⁴⁰ y ⁴¹

Cuando se tiene que hablar con una persona o un grupo en un ambiente donde es imperativo una adecuada comunicación (como en la oficina o en algún asunto personal delicado) resulta adecuado poner especial atención a los siguientes aspectos del lenguaje para evitar que el mensaje se distorsione y favorecer que todos compartan la misma idea.

En la tabla siguiente se resumen los puntos más importantes del metamodelo para ser utilizado, la forma más fácil de aprenderlo es utilizarlo primero con uno mismo, analizando el diálogo interno, esto además puede ayudar, si se hace con honestidad y sentido auto crítico, a conocerse mejor.

³⁹ O'connor Joseph PNL para Directivos, editorial Urano. 1997

⁴⁰ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

⁴¹ Ferris & Mehrabian. "Inference of Attitudes from Nonverbal Communication" Journal of Counselling Psychology 1967.

Otro ejercicio útil es tomar una, dos o más categorías, familiarizarse con ellas y observar en la realidad todos los ejemplos posibles, después de un periodo de tiempo razonable (una semana por ejemplo) se hace lo mismo con otros, así hasta terminar pasando por todos.

Se sugiere fijarse, además, en los movimientos oculares, las inflexiones de la voz, el lenguaje corporal, tomar en cuenta la historia personal, la situación, en otras palabras, se debe estar atento y observar todos los detalles sin caer en un comportamiento obsesivo que impida una correcta evaluación.

Otro aspecto importante es, que para lograr una buena comunicación, lo primero es tener la actitud de sintonizarse con la otra persona (o público), una actitud de respeto y con la intención de obtener algo útil para ambos.

<i>Patrón del metamodelo</i>	<i>Que es dicho patrón</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Cuestionamiento.</i>
Eliminaciones.			
de sustantivos	Un sujeto omitido, no mencionado. <i>Puede generar confusión</i>	La casa se construyó el año pasado.	¿Qué o quién? específicamente
de verbos	Una acción que no este bien detallada, falta de adverbios.	Alejandro lo hizo.	¿Cómo lo hizo?. ¿Con qué?. ¿Con quién?.
Comparaciones	Exponer dos ideas o cosas una en contra de la otra, ver sus diferencias y similitudes.	El jabón de baño GRINDA, es el mejor.	¿Comparado con qué?
Juicios	Es una opinión sobre alguna idea o cosa, basada en un criterio determinado.	Evidentemente, el diputado Juan Pérez, es el candidato ideal para el puesto.	¿Para quién es evidente? ¿Según quién? ¿Bajo qué criterio es/no es?
Nominalizaciones	Cuando un verbo es convertido en sustantivo. <i>Generalmente nominalizar es la mejor forma de perder información u ocultarla.</i>	La crianza del ganado es la clave de la economía.	se convierte el sustantivo "nominalizado" en verbo de nuevo y se le pregunta. ¿Quién nominaliza? y ¿Cómo lo hace?
Generalizaciones.			
Operador modal de Posibilidad	Palabras o frases que ponen límites gobernados por reglas no dichas.	No puedo, imposible hacer esto, rechazar esto otro etc.	¿Qué pasaría si usted...? ¿Qué le impide...?
Operador modal de necesidad	Palabras o frases que denoten alguna acción que se "Debe" o "no se debe" de hacer, algo o alguien que se debe o no de.... etc.	Debo de dejar que haga lo que el quiera. Debo de lavarme las manos antes de cada comida.	¿Qué pasaría si lo hiciera? ¿Qué pasaría si no? Al responder estas preguntas se analiza críticamente para saber si son limitantes o no
Cuantificador Universal	Palabras o frases que hacen una generalización que no admite excepciones.	Todas las generalizaciones son erróneas.	Dar un contraejemplo. Nunca hago algo bien. ¿No ha habido un momento en que si lo hagas?
Distorsiones.			
Equivalencia compleja	Se da cuando dos afirmaciones se	Si no estas sonriendo es que no te estas	¿Cómo es que esto significa lo otro...?

	relacionan de tal forma que parecen tener significados iguales	divirtiéndolo.	
Presuposiciones	Creencias que se aceptan a priori a los hechos o como base para alguna afirmación.	Lo entenderías si fueras más inteligente (supone que no lo eres)	Se completa la presuposición, se pregunta ¿Por qué?
Causa y efecto	Afirmaciones donde se pretende mostrar que un hecho, idea o circunstancia lleva a la otra.	El tiempo me deprime. Me aburres Te ayudaría pero estoy cansado.	¿De qué manera exactamente una cosa lleva a la otra? ¿Qué te hace sentir o reaccionar así ante lo que paso, viste, oíste? ¿Qué debería ocurrir para que esto no cause lo otro?
"Leer la mente"	Es cuando una persona presume saber, sin evidencia directa, lo que otra esta pensando.	Si me quisieras hubieras comprado lo que yo quería.	¿Cómo sabes exactamente qué...? Lo más probable es que se de una secuencia de preguntas y respuestas de este tipo hasta llegar a la generalización

Modelo de los "Metaprogramas".^{6 y 16}

Los metaprogramas son filtros que se utilizan en la percepción, estos son formados por el carácter de la persona y el medio como las circunstancias a las que se enfrenta en el trabajo, hogar, la convivencia con otras personas. Los metaprogramas tienen su base fisiológica en los sentidos.

Los metaprogramas son sistemáticos y habituales, funcionan dependiendo que tan adaptados se tengan a las circunstancias, ayudan a entender la realidad y a elaborar mapas de ella, dado que estos programas filtran la experiencia y esta (la experiencia ya filtrada) se comunica con palabras, ciertas pautas de lenguaje son características de algunos metaprogramas.

Al desarrollar una actividad con otros seres humanos la sintonía es importante, el conocer y entender la forma en que los demás filtran la información ayuda a construir un puente hacia ellos y a lograr un entendimiento mejor, aquí se muestra una clasificación clásica en la PNL de dichos metaprogramas:

- **De acción:** Se refiere a la forma en que se actúa, básicamente hay dos tipos, las personas reactivas y proactivas.

Reactivas: son las que esperan a que otros inicien la acción o el momento "propicio" para actuar, es posible que tarden mucho para actuar o que nunca lo lleguen a hacer.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

¹⁶ Dilts, Grinder & Bandler, Judith DeLozier Neuro-Linguistic Programming Vol. 1 (1980).

Estas personas reaccionan más a frases como: "espere", "vamos a ver que opinan los demás", "hay que analizarlo con detenimiento" y generalmente usan verbos en forma pasiva, frases incompletas y condicionales, como por ejemplo "¿Hay alguna posibilidad de tener la oportunidad de tener una entrevista con el gerente?".

Proactivas: Son personas que inician una acción sin depender de los otros, estas personas atienden más a frases como "Hazlo", "adelante", "es hora de actuar", y usan verbos en voz activa con sujetos determinados, por ejemplo "(yo) Voy a hablar con el gerente"

- **Metaprograma de forma de "atacar problemas":** Explica en que centra su atención una persona y que los motiva para hacer o no alguna cosa.

Forma "Afrontadora": Estas personas centran su atención en un objetivo, van hacia donde desean ir, para ellas es más motivador un premio que el evitar un castigo, generalmente hablan bien de lo que quieren, de lo que hacen, funcionan mejor en trabajos o situaciones donde hay que llegar a una meta. (por ejemplo oficiales militares)

Forma Eludidora: Estas personas descubren más fácilmente los problemas o las situaciones que hay que evitar, tienen claro lo que no quieren y en ocasiones les cuesta mucho trabajo definir(se) objetivos, se ven motivados más por evitar un castigo que por algún premio, hablan más sobre problemas que sobre acciones o resultados, trabajan mejor en situaciones donde hay que encontrar defectos. (como control de calidad o críticos de arte)

- **Metaprograma Interno Externo:** Es básicamente dónde encuentra la persona los criterios o normas para actuar, una persona interna los encuentra en sí misma, estas personas deciden por ellas mismas sus criterios de éxito, tienden a rechazar que otra persona decida por ellas (en algunos casos aunque sea una buena decisión), la dirección de otros, tienen agrado por el trabajo por cuenta propia. La persona externa es lo contrario, busca en los demás los criterios de éxito de lo que hace, trabaja bien al sentirse supervisada y en casos extremos se habitúa a que otros decidan por ella, una forma sencilla de saber la orientación de una persona es preguntándole ¿Cómo sabes que has hecho un buen trabajo?, la persona "interna" dará a entender que eso lo decide ella mientras que la externa dirá que alguien más se lo confirmó.
- **Metaprograma de opciones y procedimientos:** Es la predilección a seguir una serie de pasos ya probados para llegar a algún fin (procedimientos) o a ver el panorama con todas las opciones posibles, una persona que prefiera los procedimientos tenderá a pensar que solo hay una forma de hacer las cosas y preferirá usar rutinas que le faciliten las cosas sin tomar en cuenta otras opciones, en cambio, una persona de opciones se le dificultará seguir rutinas y preferirá buscar nuevas alternativas, para identificar esta inclinación se puede preguntar ¿Por qué elegiste este trabajo, actividad...? una persona de "opciones" responderá que le motiva ampliar sus horizontes, mientras que una persona de "procedimientos" contesta a la pregunta cambiando el ¿Por qué? por el ¿Cómo...?, es decir, dirá una serie de hechos los cuales la condujeron hasta ahí.
- **Metaprograma genérico, específico:** Muestra la tendencia a bajar o a subir en el enfoque o nivel lógico al tratar un tema, las personas genéricas tienden a tener un enfoque global, a trabajar con grandes segmentos de información y construyen

su mapa de lo grande a lo pequeño mientras que las personas "específicas" hacen lo contrario, construyen de lo pequeño a lo grande. Las personas genéricas son buenas para hacer planes y desarrollar estrategias, las personas específicas son buenas para tareas secuenciales donde los detalles sean muy importantes. Se puede identificar esta preferencia observando en su plática los detalles que usa al describir alguna actividad

- **Metaprograma de Igualación, diferenciación:** Cuando se hacen comparaciones, se buscan diferencias o similitudes, hay personas que tienden a buscar unas más que las otras, existen 4 posibles combinaciones que son:

1.- Personas que igualan: Buscan siempre, las similitudes, buscan patrones, generalmente prefieren situaciones estáticas, se acostumbran más fácilmente a la rutina y tienden a permanecer mucho tiempo en un trabajo.

2.- Personas que perciben la igualdad con la excepción: Primero se fijan en la igualdad, luego en la diferencia, estas personas prefieren situaciones donde haya cambio pero que sea gradual, cuando saben hacer un trabajo les gusta hacerlo por mucho tiempo, utilizan en su plática comparativos (mejor, peor, mejorado, avanzado).

3.- Personas que perciben la diferencia con la excepción: Primero se fijan en las diferencias y luego notan las semejanzas, estas personas les gusta el cambio aunque algunas actividades, sobre todo si estas son motivadoras, las pueden hacer durante un periodo de tiempo relativamente largo, les gusta la innovación pues a lo que hacen siempre le encuentran pequeños defectos, generalmente les gusta cambiar de actividades y de trabajo.

4.- Personas que ven las diferencias: Estos individuos se fijan predominantemente en las diferencias, (en ocasiones es en lo único que se fijan), les resulta muy difícil continuar una actividad por mucho tiempo, siempre buscan el cambio y lo disfrutan, se sienten atraídas por lo nuevo o diferente.

Es difícil encontrar una persona caiga totalmente en alguna área, es muy común que cada filtro funcione diferente en situaciones diferentes (trabajo, casa, escuela), una persona puede ser muy genérica en su trabajo y muy detallista en su casa, también existen otras clasificaciones (y sub clasificaciones) que no se muestran aquí, estas son las más representativas y clásicas en la PNL.

Modelos de convencimiento.⁵¹

Estos modelos son el resultado de un estudio de las formas de convencer a otra persona (o personas) en ambientes laborales, el poder vender una idea o producto es vital para muchos roles en muchas empresas, aquí se presenta información útil que puede servir para mejorar considerablemente esta habilidad. (se requiere de compromiso y tal vez de algo de práctica, algunas personas pueden usar esta información de forma intuitiva e inmediata, otras tal vez requieran de algún tipo de asesoría)

⁵¹ Austin & Aspromonte. Green Light Selling Mountain Press 1990

Para poder utilizar esta información de manera práctica se necesita:

- 1.- Estar muy atento a la forma en que la o las personas recolectan información (sistema(s) representativo(s) preferido(s) y a como procesa la información, esto se puede conseguir al analizar su forma de trabajar, de hablar, la percepción de los demás de esta persona, la experiencia de trabajar y convivir con esa persona.
- 2.- Evaluar la idea o producto que se quiere vender o que se acepte, es decir, sus pros y contras, sus detalles y decidir si es realmente útil (autoconvencerse), aquí resulta muy útil el autoconocimiento en estos aspectos, como "nos convencemos" para poder eliminar deformaciones, generalizaciones inadecuadas y rescatar información que sirva al propósito de vender o convencer, he aquí un uso de gran parte del conocimiento referido anteriormente.
- 3.- Construir un puente hacia la otra persona, es decir, ver la manera de transmitir la idea, siempre mostrando congruencia (sin contradicciones, sin ambigüedades), honestidad, sinceridad, empatía y firmeza, con apertura y respeto a las ideas de la otra persona.

Existen dos aspectos que determinan si una persona se convence de algo o no, uno es el canal por el que llega la información y el otro es el modo en que maneja esa información.⁶

El canal se determina por el sistema representativo preferido, es decir, por medio de que sentido, de que forma de percepción una persona encuentra más fácil obtener información, hay personas que son visuales (necesitan ver ejemplos, ver la información), otras que necesitan escuchar un diálogo convincente, otras necesitan hacer algo, otras prefieren leer instrucciones. etc.

El como procesan la información tiene mucho que ver con los metaprogramas que tiene, su estructura lógica y formas de abstracción (niveles lógicos y metaestados), estos temas se discutieron en el capítulo uno.

Se han elaborado muchos modelos al respecto, a continuación se presentan algunos de los más representativos de como se procesa la información y llega al convencimiento.³²

Modelo Automático: Este es el tipo de personas no necesita mucho, decide muy rápido, ve, oye, lee o hace algunas cosas y el resto se lo imagina para decidirse o no por el producto o para aceptar la idea, generalmente son personas proactivas y tienden a generalizar, convencerlos puede ser fácil si se esta bien preparado y con una buena actitud aunque hay que estar listo para negociar.

Modelo de convencimiento constante: Son difíciles de convencer, necesitan mucha información, detalles, demostraciones, también es posible que se les tenga que convencer una y otra vez pues en su percepción, cada contexto es totalmente diferente al anterior, son personas detallistas, en algunos casos pueden gustar más de rutinas o procedimientos y en otras de tener muchas opciones, no es de sorprenderse que se les tenga que convencer cada mañana de la misma idea.

⁶ O'connor Joseph & Scymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

³² Moine J. Modern Persuasion Strategies Prentice Hall 1990

Modelo de convencimiento por período de prueba: Aquí es donde entra el común de las personas, estas necesitan una exposición de información, pruebas o hacer algo, dependiendo de la preferencia, después se toman un tiempo y evalúan dicha información para llegar a una decisión, el tiempo puede variar de acuerdo con las características propias de la situación y de la persona.

Modelo de como plantear y conducir reuniones y negociaciones⁶

Aunque se describe el término generalmente en un contexto de negocios, las reuniones se dan en cualquier situación donde dos o más personas se reúnan para hablar y llegar a un acuerdo sobre un propósito o interés común.

La PNL ofrece mucho al mundo de los negocios, el mayor recurso de una empresa es su personal, entre más efectivas sean las personas que laboran en una empresa más efectivo será el negocio en alcanzar sus metas, tanto económicas como sociales y particulares al giro de la empresa (por ejemplo, empresas que se enfocan en producir tecnología).⁶

Un negocio o empresa es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común, satisfaciendo, al mismo tiempo, otros objetivos particulares de su personal (reconocimiento, remuneración económica, oportunidad de desarrollo entre otros), dichos objetivos, los de la empresa y los del individuo, no deben de oponerse para que ambas partes puedan progresar.

El éxito dependerá en gran parte de cómo se afronten los problemas, como se adapten a los cambios y circunstancias y como se aprovechen las oportunidades.

Para hacer esto, una empresa debe de:

- Planificar objetivos.
- Incorporar y aplicar valores morales y éticos a la compañía, desarrollar políticas, criterios, procedimientos y regulaciones,
- Desarrollar un sistema y organización interna para trabajar eficientemente
- Desarrollar un sistema de comunicación efectiva interna y externa.
- Mantener un equilibrio adecuado entre las necesidades del personal, del cliente y de la compañía.
- Compromiso de éxito y congruencia.

Los filtros perceptivos, la presentación, la habilidad para expresar ideas, entender a los demás, tener una visión práctica, conocimientos específicos entre otros que tenga cada individuo determinan el éxito o fracaso de la empresa, la PNL es justamente lo que estudia y ayuda a mejorar y a aprender.⁶

Como participante en una reunión, el individuo debe de estar lleno de recursos, además ser consciente y congruente con el papel que le toca desempeñar, las anclas psicológicas, el conocer como piensan y actúan los demás, el autoconocimiento, conocimiento técnico, evidencias o pruebas entre otros muchas habilidades ayuda, aunado a esto lo que cada persona tiene que hacer es⁶:

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

- Tener muy claro lo que se quiere.
- Saber y entender lo que quieren los demás (los colegas, los jefes, los clientes, los obreros)
- Saber como conseguirlo todo o la mayor parte de tal manera que todos ganen.

Esto es simple y lógico, pero es muy fácil perder estos 3 puntos de vista al calor de la discusión, trabajando bajo presión y con otras actividades que atender.

Otro problema clásico de las reuniones de cualquier tipo es que la conversación se va por las ramas o por la tangente, al finalizar el tiempo destinado o disponible para la reunión no se obtiene algún acuerdo útil o en algunos casos el tema se enreda a tal grado que después se hace más difícil solucionar el problema original y/o se originan nuevos conflictos.

Finalmente, es posible tener los dos primeros puntos claros y seguros, pero el tercero muchas veces cuesta trabajo, sobre todo se tienen intereses opuestos, es aquí donde la PNL puede ayudar, en darle las herramientas al individuo para poder definir y comunicar claramente lo que quiere, entender a los demás y lo más importante, construir un puente hacia los demás para llegar a un acuerdo donde todos ganen.

Enmarcar⁶.

En la PNL se refiere a la forma en que se ponen los conceptos o ideas en diferentes contextos para darles significados distintos, dándoles mayor o menor relevancia, a continuación se muestran 5 formas de enmarque útiles en las reuniones y negociaciones.

Marco de objetivos⁶: Consiste en evaluar a donde se quiere llegar, se debe de ser claro, con un objetivo bien definido, positivo, analizar que tanto esta bajo control, bajo el de los demás y que tanto bajo el de nadie, se analiza si tiene el tamaño y la profundidad adecuada según la realidad, intenciones y recursos, si es lo suficientemente agresivo o conservador, a cuantas personas o partes involucra, como se pueden incluir estas personas o partes, como los demás, tanto involucrados como terceros, lo pueden modificar, cuanto tiempo requiere.

Una vez definido el objetivo, tal vez sea necesario dividirlo en otros más específicos y estos a su vez en otros aún más específicos y así sucesivamente cuantas veces se considere necesario, a fin de llegar a hacerlo más tangible en el día con día o en el intervalo de tiempo que se determine adecuado y saber que hacer a cada paso.

Después hay que revisar como es que este "nuevo objetivo" planteado va a encajar con el resto de los planes, detectar puntos en común, como se pueden interferir, como arreglarlo en caso de que se contrapongan, hacer ajustes menores para hacer más eficiente cada uno por separado y finalmente el poder lograr todas las metas satisfactoriamente.

El mantener en mente los objetivos ayuda a no perder la línea de acción, a poder comunicarlos, a poder discutirlos, modificarlos, complementarlos y a actuar para conseguirlos.

⁶ O'Connor Joseph & Scymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

Marco Ecológico⁶: Es revisar como encaja el objetivo y lo que se hace para conseguirlo en un marco más amplio, como afecta a los intereses de los demás, ¿Cómo se puede hacer para que armonice con el medio familiar, profesional, legal, moral según el caso?, ¿Se respeta su integridad como ser humano?, ¿Respetar la integridad de los demás?, ¿Es congruente con todo su entorno?, ¿Consigo mismo?.

Marco de Evidencia⁶: Consiste en concentrarse en los detalles específicos que se pueden percibir para saber si se esta logrando o si se ha logrado el objetivo, ¿Qué se verá, oír, se notará o se medirá?, es una forma importante de saber si se avanza o no, por lo que, dependiendo del objetivo, será necesario desarrollar todo un sistema de evidencias (pruebas, definición y clasificación de variables, sistemas de medición de variables, equipo para medirlas, una organización para recolectar estos datos y procesarlos adecuadamente para convertirlos en información útil y finalmente generar una respuesta adecuada en tiempo y forma, todo esto dependiendo de la empresa, el objetivo, los recursos y las prioridades).

Marco de "como si"⁶: Esto es una forma creativa de solucionar problemas o de explorar posibilidades, consiste en preguntarse que pasaría o como afectaría al objetivo si algo cambiará, es buscar en donde podría fallar y como se podría remediar o prevenir, por ejemplo, ¿Qué pasaría si el técnico experto en esta tecnología clave se fuera de la compañía o falleciera?, ¿Qué pasaría si se aprueba un nuevo arancel para nuestra línea de productos?, ¿Qué pasaría si pasara esto, o lo otro?.

Otra forma de usar este enmarque es proyectar una situación alterna o en un tiempo diferente para recopilar información útil o para tener otra perspectiva que en la situación actual no sea evidente, por ejemplo, verse en 6 meses o un año en el futuro para ver los posibles efectos de la decisión tomada, ¿Cómo afectaría?, o al revés, ver el pasado y buscar algo que se halla hecho y que en la actualidad puede funcionar, o simplemente ponerse en una situación cuyas variables se manipulen de tal forma que hagan más clara la importancia de alguna otra.

Una forma típica de usar este recurso es suponer la peor situación y analizar que se haría en ese caso y como se evitaría llegar a ella, las compañías aseguradoras se basan en esta forma de ver la realidad para hacer mucho dinero.

Marco de recapitulación⁶: Es simplemente retomar toda la información que se tiene y reproducirla lo más fiel posible a como es y a como se emitió, es decir, repetir los puntos de vista, incluso dándoles la misma entonación y fuerza que el expositor original, esta es la principal diferencia de un resumen, es volver a meter a los participantes en sintonía con la discusión, en caso de que sea necesario un cambio de perspectiva en la reunión es mejor hacerlo inmediatamente después de la recapitulación para darle continuidad y para aprovechar el estado de "no enajenación" que debe de haber al inicio de una plática. La recapitulación permite a nuevos integrantes o a aquellos que tienen muchas cosas en la cabeza sintonizarse más rápidamente.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL, editorial Urano octava edición.

Técnica para hacer más efectiva una reunión de negocios⁶.

1. Antes de la reunión.

- Se plantean los objetivos para dicha reunión, especificando que "evidencia" necesita para saber si los ha alcanzado, se verifica si es necesario adquirir algún conocimiento que ayude a la reunión (algún detalle técnico, información detallada del proyecto, datos estadísticos)
- Se examina a los participantes, sus características y el papel que juegan (de que departamento son, que les interesa "más" a ellos, que perspectivas tienen), algunas personas tal vez necesiten trabajar un poco en estructurar sus ideas, en su seguridad, en hacer notar una idea claramente, para ello pueden usar adicionalmente otros recursos que ofrece la PNL (el anclaje por ejemplo).
- Se analiza el contexto para hacer más eficiente la comunicación, es discusión telefónica, netmeeting, en persona, en una oficina, con que equipos se cuenta, el espacio que se tiene, la comodidad que ofrece el lugar, la ventilación, el ruido de fondo entre otros factores.
- De ser necesario, se prepara material de apoyo con base en los puntos anteriores, cuidando de no trabajar de más y que realmente lo que se haga tenga utilidad.

2. Durante la reunión.

- Se pone usted en plenitud de recursos (psicológicos), se puede recurrir a las anclas, imágenes, notas o lo que se tenga preparado para tal fin.
- Se establece sintonía con el resto de los participantes, para lograr esto es recomendable tener una actitud relajada, ser congruente, ser puntual, guardar respeto y ser plenamente consciente del objetivo, las necesidades de los demás y las características propias del momento.
- Se trabaja en lograr un consenso sobre el objetivo común y la evidencia para saber si se está logrando.
- Se recurre a la impugnación de pertinencia para mantener la reunión por buen camino.
- Se debe especificar cuando se habla con base en pruebas o información real y cuando se hacen supuestos y de ser así, cual es el objetivo para hacerlos.
- Se deben de recapitular los puntos clave para no perder de vista el objetivo.
- Para seguir la reunión por buen camino se usan todos los recursos a la mano, tanto psicológicos como técnicos como materiales (metamodelo, conocimientos específicos en alguna disciplina, computadoras).

1. Al cerrar la reunión.

- Se revisa la congruencia y acuerdo con los otros participantes.
- Se resumen las acciones que se deban tomar, se recapitula la reunión para asegurarse de no pasar por alto ningún aspecto.
- Se comprueba el acuerdo si es necesario.
- Se da un cierre condicional si es necesario.
- Se proyectan las decisiones en el futuro.

⁶ O'Connor Joseph & Seymour Jonh Introducción a la PNL editorial Urano octava edición.

Negociación⁶

Negociar es comunicar con el propósito de obtener una decisión común, una que puede ser aceptada congruentemente por todas las partes, es el proceso de obtener lo que se quiere de los demás dándoles a ellos lo que quieren, una negociación se produce en cualquier reunión en la que existan intereses encontrados.

En una negociación se da un equilibrio entre la integridad de las partes, valores y objetivos propios y los del resto de los participantes, algunas ideas serán comunes, otras serán opuestas, en un sentido amplio, la negociación interviene en todos los aspectos de la vida.⁶

La negociación se da a menudo respecto a recursos escasos (por ejemplo cuando se discuten prioridades sobre lo que se tiene que hacer con un presupuesto muy reducido o cuando algunas o todas las partes tienen mucho que perder si se comete un error), la habilidad CLAVE en una negociación es ajustar los objetivos, unirlos de manera que todas las partes obtengan lo que desean, que probablemente no sea exactamente lo mismo que pedían al principio de la negociación, es poder encontrar una alternativa mejor que convenga a todos, la presuposición (de la PNL) es que la mejor forma de lograr un objetivo es asegurarse de que todos los demás obtengan también el suyo.⁶

Lo contrario de ajustar un objetivo es la manipulación, donde los objetivos de las demás personas no son tomados en cuenta, existen 4 grandes inconvenientes en la manipulación y son: remordimiento, resentimiento, recriminación y represalia, si una negociación es vista por sus participantes como "aliados resolviendo un problema" entonces se ha resuelto la primera parte del problema, ajustar es encontrar una zona común.⁶

Separar a la persona del problema⁶⁷ es útil recordar que la mayoría de las negociaciones incluyen a personas con las que se quiere y/o se tiene una relación, incluso si esta es solo de trabajo o aparentemente de paso, si se obtiene lo que se quiere a costa de la o las otras partes, si éstas quedan resentidas o si se quedan con la idea de que se ha pasado de la raya se perderá la confianza, la buena fe y se deteriorará la imagen, esto sin mencionar que el problema se puede escalar a una represalia mayor, a la larga esto será de mayor impacto que lo ganado.

Explorar las diferencias en los objetivos⁶⁷ porque así podrán identificarse con precisión las áreas en donde es posible encontrar una solución para todas las partes, por ejemplo, dos personas pelean por una calabaza, aparentemente ambos quieren lo mismo, al preguntar para que, resulta que uno pretende hacer dulce con la pulpa y otro quiere hacer una cabeza de calabaza de "Halloween", al saber esto los dos pueden quedar satisfechos sin pelear, solamente hay que detallar y especificar como sacarle la pulpa para evitar que se dañe el exterior y resulte inapropiada la calabaza para la otra persona.

Ascender⁶⁷ en el problema ayuda a eliminarlo pues permite verlo desde diferentes perspectivas e identificar que es lo que cada parte realmente quiere, de esta manera es más fácil encontrar una alternativa.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh **Introducción a la PNL**, editorial Urano octava edición.

⁶⁷ Fisher Roger & Ury William, **Getting to yes**. Ed. Arrow 1987.

Por ejemplo, en una discusión de salarios, un empleado pide más dinero (objetivo inicial), sin embargo, lo que quiere, a un nivel más abstracto, es elevar su calidad de vida (nivel superior de pensamiento), si se ve el problema así, el dinero no es la única solución, también lo puede ser un horario más flexible, mejorar las condiciones de trabajo, darle facilidades para ingresar a algún club, ayudarlo a pagar la escuela de los niños, mejorar los servicios en el lugar de trabajo (gimnasio, comedor, equipo para laborar), mejorar el ambiente de trabajo mediante políticas, reglamentos, cursos en fin, existen muchas formas de mejorar su calidad de vida, el dinero es importante pero no lo es todo.⁶

Ascender ayuda para buscar un marco más amplio, para no ahogarse en un vaso de agua, mientras que descender o buscar las diferencias en los objetivos es entender exactamente lo que cada parte busca.

¿Qué debería ocurrir para que esto no fuera un problema?^{67 y 4}, es una pregunta muy útil cuando se llega a un punto muerto, si una parte se niega a considerar un paso en particular se le puede hacer esta pregunta o alguna similar como ¿Bajo qué condiciones estaría usted dispuesto a aceptar esto?, es una aplicación del marco "como si" anteriormente expuesto, a menudo la respuesta a esta pregunta sacará a la negociación del callejón, le esta pidiendo a la parte que "bloquee" el avance, una solución alterna.

Ponerse límites antes de la negociación⁶ es un paso sumamente importante, muchas veces ignorado, es confuso y contraproducente estar negociando con uno mismo y al mismo tiempo negociar con los demás, si se tiene una idea clara, completa y concisa de lo que se quiere y hasta donde se puede llegar permite tener más confianza, seguridad y un apoyo firme para buscar una solución, esto es lo que se conoce como **MAPAN**, (**M**ejor **A**lternativa **P**ara **A**cuerdos **N**egociados) para hacer efectivamente un MAPAN hay que centrarse en intereses e intenciones más que en conductas, es muy fácil quedarse atascado en condenas o "puntos (no) ganadores" (soluciones que aparentan ser buenas pero que no son congruentes y/o son incompletas pues no toman en cuenta los objetivos de los demás, son presentadas de una manera engañosa o son deliberadamente propuestas para aprovechar alguna "debilidad" de la otra parte), hacer esto hace retroceder a la negociación y si llega a resultar, a mediano y largo plazo nadie sale ganando.

Un acuerdo inteligente y duradero debe de tomar en cuenta intereses comunes de forma ecológica, una solución satisfactoria para todos donde el criterio sea ganar/ganar, lo importante es el solucionar el problema, no atacar a las partes (hacer juicios sobre ellas, agredirlas, descalificarlas) , lo importante es la intención, ver que hay detrás de lo que se ve, (partiendo de la premisa de la PNL de que toda conducta tiene una buena intención en principio), lograr los resultados.

Es importante resaltar que un proceso de negociación tiene que ser independiente de las partes, es decir, que se guíe por principios y objetivos más no por presiones, esto no quiere decir que no hay que tomar en cuenta las presiones, hay que saberlas manejar, para ello la PNL ofrece una gran variedad de modelos y técnicas, algunas de ellas referidas aquí pueden servir para tal fin.

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh **Introducción a la PNL** editorial Urano octava edición.

No se es bueno hacer contrapropuestas de forma inmediata⁶ ya que en ese momento la atención la tendrán en la propuesta original y no en la contrapropuesta que se hizo, por más buena que sea, la otra parte puede sentirse ofendida, negada o molesta, primero se discute la propuesta original, analizándola con la actitud de encontrar algo bueno en ella pero a la vez siendo firme en los objetivos y valores propios, si no se esta de acuerdo se dan primero las razones.

Decir de manera inmediata que no se esta de acuerdo con una propuesta es la mejor manera de que las otras partes no presten atención a lo que se diga después, esto tiene que ver con la forma en que trabaja el cerebro humano.

El uso de preguntas⁶ en lugar de afirmaciones directas, es clave hacer preguntas en muchas negociaciones, estas permiten intercambiar información, ganar tiempo, pensar las cosas y aplicar la creatividad para encontrar una alternativa, es mejor hacerle notar a una parte la "debilidad" de su posición mediante una serie de preguntas que diciéndole directamente cuales puntos débiles se ven desde su perspectiva. Es importante resaltar también que el intercambio de preguntas debe de ser equilibrado, no es un Interrogatorio, es una negociación, por ejemplo, si una parte le hace 3 preguntas a otra, esta última podrá reclamar el derecho de hacer 3 preguntas también.

La forma de las preguntas es muy importante⁶⁷ Como en todo, tanto la forma como el contenido tienen importancia, dependiendo del caso el valor relativo varía, para una negociación ambos pesan lo mismo, la forma de la pregunta debe de ser positiva, es posible usar una pregunta previa preguntando sobre la disponibilidad de hacer una pregunta, así se centra más la atención en el tema y se hace más difícil que la persona evada el tema pues ya accedió a contestar la pregunta, el contenido es también importante como se ha manejado de manera implícita en los párrafos anteriores, si no existe congruencia no se llega a algo bueno.

Un argumento débil contrarresta uno fuerte⁶ hay que tener especial cuidado a la hora de elegir los argumentos que se van a usar, estos deben de apoyar su idea, ser sólidos, bien estructurados y congruentes con el resto de ellos y con la conducta mostrada, es preferible tener pocos argumentos pero sólidos que tener muchos que no lo sean, "una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil", si se da una serie de argumentos donde uno de ellos es rebatible, incongruente o esta fuera de lugar, este podrá (y generalmente será) usado por la o las otras partes en contra de la parte que lo expuso, tratar de defender un argumento así es todavía peor, se pierde credibilidad y confianza.

Cuando se le pida dar más argumentos hay que pensarlo bien, si se tiene algún argumento que sea igual de fuerte que los otros y que amerite bajo las circunstancias, adelante, pero caer en el juego de dar argumentos como si se tratara de cantidad es simplemente debilitar la posición.

Es de esperar que si la negociación se ha realizado como una búsqueda común de soluciones, donde cada parte considera al resto como aliados, no se presenten casos extremos, cuando se negocia en situaciones extremas (una situación de rehenes, un posible conflicto armado, intereses políticos) los principios son los mismos, se requiere mayor habilidad para manejarlos, intuición, conocimientos más concretos (sobre política, estratégica militar por nombrar algunos)

⁶ O'connor Joseph & Seymour Jonh **Introducción a la PNL**, editorial Urano octava edición.

⁶⁷ Fisher Roger & Ury William, **Getting to yes**, Editorial Arrow 1987.

Cuando la negociación vaya por buen camino es cuando hay que cuestionarla⁶⁷ suele pasar que en este tipo de discusiones se obvian algunos puntos o se dejen las cosas sin la solidez necesaria, cuando sea oportuno es bueno ponerse como abogado del diablo (por ejemplo "No, me parece que esto no va a funcionar, todo me parece muy endeble"), para suscitar el análisis y la crítica propia y de los demás, si se rebate este punto las cosas van bien, si hay dudas entonces hay trabajo que hacer.

Es muy importante elegir el momento adecuado y hacerlo de la manera correcta, no existe una fórmula para garantizar esto, cada persona es diferente y cada situación también lo es, sin embargo, si se garantiza la sintonía con los demás, ganar confianza, ser creativo, sincero, analítico y práctico en la búsqueda de soluciones para todos, entonces, con un poco de intuición se sabrá cuando es el momento indicado.

Técnica para hacer más efectiva una negociación⁴

Esta técnica utiliza los principios mencionados anteriormente, menciona explícitamente como poner en práctica estos conceptos.

1.- Antes de iniciar la negociación.

Se establece el MAPAN (los límites de la negociación).

2.- Durante la negociación.

- Se establece sintonía (puede usarse cualquier recurso de que se disponga para lograrlo, es un paso fundamental)
- Se expresa el objetivo de forma clara y oportuna, junto con las evidencias a su favor, se inducen los objetivos del resto de los participantes también, siempre respetándolos y analizándolos objetivamente.
- Se propicia el enmarcar de la negociación como la búsqueda común de una solución, si se logra que todos los participantes enmarquen la negociación de esta manera, será mucho más fácil llegar a un acuerdo.
- Se aclaran los objetivos por orden de importancia, hay objetivos de mayor importancia que otros y esta será diferente para cada participante, se ajustan los objetivos de ser necesario, cambiando de nivel lógico para lograr acuerdos comunes.
- Se dividen los objetivos para identificar áreas de mayor y menor acuerdo.
- Empezando por áreas sencillas, se "disparan" discusiones de problemas con el fin de exponer puntos de vista, analizarlos e identificar exactamente que quiere cada parte para luego buscar una vía alternativa (se puede recurrir a la "impugnación de pertinencia", "ascender y descender", "suposiciones", preguntas como "¿Qué debería ocurrir para que esto no fuera un problema?", el metamodelo por nombrar algunos recursos que la PNL tiene y se describieron aquí para lograrlo.).
- Se hace una recapitulación a medida que se vayan logrando acuerdos en cada área.

3.- Al cerrar la negociación.

- Se hace un marco de recapitulación de todo lo expuesto en la negociación.
- Se comprueban los acuerdos con cada participante y la congruencia de estos.
- Se proyectan dichos acuerdos en el futuro.

⁶ Joseph O'connor & Jonh Scymour Introducción a la PNL octava edición.

⁶⁷ Fisher Roger & Ury William, Getting to yes. Editorial Arrow 1987.

- Se escriben los acuerdos finales, detallando lo que cada parte tiene que hacer, a lo que se le obliga y a lo que tiene derecho, especificando a lo que cada parte tiene derecho según sea necesario

Técnica para hacer y mantener buenas relaciones.⁶⁸

Una de las claves para tener una vida feliz y exitosa es el poder tener buenas relaciones en el trabajo, el hogar, la vida social y personal, las siguientes sugerencias están basadas en actitudes de grandes líderes, personas que fueron "modeladas" por personas entrenadas en la PNL para identificar características y conductas que les permitieron ser exitosos, la lista es grande, aquí se muestran algunos puntos de los más generales y útiles, no existe una fórmula mágica y aunque estos puntos son muy simples en la teoría, su aplicación requiere de esfuerzo constante, sin embargo, los resultados harán que valga la pena.

1.- Escuchar a los demás.⁶⁸

No sólo consiste en "oír" a los demás hablar, es poner atención a lo que dicen, mostrando interés sincero en lo que pasa en la vida de los otros, el balance entre cuanto se habla y cuanto se escucha varía según las circunstancias pero generalmente se debe escuchar más y hablar menos, procurando hablar solo después de pensar, solo con argumentos sólidos y oportunos.

2.- Ponerse en los "zapatos de los demás"⁶⁸

Entrar momentáneamente en el mundo de la o las otras personas, requiere una mente abierta, para hacerlo hay que "escuchar" y solo eso, no estar pensando en una respuesta o en como defenderse, (eso es después si aplica) estar libre de prejuicios y además, mantener un equilibrio entre el mundo ajeno y el propio (no dejarse llevar o confundir por el mundo ajeno o por estados negativos), esto requiere un poco de práctica pues la tendencia natural es a no escuchar o a hacerlo parcialmente, es importante respetar el "modelo del mundo de los demás" (sin despreciarlo, rechazarlo o negarlo)

3.- Empatía en lugar de solo simpatía.⁶⁸

Empatía significa que se entiende el problema de los demás teniendo un sentimiento genuino de respeto y voluntad de ayudar sin querer involucrarse a menos que la otra parte lo solicite, la simpatía se limita a mostrar cierta aprobación pero que se cree, en el fondo que la otra persona no tiene recursos para lidiar con su problema por sí sola.

4.- Mirar los "puntos buenos" de la otra persona.⁶⁸

Solo es cuestión de hacia donde se dirige la atención, todas las personas tienen cosas buenas y cosas malas, si se pone más atención a las cosas buenas que a las imperfecciones, se podrá desarrollar un sentimiento genuino de respeto e incluso, se podrá, si el momento es adecuado, ayudar a sacar lo mejor de esa persona (un profesor, un jefe, un padre, un líder de escuadrón)

5.- Mantener el contacto.⁶⁸

Las relaciones son como la tierra, hay que trabajarlas para que den fruto, mantener el contacto es no desaparecer, hacer que los demás perciban la presencia de uno.

⁶⁸ How to have great relationships with NLP The Pegasus Mind-Body Newsletter - 1 February 2000
<http://www.pc2000.com/grt-rlatc.htm>

El compartir un poco de la vida, ideas y tiempo con otras personas ayuda a que ambas se mantengan presentes en la mente de la otra con más vivacidad, propicia que otras personas quieran compartir algo de ellas también, a valorar más a la otra persona.

Por ejemplo, Incluso si se ha pasado tiempo con una persona horas antes, como en el desayuno, una llamada de un minuto para preguntar como está o solo para manifestar interés en esa persona puede mejorar a "darle mantenimiento" a la relación.

Mantener el contacto con personas muy lejanas ahora es más fácil, estas relaciones pueden perdurar y florecer si se mantienen por medio de correos electrónicos, cartas o llamadas telefónicas.

6.- El punto de vista de los demás.⁶⁶

Ser capaz de ver el mundo con los ojos de los demás, es el paso siguiente a ponerse en sus zapatos, el poder ver con los ojos de lo demás en ocasiones es un poco difícil y se requiere algo de práctica.

7.- Respetar los puntos de vista de otras personas.⁶⁶

Reconocer que simplemente todos podemos diferir y que cada punto de vista es válido, el modelo del mundo de cada persona se basa en su experiencia, conocimientos, su carácter y educación, el que este bien o mal es cuestión de opinión, aprender a enriquecer nuestro punto de vista con el de los demás es de gran utilidad (sin perder la esencia del propio).

8.- Aceptar las "imperfecciones".⁶⁶

Reconocer y aceptar las imperfecciones propias y las de los demás hará más fácil el trato, después de todo, estas evaluaciones son subjetivas y no exentas de error, no existe la persona perfecta y todos luchamos día con día para reducir nuestras fallas.

9.- ¿Estar en lo correcto?⁶⁶

En cualquier relación, es muy fácil caer en la actitud de "yo estoy bien, tu estás mal", (por ejemplo en relaciones familiares) esto es porque es más fácil y aunque se este en lo correcto, hay que aprender a valorar que tipo de respuesta dar, a tener un sentido de perspectiva y evitar argumentos estúpidos o discusiones sin sentido (aunque en algunas realmente se tenga la razón) para darle lugar a cosas más importantes, permitirle a la otra persona ser humana, cometer errores y remediarlos por ella misma.

Aprender a escoger las "batallas" en las que se peleará y la forma de pelearlas es una habilidad útil para todo mundo en toda circunstancia, el encontrar el equilibrio entre hacer valer la autoridad o la razón y al mismo tiempo "no asfixiar" a los demás o destruir una relación requiere práctica y compromiso con los demás y consigo mismo pero vale por mucho la pena, no hay recetas para esto, pero si algunas herramientas que pueden servir, la PNL se enfoca, en muchas de sus obras a estudiar y facilitar dichas herramientas a cualquiera que se decida a hacerlo.

10.- Recordar que la vida es finita.⁶⁶

El sentido de esta frase es que hay que administrar mejor la vida, el tiempo que se tiene en cosas que valen la pena, para esto se sugiere la forma más simple de entenderlo, suponer que se tienen solo 3 meses de vida.

⁶⁶ How to have great relationships with NLP The Pegasus Mind-Body Newsletter - 1 February 2000
<http://www.pc2000.com/gri-rlatc.htm>

¿Qué sería diferente en comparación con la vida cotidiana?, ¿El tiempo compartido con seres queridos?, ¿La calidad de lo mismo?, ¿La expresión de sentimientos profundos?, la razón de esto es que se tiene la idea de que "algún día" habrá tiempo, será el momento propicio, se reunirán las condiciones necesarias entre otras "ideas y explicaciones" de porqué no se hace ahora.

Muchos padres pierden la oportunidad de ver a sus hijos crecer ya que están ocupados en el trabajo, el que hacer doméstico o sus carreras, cuando quisieran compartir tiempo con los hijos o remediar las cosas que van mal, los hijos ya no están dispuestos o ya no están.

11.- No se trata de cambiar a la gente⁶⁸.

Esto es un problema típico de los matrimonios, NO se escoge a otra persona por su potencial para ser la persona que se desea que sea, se escoge a una persona porque se le respeta como ser individual, se le acepta con virtudes y defectos, se decide compartir con esa persona, se confía y se le ayuda a hacer su vida mejor, se le apoya y se permite que esa persona haga lo mismo, se es sincero(a) y objetivo al hablar con esa persona de ella misma y al hablarle sobre uno mismo.

Muchas veces se intenta cambiar a la otra persona porque, al principio, solo se ven sus cualidades y se minimizan sus defectos, porque se ponen cualidades en esa persona que se quieren ver en ella, porque no se quiere arriesgar a conocer realmente como es esa persona por miedo al abandono, al rechazo o miedo a autoconocerse (y descubrir que no se es como se supone que uno es).

No querer cambiar a las personas implica respetarlos como son, no pretender poner en otros lo que no se tiene en uno mismo y/o no querer moldear a los demás.

La diferencia entre querer cambiar a los demás y ayudarlos a mejorar estriba en la intención profunda, ayudar a otra persona a mejorar implica proporcionarle elementos para que esa persona "continúe o mejore su construcción de sí misma", respetando sus decisiones, limitándose a sugerir y presentar ideas lo mejor posible pero sin alterar la esencia de esa persona, exactamente donde esta la línea que separa a ambas cosas (Cambiar a la gente y ayudarla a superarse), en algunos casos puede ser difícil de ver pero con compromiso y una adecuada comunicación se logra.

12.- Valorar las diferencias.⁶⁸

Las diferencias pueden ser vistas como una barrera o como un valor, las diferencias son lo que hacen que sean valiosas las relaciones de cualquier tipo, una parte abarca lo que la otra no, una parte puede aprender de la otra, un equipo de trabajo que conjunta a personas de diferente ideología, conocimientos y orígenes puede hacer muchas veces más la suma de lo que todos hagan por separado, nadie es más inteligente que todos juntos.

13.- No esperar que los demás sean clarividentes⁶⁸

Esto es tomar la responsabilidad de los efectos de lo que comunicamos, las buenas intenciones NO SON SUFICIENTES, no es suficiente "querer decir" algo cuando nos comunicamos, la gente solo puede responder a lo que se le comunica, no pueden leer la mente y saber exactamente lo que se pretendió decir.

⁶⁸ How to have great relationships with NLP The Pegasus Mind-Body Newsletter - 1 February 2000
<http://www.pc2000.com/grt-rlate.htm>

Se debe de comunicar con responsabilidad y propiedad adecuada a cada caso, si la o las otras partes no responden como se desea entonces se tiene que cambiar la forma de comunicarse, si no, simplemente no se logra el objetivo y la comunicación es la base de toda sociedad.

14.- Valorar lo que se tiene.⁶⁴

Es muy fácil perder de vista el valor de las relaciones cercanas precisamente por eso, aceptar a la otra persona como un paquete, cuidar los detalles, imaginar como serían las cosas sin que esa persona comparta la relación, ponerse en su lugar, expresarle adecuadamente ideas y sentimientos (cuando aplique), ampliar la forma de ver el mundo, ser menos egoísta (cuando aplique) entre otras sugerencias, ayuda a hacer conciencia de lo que se tiene, esto permite sentirse más a gusto, poner más énfasis en trabajar y mejorar la relación.

15.- Tomar una perspectiva a largo plazo.⁶⁴

Especialmente en momentos difíciles, aún las mejores y más sólidas relaciones pueden pasar por tormentas, el estrés se incrementa, se disminuye el tiempo para comunicarse, se aumenta la sensibilidad y la intolerancia y se requiere de mayor esfuerzo para mantener atención a los detalles, esto hace que cualquier detalle se pueda escalar hasta romper o destruir la relación, si se tiene una perspectiva más allá del momento, una conciencia más profunda de lo que se tiene, de la situación, de lo que vale la pena, esos incidentes no dañarán la relación y aumentarán grandemente las oportunidades de salir del problema, sea interno, externo o ambos con respecto a la relación.

16.- Reconocer lo "especial" en los demás.⁶⁴

Ser consciente de que cada persona es "mejor" en algún sentido que uno mismo da la oportunidad de aprender, todos tienen una historia que contar, una habilidad que compartir, algo que hace al mundo más rico e interesante.

17.- Esta bien no ser perfecto.⁶⁴

Aceptar que se tienen errores, debilidades y que se es vulnerable es totalmente normal, es parte de ser seres humanos, el que otros lo noten no hace a la persona menos valiosa, todos nos damos tarde o temprano las imperfecciones de los demás y los demás notarán las propias, si bien es bueno tratar de corregirlas, erradicarlas o minimizarlas, no es sano obsesionarse, hay que darse la oportunidad de relajarse y ver todo tranquilamente, incluso en las situaciones de mayor presión.

Se debe renunciar a la pretensión de ser el esposo(a), amigo(a), madre, padre, compañero(a), perfecto, simplemente ser natural y espontáneo (que no quiere decir que no importe nada, no se tenga deseo de superación, que no se actúe con prudencia) y tener un cierto sentido del humor sobre las imperfecciones propias (esto tampoco es igual a degradarse a si mismo).

18.- Valorar el propio tiempo, la individualidad y necesidades propias.⁶⁴

Evitar el "síndrome" de mártir (después de todo lo que he hecho por ti, esta es la forma en que me lo agradeces), es indispensable tener y hacerse, de ser necesario, un espacio para uno mismo, los intereses personales, para el desarrollo personal y para relajarse.

⁶⁴ How to have great relationships with NLP The Pegasus Mind-Body Newsletter - 1 February 2000
<http://www.pc2000.com/gri-rlate.htm>

Esto es especialmente difícil en nuestros días, siempre pensando que después habrá tiempo, cuando de repente, el tiempo se terminó, se-paso el momento, se escapó la vida.

19.- Ver la vida como un proceso continuo de aprendizaje.⁶⁶

Siempre hay cosas nuevas que aprender, diferentes formas de hacer las mismas cosas y refinamientos que hacer en puntos de vista, aprender a disfrutar de este proceso y mantener una actitud abierta y flexible ayudará a aceptar a otros más eficientemente, a no pretender imponer siempre puntos de vista propios y a hacer más amena la convivencia.

20.- Evite tomarse a uno mismo tan "seriamente" ⁶⁶

También se permite a otros la libertad de no tomarlo (a usted) tan seriamente, esto quiere decir que hay que tomar las cosas sin precipitarse, procurar hacer de cada momento algo digno, algo agradable, crear sintonía con los demás muchas veces implica pasar por alto pequeños detalles.

Ponerle un toque de humor a las cosas que se están haciendo, al hacer esto es importante también notar la diferencia entre esto y agredirse o degradarse uno mismo (reír, tal vez de un error o hacer una broma sobre una anécdota que refleje alguna imperfección, no humillando o degradando el valor de la persona, también aquí entra en juego la autoestima y la intención que se tenga al hacer el comentario).

También debe de existir un equilibrio entre permitirle a los demás no tomar a uno tan seriamente y dejar que le pierdan el respeto, saber donde están estos límites es otra habilidad que se puede refinar.

21.- Mantener la vitalidad.⁶⁶

Ponerle energía y ganas a una relación, sea esta cual sea, denota compromiso y permite que sea de mayor calidad, la falta de energía en una relación devalúa las buenas intenciones.

El ponerle energía y ganas no quiere decir estar siempre hablando, saltando o corriendo, significa ser creativo, hacer las cosas en su momento, poner énfasis en hacerlas bien, estar preparado y dispuesto a aprovechar el tiempo y conseguir algo bueno cuando los planes se ven modificados o incluso rotos por las circunstancias.

22.- Poner todo esto en práctica.⁶⁶

¿Por dónde empezar?, hay demasiados puntos en esta lista como para poner todos en práctica a la vez, intentarlo resultaría en el fracaso en cada uno de ellos.

Para evitar esto, se recomienda tomar uno o dos de ellos, los que se consideren de mayor relevancia y practicarlos por 3 semanas, (muchos expertos en el tema recomiendan este periodo de tiempo) comprometiéndose de verdad a mejorar en esa área. Después se puede pasar a otros dos y así sucesivamente.

Después llega un momento en que se pueden practicar más de dos al mismo tiempo, en si, cada vez que se interactúa con alguien más es una oportunidad, el avance en esto a veces no se percibe de forma inmediata y requiere esfuerzo constante.

⁶⁶ How to have great relationships with NLP The Pegasus Mind-Body Newsletter - 1 February 2000
<http://www.pc2000.com/grt-rlaic.htm>

Otra forma que se sugiere para parejas, es tomar la lista y revisarla entre ambos y de ahí decidir en cual punto trabajar en pareja, como equipo por algunas semanas,

CAPÍTULO IV

Casos de mejora en empresas que han aplicado la PNL

Efectividad de la PNL aplicada en la empresa.⁵³

La popularidad de la PNL se ha incrementado considerablemente en los últimos años como una herramienta para el desarrollo profesional, cada año, compañías e individuos gastan importantes recursos en el aprendizaje e implementación de modelos y técnicas, a pesar de este interés se ha hecho muy poco esfuerzo científico para verificar o validar la efectividad de la PNL.

En 1997 el Instituto de Neurosemántica publicó un trabajo de tesis de maestría realizado por Robert Norris en la Universidad Estatal de Tennessee, el propósito de este estudio fue determinar si la PNL es percibida como una herramienta útil por personas que han sido entrenadas, por cuenta propia o por interés de su compañía, en algún aspecto de la PNL.

También dentro de este estudio es posible ver que tan efectivos han sido estos cursos y (en particular de la institución que respaldó la tesis, el Instituto de Neurosemántica), que técnicas han tenido más éxito y cuales menos en diversos campos laborales.

El estudio se realizó con egresados de diferentes cursos sobre la PNL, a profesionales de diversas áreas, se asumió que la muestra de personas encuestadas (alrededor de 300) es representativa, que estos contestaron honestamente los cuestionarios preparados por R. Norris y que el manejo de datos mostrado aquí es objetivo.

Esta tesis a sido tomada en cuenta por varias compañías recientemente para evaluar la posibilidad de un curso en PNL para directivos y/o empleados.

La herramienta para este trabajo fue el siguiente cuestionario.

- 1- ¿Usted tomó el curso para mejorar su capacidad cómo?: (señale la(s) opciones necesarias)
gerente, capacitador de personal, educador, profesional médico, representante de ventas, desarrollo personal, otro (especificar).
- 2- ¿Cuánto tiempo tiene usted de haber iniciado su estudio en cursos de PNL? (señale una opción)
6 a 12 meses. 1 a 2 años, 2 a 3 años. 3 a 4 años, más de 4 años.
- 3- ¿Cuál fue el último nivel de certificación obtenido?
practicante, maestro entrenador, maestro practicante, maestro entrenador de élite, entrenador, otro (especificar).

Las respuestas a las preguntas de la 4 a la 8 son basadas únicamente en su experiencia con la PNL, conteste usando en cada caso la siguiente escala 1 = No realmente 2 = No mucho 3= Algo 4= Mucho 5= Muchísimo

- 4- ¿Usted siente que el entrenamiento en PNL fue útil de acuerdo con el propósito con el que usted o su empresa atendió el curso?

⁵³ Robert Norris "Determining the Effectiveness of Neuro-Linguistic Programming Training for Professionals" thesis directed by Dr. Murfreesboro 1997. Middle Tennessee State University, department of Business, marketing Education & Office Management.

5- ¿Usted se siente confiado en su habilidad para usar de forma efectiva las técnicas y modelos de PNL que aprendió?

6- ¿Usted recomendaría un curso de PNL a un amigo o colega?

7- ¿Usted siente que la relación entre el costo del curso y su beneficio fue bueno para usted y su compañía?

8- ¿Su habilidad para establecer "Rapport" con clientes, jefes, empleados y/o colegas mejoró?

9- ¿Cuáles técnicas o modelos que aprendió le han sido de mayor utilidad?

10- ¿Cuáles fueron las menos útiles?

Por favor haga comentarios sobre la utilidad o inutilidad del entrenamiento en PNL (no necesariamente relacionado con su propósito)

Después de enviar los cuestionarios a múltiples personas escogidas de los cursos, se obtuvieron las siguientes tablas de resultados.

Pregunta 1.

¿Usted tomó el curso para mejorar su capacidad como?	Número de respuestas	Porcentaje de respuesta.
Gerente.	22	11.46%
Capacitador profesional	50	26.04%
Educador	22	11.46%
Profesionista Médico	93	48.44%
Representante de ventas.	15	7.81%
Desarrollo personal	112	58.33%
Otro	36	18.75%
Total	350*	

*Hubo personas que contestaron en más de un área

Aquí se muestra que tanta respuesta hubo por parte de cada grupo de profesiones, se enviaron cuestionarios acompañados por una carta explicándoles el motivo, firmada por la Universidad Estatal de Tennessee y R. Norris . Otros profesiones que se encontraron fueron hipnoterapeutas, oradores y ministros religiosos.

Pregunta 2

¿Cuánto tiempo usted de haber iniciado su estudio en cursos de PNL?	Número de respuestas	Porcentaje de respuesta
6-12 meses	45	23.44%
1-2 años	60	31.25%
2-3 años	24	12.50%
3-4 años	17	8.85%
más de 4 años.	44	22.92%
No respondieron	2	1.04%
Total	192	

La mayoría de los participantes tienen solo un curso completo en PNL (los dos primeros grupos sumando dan un 54.69%), el resto (44.27%) tienen por lo menos dos cursos completos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Pregunta 3

¿Cuál fue el último nivel de certificación obtenido?	Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
Practicante	44	22.92%
Maestro practicante	93	48.44%
Entrenador	53	27.60%
Maestro entrenador	2	1.04%
Maestro entrenador de élite	0	0.00%
Otro.	6	3.13%
Total	198*	

De menor a mayor grado respecto a la profundidad de conocimiento, la mayor parte de los asistentes tienen un nivel de "maestro practicante", y la mayoría está entre los dos primeros niveles (71.36%), el nivel de entrenador sigue en 3er lugar por grupo y muy pocas personas llegaron al 4 y ninguna al 5.

Pregunta 4

¿Usted siente que el entrenamiento en PNL fue útil de acuerdo con el propósito con el que usted o su empresa atendió el curso.?							
1 No en realidad	2 No mucho	3 Algo	4 Mucho	5 Muchísimo	Sin respuesta	Promedio	Desviación estándar.
0	2	10	79	101	0	4.45	0.64
0.00%	1.04%	5.21%	41.15%	52.60%	0.00%		

El promedio de 4.45 indica que en general el entrenamiento en PNL es percibido entre "mucho" y "muchísimo", la desviación estándar indica que las respuestas en general se desvían poco del promedio, solo 12 personas lo juzgaron como "algo" o menos

Pregunta 5.

¿Usted se siente confiado en su habilidad para usar de forma efectiva las técnicas y modelos de PNL que aprendió.?							
1 No en realidad	2 No mucho	3 Algo	4 Mucho	5 Muchísimo	Sin Respuesta	Promedio	Desviación estándar
0	9	51	55	75	2	4.03	0.92
0.00%	4.69%	26.56%	28.65%	39.06%	1.04%		

El promedio (4.03) indica que en general, las personas que han tomado algún curso se sienten muy seguras para aplicar lo aprendido, la desviación estándar indica que las respuestas se distribuyen mayoritariamente entre "algo" y "muchísimo, probablemente la diferencia en el grado de entrenamiento explique este fenómeno (a mayor entrenamiento se espera más confianza en el empleo de las técnicas).

Pregunta 6.

Usted recomendaría un curso de PNL a un amigo o colega?							
1 No en realidad	2 No mucho	3 Algo	4 Mucho	5 Muchísimo	Sin Respuesta	Promedio	Desviación estándar
0	2	15	83	89	3	4.37	0.68
0.00%	1.04%	7.81%	43.23%	46.35%	1.56%		

Como se muestra, los asistentes recomendarían un curso de PNL de "mucho" a "muchísimo", la desviación estándar indica que relativamente existe poca variación ya que la mayor parte de las respuestas (89.59%) están entre 4 y 5, solo un 10.41% se

encuentra entre "algo" y "sin respuesta", ningún asistente mencionó que no lo recomendaría

Los resultados de la pregunta 5 y 6 indican que en general el curso es encontrado como efectivo.

Pregunta 7

¿Usted siente que la relación entre el costo del curso y su beneficio fue bueno para usted y su compañía?							
1 No en realidad	2 No mucho	3 Algo	4 Mucho	5 Muchísimo	Sin Respuesta	Promedio	Desviación estándar
2	0	18	70	102	0	4.41	0.75
1.04%	0.00%	9.38%	36.46%	51.52%	0.00%		

El promedio indica que el o los cursos son encontrados de "muy" a "mucho" muy útiles (relación costo/beneficio), la desviación estándar indica una respuesta consistente en estas categorías (relativamente), solo un 1.04% expreso que la PNL no era una buena inversión y 9.38% la calificaron como "algo" lo que quiere decir que no convenció a estas personas.

Pregunta 8.

¿Su habilidad para establecer "Rapport" con clientes, jefes, empleados y/o colegas mejoró?							
1 No en realidad	2 No mucho	3 Algo	4 Mucho	5 Muchísimo	Sin Respuesta	Promedio	desviación estándar
0	6	46	76	64	0	4.03	0.84
0.00%	3.13%	23.96%	39.58%	33.34%	0.00%		

En general, la respuesta se distribuyó entre "algo", "mucho" y "muchísimo", con la segunda desviación estándar más alta de este tipo de preguntas

Pregunta 9.

Técnicas más útiles.

Se obtuvieron 74 respuestas diferentes (74 técnicas o modelos), de las que figuran 90 votos para la "línea de tiempo" (46.88%), 57 para modelos de estructura del lenguaje y comunicación (metamodelo, sintaxis somática, representando juntos un 29.69% y modelos para establecer Rapport con 34 (17.71%)

Pregunta 10

Técnicas menos útiles.

Se recibieron 22 diferentes respuestas, todas ellas muy variadas, esto debido a la diferente profesión e intención de los participantes en los cursos, solo 4 modelos obtuvieron más de 3 votos, El Anclaje y el modelo de Milton tuvieron 5 (cada uno con 2.6% del total de votos), la técnica de reencuadre en 6 pasos obtuvo 9 votos (4.69%) y la técnica de Swish se llevo el premio con 12 votos (6.25%)

Pregunta 11

Sumario de comentarios adicionales.

Solo 168 personas respondieron a esta pregunta, 152 tuvieron buenos comentarios acerca de los cursos, la utilidad del contenido y su experiencia personal, 5 personas hicieron comentarios negativos sobre los mismos temas y 7 comentarios neutrales, 4 respuestas no se pudieron entender. Un comentario hecho por la mayoría es que el individuo puede obtener tanto como el deseo obtener del curso, R. Norris lo resume diciendo "Sea lo que sea que creas de la PNL, si funciona o no, estás en lo correcto"

Resultados de la PNL aplicada a tratamiento profesional Psicológico.

El Doctor R. Hall, creador del modelo de "metaestados" realizó una investigación en colaboración con el Doctor Bob Bodenhamer (director del Instituto de PNL en Gastonia) sobre la aplicación de técnicas de PNL en esta área de la salud, para ello se usaron los archivos detallados de psicólogos sobre los tratamientos, resultados y tiempos dedicados para resolver el problema.

En la siguiente tabla se compara la efectividad de tratamientos psicológicos dados a diversos problemas con técnicas "tradicionales" y con técnicas de PNL, el trabajo resume más de 3,000 horas de trabajo clínico con aproximadamente 700 pacientes.

Estos tuvieron la garantía de "completa satisfacción" de parte de las instituciones y/o psicólogos que los atendieron, lo que quiere decir que se devuelve el 100% del importe si el paciente aceptado no se siente a gusto con el tratamiento o con el resultado, toda la información se obtuvo de personas satisfechas de 1995 a 1999, para 1998 la mayoría de los psicólogos habían recibido entrenamiento en metaestados y otras técnicas de la PNL, lo que hizo posible hacer una comparación. (antes y después de recibir el entrenamiento, entre psicólogos con y sin entrenamiento, entre diferentes tipos de problemas tratados y entre su intensidad)

Se encontró que, en general, se reducía el tiempo para llegar a un resultado positivo con el que el paciente y el psicólogo se sintieran a gusto, esto fue constante al comparar el tratamiento de antaño con el de ahora (usando la PNL) y al comparar tratamientos en un mismo período de tiempo dados sin entrenamiento y con entrenamiento..

Solo existieron muy pocos casos (menos de 10) donde el paciente tardo más de 18 horas en ser curado, o ser canalizado a otro tratamiento (no solo psicológico, sino psiquiátrico y/o médico), también es necesario señalar que las secciones de tratamiento fueron, en promedio, de 45 minutos una vez por semana.

Problema tratado.	horas requeridas con PNL/sin PNL problema menor	horas requeridas con PNL/sin PNL problema medio	horas requeridas con PNL/sin PNL problema mayor
Conductas adictivas	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Agorafobia	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Ansiedad	2 - 4	5 - 8	
Codependencia	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Compulsiones (OCD)	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Depresión	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Desordenes alimenticios	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Abuso emocional	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Recuperación de traumas	2 - 4	5 - 8	
Eliminación de culpas	2 - 4	5 - 8	
Matrimonio, familia		5 - 12	13 - 18
Ataques de pánico	2 - 4	5 - 12	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otras fobias	2 - 4	5 - 12	
Abuso físico	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Auto sabotaje	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Abuso sexual	2 - 4	5 - 12	13 - 18
Tartamudeo	2 - 4	5 - 12	13 - 18

⁵⁴ Hall Robert "The NLP effectiveness in mental health". <http://www.neurosemantics.com>

La PNL en la NASA y en la USAF ^{55 y 56}

En 1999, la doctora Alenka Brown Vanhoozer, directora del programa de Tecnología Avanzada de Cognición para la NASA, concedió una entrevista al Instituto de "NLP Comprehensive" sobre su trabajo, la cual se resume aquí.

En 1990 ella era una ingeniera aeronauta cuando conoció la PNL, desde entonces se ha entrenado en diversos cursos sobre el tema, complementándolos con estudios de neuroquímica y lingüística.

La doctora Alenka está trabajando en el estudio de sistemas de proceso de información con pilotos e ingenieros aeroespaciales en situaciones extremas o de mucha tensión, su interés es ver, de que manera ellos manejan la situación atendiendo la estructura profunda de su mente para poder reproducir dichos patrones en nuevas generaciones de pilotos y técnicos que trabajen bajo presión.

Los resultados de su trabajo se han visto en la mejora considerable de desempeño de personal de reciente formación con respecto al de generaciones pasadas, si bien, este desempeño no ha igualado al obtenido por veteranos, si ha reducido la frecuencia de errores cometidos en un 60% y también se ha reducido considerablemente su magnitud y consecuencias.

Cuando la USAF se enteró, se interesó en aplicar un programa similar a su organización, la Doctora Alenka empezó a colaborar para ambas instituciones.

Uno de los puntos claves de el programa es determinar y reproducir la respuesta que dan (o dieron) los pilotos veteranos (muchos de ellos, militares o exmilitares) en situaciones de intenso estrés, "su respuesta es casi igual a la que la que se observa en una fobia, es fuerte y automática pero controlada, estas personas son capaces de disponer de todos sus recursos en el momento de mayor presión aunque en el entrenamiento en sí nunca se abordó una situación igual o parecida, ellos simplemente usan (y usaron, en antaño) su intuición, creatividad e inteligencia para salir victoriosos una y otra vez, pese al cansancio, la desesperación, heridas graves y otras complicaciones".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁵⁵ Wadleigh AI "The NLP in the NASA." 2000 <http://www.nlpcomprehensive.com>

⁵⁶ Wadleigh AI "The NLP helps the USAF too" 2000 <http://www.nlpcomprehensive.com>

Es interesante observar que en general estos pilotos veteranos estudiados son personas de IQ superior al promedio, que saben tomar decisiones con determinación, independientes en su forma de pensar, intuitivos y en algunos casos también muy analíticos, muchos de ellos usan (o usaron) el sistema de anclaje de recursos para poderlos traer voluntariamente en el momento de la acción (hace 50, 40 y 30 años no había cursos en PNL).

Parte del programa está diseñado para que los futuros pilotos adquieran y de ser posible mejoren los modelos creados por los veteranos, además para adquirir técnicas propias de la PNL para mejorar su aprendizaje y su tiempo de reacción, coordinación, salud mental, manejo de estrés entre otros.

También ha colaborado en el desarrollo de simuladores y cabinas para que estas se adapten mejor a sus operadores humanos, en general, la Doctora Alenka opina que esta nueva tecnología (la PNL) es de gran utilidad ya que les permite pasar la experiencia y el conocimiento de viejas y exitosas generaciones a las nuevas, más rápido y mejor, además de poder introducir mejoras y adaptaciones necesarias para manejar la tecnología actual.

La PNL como una inversión en empresas comerciales.

Muchas organizaciones en los Estados Unidos y alrededor del mundo han utilizado la PNL para alcanzar sus objetivos corporativos.

Esos proyectos se extienden desde entrenar a ejecutivos individuales para el funcionamiento y la comunicación hasta el entrenamiento a empleados de distintos departamentos, mejorando la comunicación, trabajo en equipo y desempeño personal, la PNL es útil en cualquier situación en la cual dos o más personas deban comunicarse para producir resultados.

Aquí están algunos ejemplos de los proyectos en los cuales se ha utilizado la PNL para mejorar.

El club de Diners entrenó a cada encargado y representante en el área de "servicio a clientes" en las habilidades en PNL para manejar a los diferentes casos y la comunicación interna.

El beneficio neto fue de un aumento del 254% en la eficiencia de atención al cliente, (más clientes atendidos y satisfechos en el mismo tiempo con el mismo personal) y una reducción del 67% en los gastos del departamento, este, previamente un centro de costo, se convirtió en uno que producía ganancias palpables.⁵⁹

La BMW en Inglaterra modeló mediante asesores en PNL los patrones de comunicación y forma de vender de sus mejores vendedores, aproximadamente el 1% del total, (los mejores de los mejores vendedores en cuanto a dar resultados).

Después de determinar los comportamientos acertados de estos vendedores, las habilidades fueron enseñadas a cada vendedor en la organización, las ventas de un modelo nuevo introducido excedieron grandemente las proyecciones.⁵⁹

⁵⁹ Wilkinson Tad "BMW England success with PNL" 1995 <http://www.NLP-Platform.com>

⁶⁰ Epstein Todd "Business with PNL example" 1995 <http://www.NLP-Platform.com>

American Express entrenó a 24 gerentes para sus sucursales en Asia, todos sin experiencia previa, estos se convirtieron en líderes de gran calidad en la empresa, desarrollando en cada sucursal, en cada departamento y en cada individuo un gran espíritu de trabajo, organización y sentido de responsabilidad y atención al cliente, dando a la compañía excelentes resultados.⁵⁸

La entrenadora L. Fiat modeló a los mejores gerentes en USA para detectar sus patrones específicos, luego con este modelo entrenó a sus futuros colegas en Asia, este trabajo se culminó con el desarrollo de un centro de capacitación interno, en el cual se enfatiza la copia y desarrollo de modelos para fines muy específicos, de interés para la compañía.⁵⁹

La Chrysler decidió entrenar a sus gerentes de proyecto en técnicas de PNL para aumentar la eficiencia con la que se diseñan y ponen en el mercado un nuevo modelo de auto, los principales problemas que se resolvieron fueron la motivación del grupo de trabajo (cada gerente reportó un gran aumento en su habilidad para determinar que motivaba a cada empleado y colaborador), solución de conflictos (había grupos de trabajo que trabajaban en el mismo proyecto por separado) y comunicación entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos, todo esto logró hacer que los proyectos de la Chrysler fueran los que menos tiempo tardan en ir desde la mesa de dibujo a la calle, reportando millones de dólares en ganancias.⁵⁷

En la compañía Bell Labs, empresa en telecomunicaciones y cómputo, Ralph Constantini fue convencido por un amigo suyo de conseguir material de PNL ya que esta empresa pasaba por serios problemas económicos en los 80, Constantini compró varios libros sobre la PNL (entre ellos Neuro-Linguistic Programming Vol. I The Study of the Structure of Subjective Experience (1980).) y empezó a aplicar por su cuenta lo que aprendía de aquellas obras, los resultados fueron una disminución considerable de pérdidas, especialmente en su departamento de ingeniería de multimedia (imágenes, sonidos, mensajes hechos con computadora para publicidad entre otros usos), su personal hacía más con menos recursos, fue entonces que surgió la idea de tomar un curso formal pues esperaba extender estos beneficios al resto de la compañía y seguir mejorando su departamento, convenció al resto de sus colegas y a la compañía de solicitar un programa completo de entrenamiento, después de este, la compañía redujo sus pérdidas en un 77% comparadas con el mismo periodo del año anterior, esto salvó a la compañía de una posible situación de quiebra, le permitió ampliar su mercado (en los años siguientes) y al señor Constantini escalar en la organización hasta llegar a ser el director general de ingeniería.⁶³

⁵⁷ Abodaher D. "From Ford to Chrysler" 1989, <http://www.nlpcomprehensive.com>

⁵⁸ Eving Lata "NLP scores another TD in bussines" 1997 <http://nlpanchorp.com>

⁶⁰ Epticin Todd "Business with PNL example" 1995 <http://www.NLP-Platform.com>

⁶³ Dotz Tom "Interview with Bell Labs General Company Engineering Dep Manager" 1997 <http://www.nlpcomprehensive.com/interviews>

Gerentes Franceses en los 80 abandonan la vieja escuela de gerencia por una mejor opción, la PNL.⁶¹

Durante la década de los 80, gerentes franceses tenían mucho a enamorarse de modelos de liderazgo y administración completamente alejados del resto de sus empleados, promoviendo la aplicación de los mismos principios en cualquier empresa y en cualquier situación, sin tomar en cuenta opiniones de subalternos, necesidades propias de los seres humanos, tenían un sistema totalmente rígido.

Este sistema se puede rastrear históricamente hasta el siglo XVII, pasando por la era de Napoleón, época todavía más autoritaria, los inicios de la república, Napoleón III y la guerra francoprusiana y otras guerras de imperialismo, ya en el siglo XX las dos guerras mundiales, a lo largo de la historia reciente de este país, este modelo ha servido en tiempos de guerra y crisis para levantar y mantener una economía que les permitió sobrevivir, pero la transformación mundial, tecnológica y cultural en general, con cambios más rápidos y radicales culminó en la ineficiencia e inadaptación de la gerencia para generar riqueza y competir adecuadamente.⁶²

Fue entonces, cuando en varias compañías francesas empezaron a mostrar interés en consultores estadounidenses de negocios los cuales manejaban un concepto nuevo y diferente, aún para los norteamericanos, la PNL.

La PNL en contraposición a la escuela dominante en Francia promovía la flexibilidad, el interés particular de un gerente o líder de grupo por cada uno de sus empleados, la ampliación de los horizontes, ver las cosas desde más ángulos, tomar en cuenta el balance emocional de cada persona (trabajar, descansar, hacer deporte, atender a la familia.)

Uno de los consultores de PNL que se ha distinguido desde el inicio de los 80 es Van der Horst, quien unos años antes como varios cursos de la novedad (bastante desconocida en ese momento), la PNL, empezando su trabajo como consultor en Francia de forma discreta, el y una gran cantidad de otros consultores estadounidenses empezaron a cambiar la forma en que la gerencia francesa trabajaba.

En palabras de Linda Baker, consultora de PNL para Kodak Pathe "La PNL es un instrumento analítico y los franceses son muy entusiastas acerca de este, la PNL está diseñada para hacer un puente entre la teoría y la práctica, permite conocer los recursos humanos más a fondo, desarrollarlos y usarlos de forma ecológica donde la empresa, los gerentes y los empleados a todos los niveles salen ganando, crea un sentido de pertenencia que facilita mucho el trabajo bien hecho, en equipo y con grandes ganancias"

Desde 1985, cerca de 10,000 ejecutivos de alta y media gerencia de más de 350 compañías (Michelin, Sodexo SA, Castorama SA y Glaxo Pharmaceutical SA por mencionar algunas de las más grandes) han contratado paquetes de entrenamiento corporativo para su personal, Mr. V. Horst, consultor de PNL de gran éxito en Europa dice "El objetivo es crear una nueva generación de gerentes franceses con habilidades

⁶¹ Craig Copetas A "French managers head back to school" The Wall Street Journal Europe 1994
<http://www.WSJE.com>

⁶² Duby Georges "Atlas Histórico Mundial" 1997 editorial Debate Barcelona España.

para mejorar la comunicación en las corporaciones, aumentar la productividad y generar satisfacción en los clientes.*

En Francia, cientos de empresas triplicaron sus ganancias y redujeron sus costos a la mitad tras haber recibido entrenamiento intensivo en PNL, también redujeron la salida de personal (y entrada) a la empresa de 37% a solo un 10% (del personal de un año al otro 10% eran diferentes) lo que aumentó la coordinación y redujo el costo de entrenamiento.

Por último, estas empresas se han mantenido en un nivel competitivo a nivel nacional y mundial, gracias a que supieron hacer los cambios requeridos en los 80's y supieron mantenerse en los 90's.

CAPÍTULO V

¿Qué aporta la PNL al Ingeniero Químico?

¿Por qué se propone la PNL como herramienta para el Ingeniero Químico?

La PNL, desde su inicio, fue creada para ser práctica en todos los niveles (personal y profesional), esta proporciona modelos que se desarrollan de manera específica para cada caso, estos son a su vez, generadores de técnicas las cuales proporcionan pasos simples, fáciles de entender y de seguir los cuales dan una mayor cantidad de opciones frente a alguna situación problemática.

La PNL, como la definieron sus creadores, "tiene por objetivo cambiar el mundo avanzando de persona en persona", es decir, su enfoque, sea individual o grupal se basa en el individuo, en su percepción y en la forma en la que procesa la información que recibe.

La PNL hace modelos de las personas o instituciones exitosas para copiar a otros individuos o instituciones, los procedimientos, valores y/o formas de trabajar que les llevaron al éxito o para analizar el pasado de una misma persona o institución y traer al presente aquella conducta que le dio buenos resultados en una situación similar.

También con la PNL es capaz, no solo de copiar e implantar modelos, sino de analizarlos para mejorarlos de forma consciente, permitiendo adelantarse a los cambios y tomar ventaja de ellos.

Todo esto le permite al ingeniero químico desarrollarse mejor como persona y como profesional ya que le da herramientas que le permiten adaptarse mejor a su medio, liderar a otros con efectividad hacia la obtención de objetivos específicos y resolver problemas al tener más y mejores opciones para informarse, comunicarse y entenderlos.

Por todo lo anterior, la PNL, aunque no es un conocimiento propio de la química, ingeniería o alguna ciencia exacta, permite que el conocimiento se estructure y sea más fácil de aprender, se pueda aplicar más fácilmente en contextos ajenos a la universidad, se propicie la sinergia en grupos de trabajo (los seres humanos tenemos siempre que tratar y trabajar con otros por naturaleza) y la flexibilidad para afrontar los cambios y problemas que surgen y que no es posible planear de antemano.

El trabajo que tiene que ver con cuestiones técnicas complejas, como el encontrado en la industria química, tiende a ser cerrado; se trabaja bajo mucha presión ya que los resultados a obtener tienen muy poco margen de error (comparado con otro tipo de industrias), existe gran competencia, cambios, e innovaciones tecnológicas constantes. todo esto aunado a la época de crisis, renovación, globalización y de redefinición de valores y criterios, hace que haya una mayor dificultad para comunicarse efectivamente, a olvidar el valor del factor humano preponderando el técnico y económico, a hacer ajustes empresariales poco ecológicos (que favorecen algún sector dañando a algún otro) por la necesidad de ser competitivo, esta tendencia va en contra de el avance y progreso, pues afecta a los principios fundamentales de toda sociedad, la PNL ofrece una serie de modelos, estrategias y técnicas para enfrentar de forma más eficiente estos problemas del mundo de hoy, favoreciendo el desarrollo de las

habilidades básicas con las que se construye una sociedad exitosa como la comunicación, percepción del mundo real, análisis de situaciones, construir sobre lo que otros ya construyeron, adaptación a cambios, ecología entre todas las partes, renovación del sistema a través del tiempo, crecimiento, cohesión, compromiso, honestidad, respeto, conciencia autocrítica, por mencionar algunos factores importantes.

El liderazgo en la empresa y la PNL

Un líder es aquella persona que logra que otros hagan algo⁶⁴ (Mao Tse Tung), el liderazgo es una actitud, una cualidad muy valiosa en todo momento, un líder es una persona que señala la dirección hacia donde ir a un grupo, es quien tiene una visión, una concepción sobre lo que puede ser y es capaz de llevar a los demás a conseguirlo, es quien es capaz de motivar a otros a moverse en una dirección, es quien acelera un proceso o quien propicia un gran cambio, tal vez inesperado o no imaginado por otros.

A lo largo de la historia han existido muchos líderes que de alguna manera han moldeado el mundo que existe hoy en día, entre el siglo XXXV y XXXIII AC, hubo un hombre en Egipto que soñó con un reino unido y movió a su pueblo y después al resto de las tribus semitas de la zona a unirse por medio de guerras, alianzas, tratados, comercio y religión en lo que ahora conocemos como ese país que ya en la época de Griegos y Romanos era ancestral.

Alejandro Magno se lanzó a la conquista por la necesidad de sobrevivir y por la idea de crear un mundo mejor, esparciendo la cultura griega, disminuyendo las diferencias entre los pueblos, que con un pequeño ejército derrotó a enemigos decenas de veces superior en número a miles de kilómetros de Macedonia.

Recientemente, Winston Churchill dirigió a Gran Bretaña durante los días más difíciles de la segunda guerra mundial, o Ford, quien empezó experimentando motores en su casa para luego ser una de las compañías más grandes de autos, Lee Iacocca que fue uno de los hombres que revolucionó la industria automovilística y la forma de conducir una gerencia moderna.

Y así, revisando la historia, las ciencias y demás áreas del saber humano podemos encontrar a cientos, tal vez miles más (según el criterio que tengamos para escogerlos), ¿Cómo es que consiguieron este éxito?, la PNL responde a esas preguntas, analiza su proceder, sus características para luego reproducirlas en otros, las obras de la PNL de liderazgo son modelos de personas que han tenido algunas características en particular que es de utilidad para alguien más.

La PNL ayuda a mejorar el liderazgo al proporcionar una forma fácil de imitar a otros líderes y a mejorar y a adaptar lo que hicieron para afrontar los nuevos retos, en general la PNL dice que cualquiera puede ser un líder, empezando por serlo en la vida propia, para ello se necesita⁶⁴:

1. Decidir que es lo que va a hacer cada persona con su vida.
2. Tener la fuerza, decisión e integridad para lograr ese sueño.
3. Tomar la vida en las manos y vivirla responsablemente.

⁶⁴ Atondo Siu Sandra Betsabe. "Cambio en la cultura organizacional de una empresa Química aplicando herramientas de PNL" UNAM 2001 Facultad de Química, tesis dirigida por Eduardo Rojo y de Regil.

Tener ese espíritu (asociado a los niños tradicionalmente) de curiosidad sana, no temerle a los errores, ser flexibles, dejar atrás cosas inútiles para aprender cosas nuevas y mejores, ser creativos, tener siempre la disposición de disfrutar lo que se hace, compartir lo que se tiene con los demás y aceptar lo que otros ofrecen.

Además, aunado a esta serie de actitudes, ayuda bastante el desarrollo de habilidades específicas, es aquí donde se manifiestan esos modelos de los que se habló anteriormente (ver la sección anterior de este mismo capítulo)

¿Qué es lo que hace un líder moderno en una empresa?

Actualmente, el ingeniero químico está frecuentemente frente a situaciones que requieren liderazgo al ser parte del personal de una empresa (química o no), lo que necesita hacer, de forma general es:

Paso en el proceso de liderazgo en una empresa.	Como puede ayudar la PNL y algún otro detalle.
Identificar las necesidades de los empleados y las de la empresa.	Metamodelo, Rapport.
Establecimiento de metas adecuadas.	Generalmente son modelos hechos bajo pedido por especialistas con un enfoque de grupo, por ejemplo los cambios de cultura organizacional. Conocimiento técnico específico.
Identificación de factores de motivación, de formas de proceso de información.	Submodalidades, modelo de espejo, metaprogramas, entre otros.
Apoyo durante la trayectoria.	Metaprogramas, metamodelo, premios, recompensas, reconocimientos, conocimiento técnico propio del área.
Aceptación del líder, sinergia en el grupo.	Dinámicas de aplicación de técnicas de PNL (visualización, conocimiento de los miembros del grupo, ejercicios de valores), en empresas generalmente se hacen bajo la dirección de un consultor. ⁶⁴
Desempeño.	Análisis, comparación con objetivos, reestructuración o adaptación, se requiere conocimiento técnico específico, ayudan técnicas de PNL de organización de actividades, tiempo, metamodelo, submodalidades etc. para comunicar, motivar cambios, resultados, ajustes e involucrar al personal con el objetivo, el trabajo, el grupo y la empresa. (al hacer este paso se completa el ciclo y se empieza de nuevo)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁶⁴ Atondo Siu Sandra Betsabe. "Cambio en la cultura organizacional de una empresa Química aplicando herramientas de PNL" UNAM 2001 Facultad de Química, tesis dirigida por Eduardo Rojo y de Regil.

Motivación, modelos clásicos y la PNL.

Es lo que hace que una persona o grupo haga algo, es lo que los mueve a tomar una decisión o acción, existen muchos trabajos que se enfocan en ella, aquí solo se mencionaran aspectos importantes.

La motivación también ha sido parte del estudio de la PNL, existen modelos generales que la abordan, como los filtros y metaprogramas que dicen que un aspecto que influye en como se motiva a una persona es como procesa y filtra la información generada internamente y/o del mundo exterior, modelos donde esta implícita (muchos modelos empresariales creados por consultores en PNL la manejan implícitamente, al mejorar la comunicación, al vincular a la persona con la empresa, al crear un ambiente de seguridad), modelos explícitos generales como los que hay en libros sobre la PNL y finalmente, modelos explícitos específicos sobre este tema desarrollados bajo pedido por las empresas.

Existen muchos modelos de motivación cuyo desarrollo fue anterior a la PNL y que dan una idea de como funciona, estos modelos se resumen a continuación.

Modelo de Maslow.⁶⁴

Este modelo dice que la motivación es más interna que externa, donde para poder llegar a un peldaño se tienen que pasar por los anteriores.

Nivel en la pirámide de Maslow.	Breve explicación.
Autorrealización.	Llegar a ser lo mejor que podemos ser.
Estima y posición social	Tener un lugar, ser tomado en cuenta.
Pertenencia.	A una comunidad, a una familia, un patrimonio
Seguridad	De contar con un lugar, un trabajo, un medio de vida.
Necesidades fisiológicas	Comer, dormir, respirar todo aquello que permita la vida.

Modelo de Herzberg.⁶⁴

Este modelo dice en general que la motivación en un ambiente empresarial depende más de los factores externos, muchos de ellos determinados por la misma empresa (a esta le pueden influir los factores del mercado, externos según el momento).

Para este autor los niveles son los siguientes.

- 1.- Pago.
- 2.- Política administrativa, seguridad en el empleo (no ser despedido), condiciones de trabajo (higiene).
- 3.- Relaciones con compañeros, superiores y empleados, calidad de la supervisión.
- 4.- Ascensos, reconocimientos y posición.
- 5.- Trabajo en sí mismo, logros, posibilidades de crecimiento, responsabilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁶⁴ Atondo Siu Sandra Betsabe. "Cambio en la cultura organizacional de una empresa Química aplicando herramientas de PNL" UNAM 2001 Facultad de Química, tesis dirigida por Eduardo Rojo y de Regil.

Modelo de Alderfer.⁶⁴

Este también se enfoca a factores internos y lo resume en tres puntos.

- 1.- Existencia
- 2.- Relaciones
- 3.- Crecimiento

Las necesidades cambian con el tiempo y con las circunstancias, frecuentemente existe un conjunto de estas son más difíciles de identificar debido a la velocidad de los cambios, aunado al problema de la dificultad para comunicar ciertas necesidades o aspectos de estas, los modelos de la PNL son más prácticos, se basan en los principios de esta y en otros modelos (como los aquí brevemente expuestos) para conocer que es lo que nos motiva y encontrar la manera más fácil de expresarlo y conseguirlo.

Actualmente, muchas de las necesidades primarias de empleados y obreros ya han sido cubiertas, por lo que las personas buscan satisfacer las de orden superior, también el constante cambio en la estructura de la sociedad y organizaciones que hay actualmente acentúa más la necesidad de pertenencia y seguridad.

Modelado de la conducta corporativa.⁶⁴

Este concepto es simple, una compañía, mediante la aplicación de políticas de recompensa y/o castigo, principios y valores, propicia la aparición y refuerzo de ciertas prácticas o la desaparición o disminución de otras, un aspecto importante de esto es que los objetivos y valores de una empresa deben estar en armonía con los valores y principios de sus empleados, si esto no sucede se generan conflictos.

⁶⁴ Atondo Siu Sandra Betsabe. "Cambio en la cultura organizacional de una empresa Química aplicando herramientas de PNL." UNAM 2001 Facultad de Química, tesis dirigida por Eduardo Rojo y de Regil.

Conclusiones.

La PNL es una herramienta útil que proporciona una mayor cantidad de opciones y que es capaz de enseñarnos a usar recursos internos (psicológicos) para mejorar nuestra calidad de vida y como profesionales, ha demostrado su utilidad en la mejora de los resultados en diversas compañías (Michelin, Sodexo SA, Castorama SA y Glaxo Pharmaceutical, American Express, BMW entre otras) y a lograr una mejor adaptación a los cambios que exige esta época, por este motivo es que se ha desarrollado tanto, creciendo el número de institutos, obras y personas entrenadas en sus principios.

A pesar de toda la publicidad que se le ha hecho y de que es cierto que puede generar resultados concretos no es una llave mágica que por sí sola haga estas cosas, existen muchas otras herramientas además de la PNL que tienen el mismo objetivo y objeto de estudio y que también son de gran ayuda, en opinión de muchos autores, la PNL es más práctica pero nada sustituye al esfuerzo humano, es decir, este conjunto de herramientas será tan útil en función del compromiso, decisión y coraje de cada persona y cada compañía u organización ponga, habrá modelos de la PNL que sean mejores que otros en un determinado contexto, habrá personas que se identifiquen más fácilmente con alguno de estos modelos o técnicas.

La PNL es una opción más que tenemos (la PNL surgió con la intención de dar eso, opciones, sobre todo prácticas) tan buena o mala como nosotros la apliquemos.

Recomendaciones.

- Practicar juegos mentales (como el ajedrez, las damas entre otros muchos) competencias deportivas y ser posible, organizarlas (sin afectar el aspecto académico).
- Promover la participación en cursos de oratoria, ejercicios y lectura como medio de esparcimiento, las actividades que mejoren las habilidades para comunicarse deben de ser fomentadas dada su gran importancia en el mundo moderno.
- Dedicar más interés al tema de la comunicación enfocada al desarrollo profesional, buscando desarrollar habilidades que faciliten el manejo de personal a cualquier nivel, asertividad, saber vender ideas y/o productos, tener empatía, eliminar el miedo y la inseguridad, estructurar ideas y propuestas entre otros, la PNL puede ayudar mucho aquí así como otras herramientas más "tradicionales".
- Acrecentar la conciencia de situación actual, la futura situación laboral, demanda de empleos, perfiles de estos, situación económica, costo de las cosas, a formular objetivos, metas y estrategias para lograrlo, a buscar el éxito, a la autodisciplina, a saber negociar, a ser independiente y responsable para el mismo, su familia, su empresa, propia o no, grande o pequeña y ante la sociedad.
- Promover una cultura de mejora continua y de actualización, dado el trabajo del ingeniero químico tiene que ver con muchos sectores de una misma empresa (producción, desarrollo, calidad, ventas, quejas de clientes), una visión panorámica es de gran ayuda, para tenerla es imprescindible el conocimiento técnico (de menos básico), diversas obras de PNL pueden ayudar a mejorar el aprendizaje de forma personal, es recomendable auto implementarse un programa de mejora personal (disciplina, buenos hábitos, ser más creativo, aprendizaje rápido y efectivo por ejemplo).
- Incluir el tema de la PNL a la exposición de clase como una herramienta más, buscando ampliar la conciencia del alumno en como puede mejorar, a tener iniciativa para hacerlo, a ser responsable de mejorar su entorno, a incentivarlo para desarrollar habilidades para comunicarse efectivamente en cualquier nivel

(empleado, supervisor, gerencia, empresario independiente, en la familia), a desarrollar una disciplina de automejora constante.

¿Cómo escoger un curso sobre PNL. 6?

- Preguntarse que tipo de formación requiere.
- Quienes dan cursos. (averigüe todo lo que pueda de ellos), muchos institutos le dan la opción de platicar con los formadores o incluso de tomar cursos gratis de introducción de unas cuantas horas.
- ¿El curso esta al alcance de sus posibilidades? compare precios y calidad de ellos.
- ¿Cómo es el curso?, ¿Su estructura es flexible?, ¿Cómo es la forma y condiciones de pago, las condiciones de anulación, material adicional?,
- ¿Requiere de un certificado ó solo el conocimiento?, ¿Hasta qué nivel necesita profundizar?,
- ¿La duración del curso se ajusta a su agenda?, ¿Qué tan pesado resultaría tomarlo junto con otras obligaciones sin sacrificar su aprovechamiento?, ¿Qué tantas ganas esta dispuesto a poner?, en algunos institutos se acostumbra tener sesiones los fines de semana y en las noches.
- Los monitores del curso son importantes, ¿Tienen experiencia? (generalmente los de origen en USA tienen más experiencia pero son más caros), ¿Le agradan?, ¿Hacen sintonía con usted?, ¿Dominan el tema?, ¿Le transfieren seguridad?, ¿Su estilo "encaja con usted"?
- La PNL es una experiencia subjetiva, es importante evaluarla, disfrutarla y buscar la forma de aplicar todo lo que le muestran a su caso en particular, es muy importante que los monitores que lo atienden sepan lo mejor posible sus motivos, razones y problemas para que lo puedan ayudar, ellos están entrenados para enfocarse persona por persona, razón por la que los grupos sean muy pequeños y de alto precio algunos de los cursos.

Catálogo de Institutos de PNL.

País	Instituto	Sede
México	NEUROING (neuroing.com)	Cd. de México
México	Instituto de Programación Neurolingüística de Monterrey (pnl.com.mx)	Monterrey, N.L.
México	Centro de Capacitación Personalizada <i>Balians</i> (balians.edu.mx)	Guadalajara, Jal.
Chile	Oscar Cáceres & Asociados Consultoría y Entrenamiento con PNL (niposcar.cl)	Santiago
Venezuela	PNL Venezuela: Talleres y Entrenamientos (pnlvenezuela.tripod.com)	Maracalbo
Venezuela	El Instituto Venezolano de Programación Neurolingüística (ivpnl.com.ve)	Caracas
Puerto Rico	Podium (podium-nlp.com)	San Juan
Argentina	Instituto de Programación Neuro-Lingüística Esencial (members.son.com/pnlvt)	Buenos Aires
Argentina	Patricia Hashuel (patriciahshuel.com)	Buenos Aires
Brasil	Programação em Auto-Conhecimento e Comunicação: Brasil (pac.com.br)	Sao Pablo
E.U.A.	The First Institute of NLP (Richard Bandler) (nlp-dhe.com)	San Francisco, California
E.U.A.	NLP Seminars Group International (John LaVaille)	Hopatcong, New Jersey

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	purenlp.com	
E.U.A.	NLP University (Robert Dilts) (nlpau.com)	Ben Lomond, California
E.U.A.	The Changeworks (thechangeworks.com)	Bend, Oregon
E.U.A.	Learn Institute of Neuro-Semantics (Learnusa.com)	Plant City, Florida
E.U.A.	Institute of Neuro-Semantics (Neurosemantics.com)	Gastonia, North Carolina
E.U.A.	PhotoReading Whole Mind System (Photoreading.com)	Wayzata, Minnesota
E.U.A.	Learning Strategies (Learningstrategies.com)	Wayzata, Minnesota
E.U.A.	The NLP Institute of Oregon (nlporegon.com)	Portland, Oregon
E.U.A.	New York Training Institute for NLP (nlpcenter.com)	New York, NY
E.U.A.	NLP Comprehensive (nlpco.com)	Lakewood, Colorado
E.U.A.	NLP Institute of California (nlpca.com)	Sunnyvale, California
E.U.A.	NLP Institute of Chicago (nlpchicago.com)	Chicago, Illinois
E.U.A.	NLP Training Concepts (nlptrainingconcepts.com)	Dallas, Texas
E.U.A.	Success Skills - NLP of Oklahoma (nlpok.com)	Oklahoma, OK
E.U.A.	Syntax Communication Modeling (syntax.com)	Los Gatos, California
E.U.A.	The Institute for Holistic Studies (ifhs.com)	New Hope, PA
E.U.A.	The NLP Center of New York (nlptraining.com)	New York, NY
Canada	Erickson Collage (erickson.edu)	Vancouver
Canada	Gregorian Bay NLP Centre (gb-nlp.com)	Ontario
Canada	NLP Centres Canada (Nipworks.com)	Ottawa
Canada - Francia	IDCOM International Inc.n (idecominter.com)	Québec / Paris
Inglaterra	McKeena-Breen Ltd. (McKeena-breen.com)	Highbury Grove, Londres
Sulza	NLP-Akademie Schweiz (nlp.ch)	Pfunggen

Nota: las direcciones de internet de los institutos y organizaciones que trabajan con la PNL deben estar precedidas por "http://www."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Glosario

Agudeza sensorial (sensory acuity): Capacidad de hacer distinciones más sutiles y útiles a la información sensorial que obtenemos del mundo.

Ayuda de objetivos (Dovetailing outcomes): Proceso de compaginar diferentes objetivos buscando de soluciones exitosas para todos. (negociación)

Ambigüedad de puntuación (Punctuation ambiguity): Unión de dos frases separadas donde la resultante tiene un significado diferente y confuso.

Análogo (analogie): Que varía continuamente dentro de ciertos límites

Ancla o Anclaje (Anchoring): Proceso mediante el cual se conecta un estímulo a una respuesta, las hay naturales o implantadas a voluntad.

Ascender, descender (Chunking or stepping up/down): Cambiar la percepción subiendo o bajando de nivel lógico o jerarquía de ideas.

Asociado (associated): Al hablar sobre una experiencia refiere a percibirla en primera persona, es decir como si la viéramos con nuestros propios ojos.

Calibración (Calibration): Conocer en forma detallada el estado de otra persona mediante la observación e identificación de señales corporales, gestos, forma de hablar

Cinestésico (Kinesthetic): Sensaciones táctiles, sentimientos, emociones, sentido del equilibrio.

Cliente: Persona, compañía u organización a la que se le entrega, vende o presta algún servicio y/o producto.

Cibernética: Ciencia que estudia los mecanismos automáticos de comunicación y de control en los seres vivos y en máquinas, en medicina se refiere al estudio de las conexiones nerviosas de seres vivos.

Cognoscitivo: Que es capaz de conocer, adquirir conocimiento.

Comillas (quotes): Modelo de lingüística donde el mensaje se expresa como si fuera de otra persona.

Congruencia (congruence): Estado en el cual, todos los elementos de un sistema (mente, cuerpo, conducta de un individuo, etc.) se encuentran en armonía trabajando en la misma dirección o con un solo objetivo.

Dirigir (leading): Cambiar la propia conducta con la suficiente sintonía para que otras personas entiendan el cambio más fácilmente y lo hagan (predicar con el ejemplo)

Ecología (Ecology): En la PNL es el equilibrio en armonía entre todos los elementos de un sistema, en este caso, el sistema mente cuerpo del individuo.

Enmarcar (frame): Establecer un significado a un suceso, persona, símbolo, acción etc., establecer en un contexto.

Epistemología: Rama de la filosofía que estudia como es que se adquiere el conocimiento y en sí que es el conocimiento.

Iguación o emparejamiento (matching): Adoptar parte del comportamiento de la otra persona para incrementar la sintonía.

Insania: Locura, demencia.

Instalar: Colocar, poner en condición de funcionamiento y operación un programa, una máquina, ocupar un puesto.

Mapeo: Representación única de la realidad que hace cada persona con base en su percepción, filtros mentales (cultura, prejuicios, ideas propias etc.) y experiencia.

Modelado (o modelar "modeling" en PNL): Proceso mediante el cual se discierne la conducta, modelar y/o estructuras lógicas y de pensamiento que permiten realizar una tarea, adquirir o mejorar una habilidad o ampliar el conocimiento sobre un área particular, ya sea copiando, modificando y/o "creando" y estructurando conceptos mediante la observación, intuición, deducción, análisis y planeación.

Modelo: Descripción simplificada de una entidad y/o proceso complejo, deriva del latín "modulus" que significa pequeña versión de algo, una descripción, representación o analogía creada y usada para visualizar algo (como el átomo), para entenderlo y a partir de ahí poder hacer predicciones, diseñar y construir sistemas útiles, máquinas e incluso desarrollar otros conceptos, en el caso de la PNL los modelos se hacen partiendo del estudio de la conducta, las formas de pensar, (valores, ética, formas de procesar información, lenguaje entre otras) la organización de grupos sociales y empresas con el fin de reproducir y/o producir el éxito individual y grupal, se busca que dichos modelos sean prácticos y adaptados a cada situación, empresa e individuo.

NLP: NeuroLinguistic Programing (Programación NeuroLingüística en inglés)

Netmeeting: Conferencia celebrada por medios de comunicación electrónicos, generalmente digitales, con transmisión de imágenes, audio y archivos de electrónicos.

Paciente: Persona que recibe el tratamiento o servicios de un profesional de la salud.

Percepción: Proceso por medio del cual recibimos información del mundo que nos rodea, este incluye desde las impresiones captadas por nuestros sentidos hasta la forma en que el cerebro procesa esta información.

Personalidad: Individualidad consciente, conjunto de rasgos, formas de proceder y de pensar exclusivas de cada persona.

PNL: Programación NeuroLingüística.

Pragmatismo: Doctrina filosófica divulgada por William James, según la cual el único criterio para juzgar la verdad de un concepto o sistema de ideas es fundamentarla en sus efectos prácticos.

Resiliencia: Capacidad de recuperación del individuo ante situaciones adversas y traumáticas.

Síndrome: Conjunto de síntomas propios de una enfermedad.

Sintaxis: Parte de la gramática que estudia el orden y la coordinación de elementos (palabras) para formar una estructura coherente (una oración).

Sintonía (Rapport): Proceso por el que se establece y mantiene una relación de confianza mutua entre dos o más personas, capacidad para general respuestas en otra u otras personas.

Sistémico: elemento, característica o rasgo que es propio de un sistema.

Técnica: Conjunto de procedimientos de un arte o ciencia, habilidad para usar estos procedimientos, en la PNL se refiere a los procedimientos que derivan de un modelo.

USAF: United States Air Force (Fuerza Aérea de los Estados Unidos)

Bibliografía

- 1 <http://www.members.fortunecity.com> página de Gestalt.
- 2 <http://nlpuniverse.com> "what is NLP"
- 3 Allen Chis "Noam Chomsky influence in NLP" <http://easnlp.com> sección de artículos
- 4 <http://www.abielg.com> sección de biografías, biografía de John Grinder.
- 5 O'Connor Joseph PNL para Directivos, editorial Urano. 1997
- 6 O'Connor Joseph & Seymour John Introducción a la PNL editorial Urano octava edición.
- 7 Korzybsky Alfred "Science and Sanity" 1933, <http://nlpuniverse.com>
- 8 Bandler Richard & Grinder John La Estructura de la Magia I 1975.
- 9 Bateson Gregory, 1974 "Sacred Unity", <http://www.niplearning.com>
- 10 Principles of Psychology (1890 pp 193,195) <http://www.purenlp.com>
- 11 Dilts Robert, "Eye movements and NLP" 1976
- 12 Grinder, DeLozier & Bandler. "Eye movements and NLP" 1977;.
- 13 Bandler & Grinder, "Eye movements and NLP" 1977;
- 14 Dilts, Grinder, Bandler & DeLozier. "Eye movements and NLP" 1979;
- 15 Loiselte, Buckner & Reese , 1985- 1987 "Eye movements and cognitive process studies"
- 16 Dilts, Grinder & Bandler, Judith DeLozier Neuro-Linguistic Programming Vol. I (1980).
- 18 Satir Virginia, People Making, "The Gestalt Approach & Eyewitness to Therapy. Perls, E.", 1973.
- 19 Chomsky Noam "theories of transformational grammar" articles from 1956 to 1966 <http://www.unlp.com>
- 20 deLozier Judith & Dilts Robert "The Somatic Syntax." <http://www.unlp.com>
- 21 Dilts Robert "The principle of positive intention." 1998 <http://www.nlp.com>
- 22 Grinder John & DeLozier Judith Titles All The Way Down Meta Publications 1987
- 23 "The NLP" Poieticas web page. <http://www.poieticas.com>
- 24 Dilts Robert. Strategies of Genius, Meta Publications 1994
- 25 Hellinger Bert, Taller Internacional de sobre su método sistémico en organizaciones: Santiago de Chile, 2 de septiembre de 1999, <http://www.poieticas.com> sección de "empresas".
- 26 Biografía de Robert Dilts, <http://www.societynlp.com> .
- 27 Bandler Richard & Grinder John, Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, Vol. I 1975
- 28 Grinder, DeLozier & Bandler, 1977. Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Erickson, M.D.; Vol. II
- 29 Richard Bandler & Will McDonald, , An Insider's Guide to Submodalities. Meta Publications: 1988
- 30 Bandler Richard & Grinder John, Reframing NLP and the Transformation of the Meaning, Real people press. 1982
- 31 Cameron-Bandler Leslie, Gordon David & Lebeau Michael. The imprint Method, Future Peace Inc 1985.
- 32 Cameron-Bandler Leslie, Gordon David & Lebeau Michael Know how, Guided Programs to Inventing your Own Best Future. Future Peace Inc 1985.
- 33 Dilts Robert Applications of NLP Meta Publications 1983
- 34 Dilts Robert. Roots of neuro-linguistic programming. Cupertino, CA: Meta Publications. 1983
- 35 Bateson Gregory Go to goal Meta publications 1972.
- 37 Korzybski Alfred 1921 "The Manhood of Humanity" <http://www.poieticas.com>
- 38 Hall Michael "Introduction to Meta states". 1999 <http://www.poieticas.com>

- ³⁹ Ferris & Mehrabian. "Inference of Attitudes from Nonverbal Communication" Journal of Counselling Psychology 1967.
- ⁴⁰ Dilts Robert 1980 "Anchoring in NLP" <http://www.unlp.com>
- ⁴¹ Dilts Robert 1999 "Anchoring a Resource State" <http://www.nlpcomprehensive.com>
- ⁴² Seymour John & James Tod "What is Anchoring" 1995 <http://www.pe2000.com>
- ⁴³ Dilts Robert. Applications of neuro-linguistic programming. Cupertino CA: Meta Publications 1983.
- ⁴⁴ Hall Michael Meta-states: Managing the higher levels of your mind's reflexivity. Grand Jct. CO: ET Publications (1995).
- ⁴⁵ Dilts, Robert. R.W. Epstein, Tools for dreamers: Strategies for creativity and the structure of innovation. Cupertino, CA: Meta Publications 1991
- ⁴⁶ Hall Michael, L. Michael MetaStates: Reflexivity in human states of consciousness. Grand Jct. CO: E.T. Publications. 1995.
- ⁴⁷ Hall Michael, L. Michael; Bodenhamer Bobby. The structure of excellence: Unmasking the meta-levels of submodalities. 1999 Grand Jct. CO: E.T. Publications.
- ⁴⁸ Hall Michael. NLP: Going Meta Advance modeling using meta-levels. Grand Jct. CO: ET Publications. 1997
- ⁵⁰ Hall Michael "Introduction to meta states" 1999 www.neurosemantics.com
- ⁵¹ Austin & Aspromonte, Green Light Selling Mountain Press 1990
- ⁵² Moine J. Modern Persuasion Strategies Prentice Hall 1990.
- ⁵³ Norris Robert "Determining the Effectiveness of Neuro-Linguistic Programming Training for Professionals" thesis directed by Dr. Murfreesboro 1997. Middle Tennessee State University, department of Business, marketing Education & Office Management.
- ⁵⁴ Hall Robert "The NLP effectiveness in mental health".<http://www.neurosemantics.com>
- ⁵⁵ Wadleigh Al "The NLP in the NASA." 2000 <http://www.nlpcomprehensive.com>
- ⁵⁶ Wadleigh Al "The NLP helps the USAF too" 2000 <http://www.nlpcomprehensive.com>
- ⁵⁷ Abadoher D. "From Ford to Chrysler" 1989, <http://www.nlpcomprehensive.com>
- ⁵⁸ Ewing Lara "NLP scores another TD in bussines" 1997 <http://nlpanchorp.com>
- ⁵⁹ Wilkinson Tad "BMW England success with PNL" 1995 <http://www.NLP-Platform.com>
- ⁶⁰ Eptein Todd "Business with PNL example" 1995 <http://www.NLP-Platform.com>
- ⁶¹ Craig Copetas A "French managers head back to school" The Wall Street Journal Europe 1994 <http://www.WSJE.com>
- ⁶² Duby Georges Atlas Histórico Mundial 1997 editorial Debate Barcelona España.
- ⁶³ Dotz Tom "Interview with Bell Labs General Company Engineering Dep Manager" 1997 <http://www.nlpcomprehensive.com/interviews>
- ⁶⁴ Atondo Siu Sandra Betsabe. "Cambio en la cultura organizacional de una empresa Química aplicando herramientas de PNL" UNAM 2001 Facultad de Química, tesis dirigida por Eduardo Rojo y de Regil.
- ⁶⁵ Faulker Charles "NLP and change" 2000 <http://www.NLP-Platform.com>
- ⁶⁶ Furman Mark "NLP with neurophysiology" part 1 2000. UCLA. <http://anchorpoint.com>
- ⁶⁷ Fisher Roger & Ury William, Getting to yes. Editorial Arrow 1987.
- ⁶⁸ "How to have great relationships with NLP" The Pegasus Mind-Body Newsletter - 1 February 2000 <http://www.pe2000.com/grt-rlate.htm>
- ⁶⁹ Hall Michael., "Self identity & identity changes" Jan 2002. <http://www.poieticas.com> NLP section.