

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Química

Ingeniería de la Negociación

Tesis que para obtener el título de:

Ingeniero Químico

Presenta:

Andrés Ocampo Báez

México, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado asignado:

Presidente	Robert Johnson Bundy
Vocal	Ernesto Perez Santana
Secretario	León C. Coronado Mendoza
1er. Suplente	Alejandro Iñiguez Hernandez
2º Suplente	Rolando Javier Bernal Perez

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Facultad de Química.

León C. Coronado Mendoza
Asesor del Tema

Andrés Ocampo Báez
Sustentante

Agradecimientos

A Dios, por la oportunidad de la vida.

A mi madre, por todo su amor y entrega incondicional.

A mi asesor, León C. Coronado Mendoza, por haber creído en mí y por todo su apoyo para poder realizar este trabajo.

A mi familia y amigos, que a lo largo de toda la carrera estuvieron conmigo.

Índice

Agradecimientos.....	3
Introducción.....	6
◦ Carácter.....	8
Los Tipos de Carácter.....	10
➤ Naturaleza de las Creencias.....	12
Los niveles lógicos en una compañía.....	15
El papel de las creencias.....	15
- Expectativas sobre la propia eficacia:.....	16
Relación entre creencias, aptitudes y conductas.....	16
El papel del entorno en la construcción de las creencias.....	20
Definición de las creencias.....	20
- Las creencias en una compañía.....	21
≡ Tipos de problemas en las creencias.....	22
Las creencias sobre la propia aptitud.....	23
Las creencias y la expectativa de fracaso.....	23
Convertir el fracaso en retroalimentación.....	24
Sistemas de Creencias y Creencias Núcleo.....	31
¿Cómo se ocultan las creencias?.....	31
Creencias-núcleo.....	34
La línea del tiempo.....	35
La teoría de la impronta.....	35
Convertir el atolladero en un recurso.....	38

-El éxito puede crear tanta crisis como el fracaso.....	51
Improntas y secuencia evolutiva.....	52
Analogía con una compañía	53
Meta-programas y posiciones en la línea del tiempo	54
Cómo Integrar Creencias Conflictivas	55
Congruencia a nivel de identidad	55
Creencias en conflicto	56
Relación entre valores y creencias.....	60
Sistemas de Creencias y Relaciones.....	63
Técnica del meta espejo.....	64
Pasos de la Negociación	66
Conclusiones.....	69
Glosario de Términos	73
Bibliografía.....	76

Introducción

El mundo es tan rico, que para darle sentido hay que simplificarlo. Esto se hace a través del filtro de los sentidos, lenguaje, experiencias anteriores, creencias y suposiciones. Sin embargo, lo que en un tiempo ha servido para organizar la experiencia del mundo, en otro momento puede limitar y crear un problema. Y no es que no haya soluciones, sino que no están presentes en esa limitada visión de la realidad. Se asemeja a un mapa, ya que nos sirve para guiarnos, pero no es la realidad.

El presente trabajo se enfoca hacia una de las áreas en ocasiones más difíciles para el Ingeniero Químico: las relaciones humanas. Muchos de los grandes proyectos encuentran sus mayores obstáculos no en las fórmulas o ecuaciones, sino en lograr conjuntar a todos los miembros del equipo hacia una sola dirección.

Con la experiencia que he tenido en la Industria Química, me doy cuenta de que día a día estamos negociando e interactuando con los demás: con nuestros jefes, compañeros, gente a nuestro cargo, clientes, etc.

Gran parte del plan de estudios anterior estuvo enfocado hacia el área científica y de ingeniería, dejando vacíos o huecos en la parte humanística. Esta tesis pretende reforzar esas áreas para ayudar a las presentes generaciones de estudiantes en el área Química.

La comunicación es la habilidad de transmitir mensajes tanto internos como externos. Se trata de como se utilizan los sentidos en función de transmitir una idea, un sentimiento.

Cada persona produce dos formas de comunicación que configuran sus experiencias vitales. En primer lugar se desarrolla una comunicación interna, constituida por las cosas que representa, dice y siente en el fuero interno. En segundo lugar se experimenta la comunicación con el mundo exterior. Nos comunicamos por medio de palabras, entonaciones, expresiones faciales, posturas corporales y acciones físicas.

La comunicación es poder. Como egresados de Ingeniería Química debemos ser capaces de poder transmitir de forma adecuada nuestras ideas, para que de esta manera podamos tener un mayor campo de acción y de negociación hacia con los demás.

El éxito se encuentra relacionado proporcionalmente al dominio que se tenga de la comunicación interna y externa. De acuerdo a esto, la mejor inversión que se puede hacer como para tener éxito en la vida profesional del Ingeniero Químico está determinada por el control sobre nosotros mismos y sobre nuestras comunicaciones con los demás.

Para ser un comunicador excelente, se necesitan 3 cosas:

1. Un objetivo definido: conocimiento claro de lo que se desea lograr.
2. Flexibilidad en la conducta: capacidad para cambiarla.

3. Experiencia sensorial: darse cuenta de las respuestas que están obteniendo o si han logrado lo que deseaban.

Si se tienen estas tres capacidades, basta con alterar la conducta hasta que obtengan los resultados que se desean.

También se utilizará dentro de este trabajo, una herramienta conocida como Programación Neuro-Lingüística (PNL). Como postulados básicos la PNL se refiere a los sistemas de representación que posee una persona. Éstos pueden ser visuales, auditivos o cinestésicos, de acuerdo a la forma en que se representa internamente el mundo exterior o los elementos externos e internos con los que se involucra. Sostiene que cada persona tiene un Sistema Representacional Preferido (SRP). Por ejemplo, hay personas que prefieren expresarse en términos visuales: *veo que la situación es tal, me hizo ver las estrellas*.

Por otro lado, afirma que al fijarse atentamente en el SRP de una persona y al adaptarse a él, se puede influir en su comportamiento a la vez que lograr una mejor comunicación.

La PNL puede utilizarse como un modelo para la comunicación organizacional.

CARÁCTER

El carácter se trata del conjunto de rasgos psíquicos que se manifiestan en los modos típicos de actuación de cada persona. Es una expresión de la personalidad afectiva total, es el resultado de la mezcla de los aspectos emocionales, intelectual y de la voluntad de la personalidad, aspectos que son rasgos del carácter.

El carácter debe tener unidad y estabilidad. La unidad integra distintos elementos (tendencias, deseos, instintos, necesidades) y les da un sentido. La estabilidad es la permanencia de la unidad. Sin las dos condiciones no existe carácter pues las personas son inestables, caprichosas, cambian inesperadamente. El verdadero carácter aparece desde la niñez y dura toda la vida.

Estructura del Carácter

Los distintos aspectos y cualidades psíquicas del carácter están ligados entre sí, forman una organización relativamente integral, la cual es la estructura del carácter. Las cualidades del carácter no solo están interrelacionadas sino que tiene coherencia forman sistemas (complejos sintomáticos) que permiten, si se conocen algunas cualidades, deducir con certeza otras de ellas, por ejemplo, a la jactancia y agresividad; le son afines cualidades como la ostentación, la insensibilidad y la falta de sinceridad.

El carácter es una peculiaridad individual, en cada persona se presentan complejos sintomáticos, combinaciones de cualidades que resultan de la forma propia en que se formó el carácter.

Clasificación del carácter

Para **Carl G. Jung** (1875 – 1951) los caracteres se reducen a dos tipos principales: introvertidos y extrovertidos.

Los introvertidos se orientan hacia lo que ocurre en su interior, meditan mucho antes de actuar, son vacilantes, desconfiados, miedosos. El extrovertido es atraído por las cosas externas, actúa rápido y después piensa, tiene iniciativa y es práctico, se compromete con lo nuevo y lo desconocido

Theodule Ribot (1839 – 1916) remite a tres caracteres básicos: sensitivos, activos y apáticos.

Los sensitivos: son dominados por la naturaleza afectiva, por el sentir; son muy impresionables, inquietos, pesimistas, contemplativos.

Los activos: viven para la acción, están llenos de energía, son optimistas y emprendedores.

Los apáticos: son de poca actividad y poca sensibilidad. Son indiferentes.

El carácter de una persona influye mucho en el estudio, en el trabajo y en la vida diaria, lo facilita o lo dificulta. Es importante que las personas conozcan su carácter. Que conozcan sus puntos fuertes y débiles, para que puedan saber qué pueden esperar de ellos. Y también, cómo deben ayudarse y estimularse en la vida.

Los Tipos de Carácter

El Colérico:

1. Siempre vive ocupado en cosas. Es un atrevido para hacer cosas nuevas.
2. Debido a sus arrebatos, improvisa, se precipita, despilfarra energía y cae en la dispersión.
3. Abandona las cosas cuando aparece algún peligro. Es un extrovertido.
4. En cuanto a su inteligencia: le gustan las cosas concretas, inmediatas, y técnicas.
5. Comprende con rapidez y es bueno para improvisar.
6. Se tensiona fácilmente.
7. No le gusta sintetizar las cosas. Posee una escasa capacidad para adquirir nuevos conocimientos.
8. Es poco disciplinado en su trabajo. Le gusta el trabajo en equipo individual.
9. Cambia frecuentemente de actividad y no termina lo que empezó.

El Apasionado:

1. Posee una gran memoria e imaginación. Tiene una gran capacidad de trabajo.
2. Vive siempre ocupado. Tiene afición al estudio y le gusta todo tipo de tareas.
3. Prefiere trabajar solo. Estudia de forma ordenada y metódica.
4. Se destaca en lectura, historia, redacción y matemáticas.
5. Le interesa lo social, lo religioso y político.

El sanguíneo:

1. Es muy poco sensible.
2. Sólo le mueven los resultados a corto plazo.
3. Tiene tendencia a mentir para conseguir lo que quiere.
4. Es cerebral. Piensa todo fríamente.
5. Es optimista, social y extrovertido
6. Es curioso. Le gusta tocar todo. Se adapta bien a cualquier ambiente.
7. Aunque es trabajador, se deja llevar por la superficialidad y la chapucería.

El Flemático:

1. Es reposado y tranquilo. Es reflexivo y callado
2. Es muy ordenado. Le gusta trabajar solo.
3. Es puntual y se preocupa por la exactitud de todas las cosas.
4. La inteligencia del flemático es lenta, pero profunda.
5. Tiene una buena aptitud para comprender lo esencial de las cosas.
6. Es dócil y metódico.

El amorfo:

1. Es perezoso. Su vida es dormir y comer
2. Es poco original, se deja llevar por el ambiente.
3. Es despilfarrador, impuntual y carece de entusiasmo.
4. Es social y extrovertido

5. Razona con mucha lentitud y analiza las cosas de forma superficial
6. Huye de cualquier esfuerzo. Suele aplazar las tareas. Es torpe y desordenado.

El Apático:

1. Es cerrado en sí mismo. Es melancólico
2. Es irreconocible y testarudo.
3. Es perezoso. Rutinario. Pasivo e indiferente
4. Carece de estímulo y actividad.
5. Es un pobre de ideas.
6. Es apático y poco interesado en actividades.

Todos estos rasgos caracterológicos son puntos de referencia. No se puede etiquetar la personalidad de las personas, como si cada uno de ellos no evolucionaran con el tiempo o no tuviera nada propio.

No podemos confundir lo psicológico con lo moral clasificando a las personas en “buenos” y “malos”. Con sabiduría podemos ayudarlos a crecer positivamente en sus características personales.

NATURALEZA DE LAS CREENCIAS

Las creencias son una fuerza muy poderosa dentro de nuestra conducta. Si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que éste sea logrará convencerlo de que se puede realizar. Creencias tales como “*Ya es demasiado tarde*”, “*De todos modos no puedo hacer ya nada*”, “*Me ha tocado a mí*”, pueden con frecuencia limitar el aprovechamiento de los recursos naturales de la persona y de su competencia inconsciente. Las creencias acerca de nosotros mismos y de lo que es posible en el mundo que nos rodea tienen un gran efecto sobre la eficacia cotidiana. Cada persona tiene creencias que le pueden servir como recursos y también creencias que la limitan.

Ejemplos:

- La mayoría de las personas reconocen que sus creencias pueden afectar a su salud, tanto directamente como de un modo indirecto. Casi todos los profesionales de la salud reconocen que la actitud del paciente es un factor muy importante, que contribuye en gran medida al éxito de su recuperación.
- A lo largo de la historia de la investigación médica, los placebos han demostrado ser tan potentes como muchos medicamentos. Sin embargo, el origen concreto de su poder sigue siendo un misterio. Muchos investigadores creen que un “efecto placebo contrario” puede incluso enfermar a muchas personas.
- Las creencias que los demás tienen de uno mismo también pueden afectar. Esto fue evidenciado por un estudio revelador, en el que un grupo de niños de inteligencia normal fue dividido al azar en dos grupos iguales. Uno de los grupos fue asignado a un maestro a quien se le dijo que aquellos niños eran casi “superdotados”. El otro grupo se asignó a un maestro a quien se le dijo que los niños eran un poco “torpes”. Al año se les hicieron de nuevo exámenes de inteligencia a ambos grupos. La mayoría de los estudiantes del grupo que arbitrariamente había sido definido como “superdotado” obtuvieron una puntuación más alta que la lograda anteriormente, mientras que la mayoría del grupo que fue etiquetado como “torpe” ¡obtuvo puntuaciones más bajas! Las creencias de los maestros sobre sus alumnos afectaron a la capacidad de aprendizaje de éstos.

Las creencias pueden moldear, influir e incluso determinar el grado de inteligencia, la salud, la creatividad, la manera en que cada persona se relaciona, e incluso el grado de felicidad y de éxito personal. Si en verdad las creencias son una fuerza tan poderosa, ¿sería posible controlarlas para que no nos controlen ellas a nosotros? Muchas de las creencias fueron implantadas durante la infancia por los padres, los maestros, el entorno social y por los medios de comunicación, mucho antes de darnos cuenta de sus efectos o de ser capaces de elegir entre ellas. ¿Sería posible reestructurar, desaprender o cambiar viejas creencias que nos limitan e instalar en su lugar otras nuevas capaces de ampliar nuestro potencial mucho más allá de lo que actualmente imaginamos?

La PNL nos proporciona un poderoso y atractivo modelo mental y también un conjunto de herramientas de conducta que permiten el acceso a algunos de los mecanismos de las creencias. A través del proceso de PNL, las creencias y los elementos físicos y neurolingüísticos que influyen en ellas pueden ser explorados e influenciados de manera total y práctica.

El cerebro y, de hecho, cualquier sistema biológico o social, está organizado en niveles. Como consecuencia de ello, se pueden tener diferentes niveles de existencia y de pensamiento. Al tratar de entender el funcionamiento del cerebro, o tratar de cambiar conductas o comportamientos, es necesario tener en cuenta esos diferentes niveles. Lo mismo ocurre en un sistema empresarial, donde hay distintos niveles de organización.

Desde el punto de vista psicológico parece que son cinco los niveles con los que se trabaja la mayor parte del tiempo:

El nivel básico es el *entorno* o *ambiente*, las *restricciones externas*.

Se actúa en ese entorno a través de la *conducta*.

Cada conducta está dirigida por mapas mentales y estrategias, las cuales definen las *aptitudes*.

Esas aptitudes están organizadas por los *sistemas de creencias* y

Las creencias están organizadas según su *identidad*.

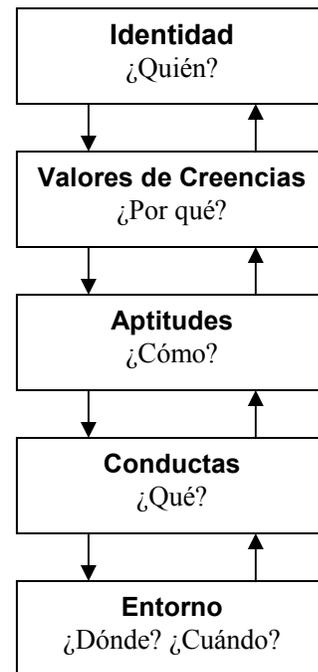


Figura 1. Niveles lógicos de organización*

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

* Modelo de Virginia Satir, fundadora de la terapia familiar.

Los niveles lógicos en una compañía

Los mismos niveles que funcionan en la persona lo hacen en organizaciones y grupos.

También en los negocios hay diferentes niveles y se dan diferentes tipos de reacciones y respuestas al pasar de un nivel a otro.

El papel de las creencias

Algo muy interesante de las creencias es que, debido al hecho de que se hallan en un nivel distinto al de la conducta y al de las aptitudes, no cambian de acuerdo a las mismas normas. Cuando se tiene una creencia, ninguna evidencia ambiental o conductual la cambiará, pues las creencias no están basadas en la realidad. Se tiene dicha creencia en lugar de tener un conocimiento de la realidad.

Las creencias tratan de cosas que nadie puede saber realmente. Si alguien tiene una enfermedad terminal no sabe si va a recuperarse. No hay una realidad presente que le diga si se va a recuperar o no. Y precisamente porque nadie sabe cual es la realidad, tiene que creer que va a recuperarse. Si alguien cree que puede cambiar, cambiará.

Otro ejemplo es la idea de la existencia de Dios. No existe modo alguno de demostrarla definitivamente. Es una cuestión de creencia o de interpretación de ciertos hechos. En los sistemas de creencias los hechos pueden ser ubicados de modos muy distintos.

Hay muchas evidencias que demuestran que la actitud y las creencias positivas pueden mejorar la salud en casos de enfermedades muy graves.

Las creencias funcionan en un nivel distinto al de la realidad ambiental y conductual y no cambian mediante los mismos procesos. En una compañía, los valores corporativos y las políticas se cambian mediante un proceso muy distinto al utilizado para cambiar la maquinaria.

Expectativas sobre la propia eficacia: Relación entre creencias, aptitudes y conductas

Toda creencia está relacionada con el futuro. *La función de las creencias está relacionada con la activación de las aptitudes y las conductas.* Los seres humanos tienen la capacidad de influenciar ciertos procesos biológicos, pero nunca lo hacen porque no creen que ello sea posible.

Hasta que se comenzó a utilizar el *biofeedback*, (retroalimentación biológica) nadie pensó que fuera posible influir sobre el propio ritmo cardíaco o sobre la presión sanguínea. En la actualidad se está comenzando a pensar que sí es posible desarrollar este tipo de aptitudes. En cuanto la gente comience a creer que pueden influir sobre el cáncer o sobre el sistema inmunológico, iniciarán el proceso de aprendizaje mediante los inevitables ensayos y errores, para así ir desarrollando las correspondientes aptitudes o habilidades.

Albert Bandura, de la Universidad de Stanford, tiene un concepto que él llama *expectativas sobre la propia eficacia*, es decir, las creencias que uno tiene acerca de su propia capacidad para hacer algo.

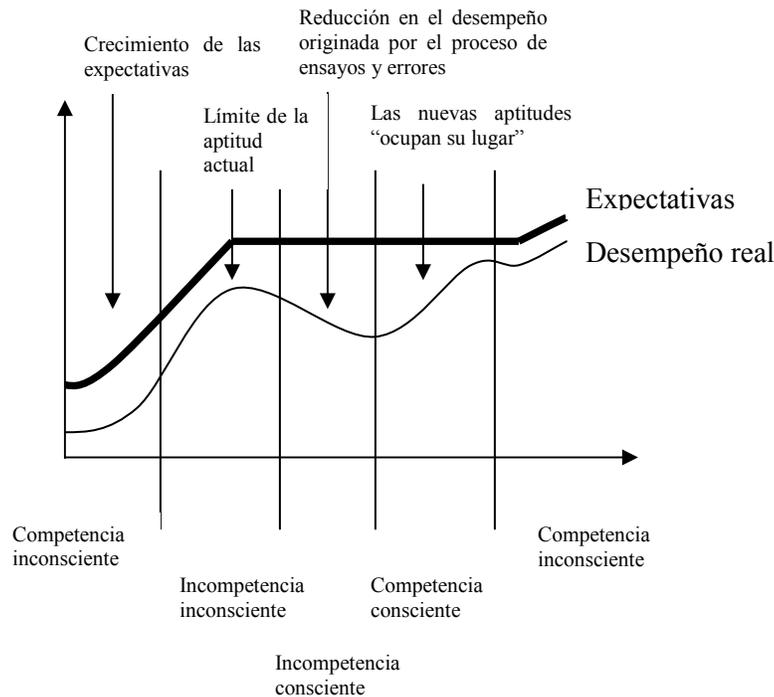


Figura 2. Influencia que las expectativas acerca de la propia eficacia tienen sobre el desempeño del individuo.

Es importante comprender que las creencias no tienen por qué ajustarse a la realidad presente. Su finalidad es suministrar una motivación a fin de que el desempeño comience a elevarse hasta alcanzarlas.

Y, por supuesto, la curva del desempeño puede mejorarse con las estrategias mentales adecuadas. No es necesario dejarla que siga el proceso de ensayos y errores. Si un estudiante cree que es capaz de leer pero no se le ha suministrado la estrategia adecuada para desarrollar esta aptitud, él mismo tendrá que desarrollar su propia estrategia y entonces la curva se elevará más lentamente. Cuanto más lenta sea la elevación de la curva hacia las creencias o expectativas, más difícil será mantener dichas creencias.

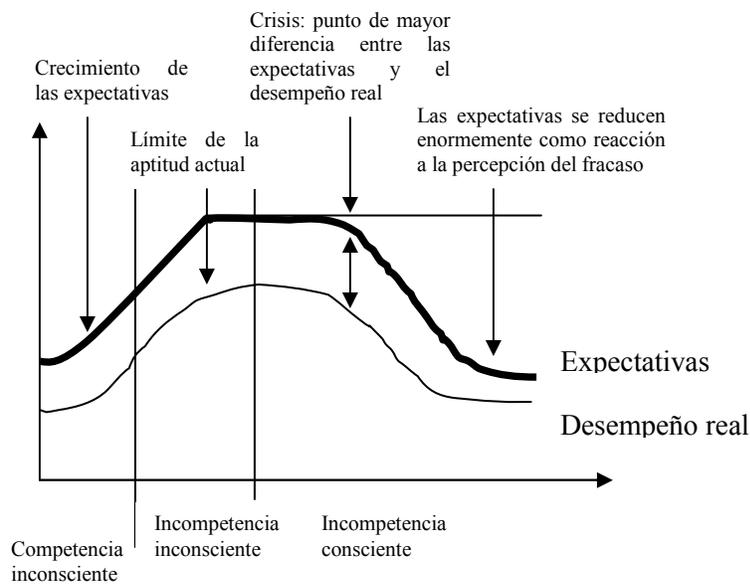


Figura 3. Retroceso de las expectativas motivado por el hecho de que el desempeño no las iguala.

Si alguien enseña *la estrategia adecuada*, la curva del comportamiento se elevará mucho más rápidamente y el peligro de perder la creencia disminuirá.

Aquí se ve la gran importancia que tienen las aptitudes o las estrategias, pues de ellas depende la separación existente entre creencia y comportamiento. Cuanto más rápido se acelere el comportamiento para que alcance a la creencia, más posibilidades se tendrán de lograr las expectativas y, de este modo, el proceso de retroalimentación seguirá.

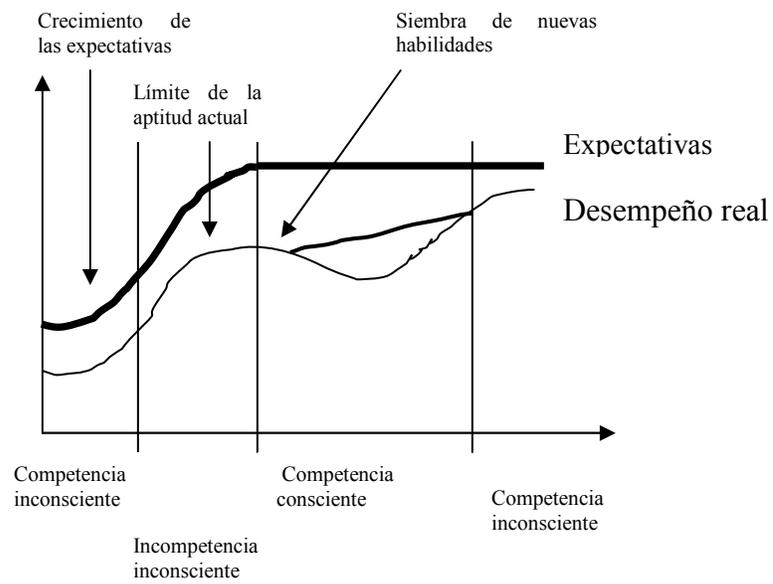


Figura 4. Aceleración de la curva del desempeño debida a la enseñanza de nuevas estrategias.

El papel del entorno en la construcción de las creencias

El entorno puede facilitar una creencia o puede ir contra ella.

El sistema de creencias, la relación entre creencias, aptitudes y comportamiento y la influencia del entorno son algunos de los puntos que debemos siempre tener en cuenta al trabajar con las creencias.

Definición de las creencias

En primer lugar, una creencia no es una estrategia, no es un “cómo hacer”, no es un tipo de comportamiento. *Una creencia es una generalización sobre cierta relación existente entre experiencias.*

Una creencia puede ser una *generalización sobre RELACIONES CAUSALES.*

Por ejemplo:

¿Qué causa el cáncer?

¿Las sustancias químicas existentes en el medio ambiente son las que causan el cáncer?

¿Lo causa algo que el enfermo haga?

¿Algo que él crea?

¿O es el cáncer una parte de su ser? ¿Un comportamiento genético?

Del tipo de creencias dependerá la forma en la que se intente tratar al cáncer.

Las creencias en una compañía

Lo mismo ocurre en una compañía. Existen también cánceres o problemas graves. La cuestión es cuál se cree que sea la causa de dichos problemas.

¿Es el empleado? ¿El ejecutivo? ¿La falta de capacitación?
¿Es la estructura organizativa? ¿La cultura organizativa?
¿Cuál es el problema? ¿El ambiente de trabajo? ¿El mercado?

Lo que se cree que es la causa determinará el lugar donde se busque la solución. Y con la creencia, con frecuencia hallaremos lo que estamos buscando. Si se cree que existe, se encontrará.

Una creencia puede también ser una generalización sobre *EL SIGNIFICADO DE CIERTAS RELACIONES*.

El significado que se le dé determinará nuestra actuación.

Si se tiene un problema en una compañía, ¿qué significa?

¿Significa que se ha fracasado?
¿Significa que no se es merecedor del éxito?
¿Significa que se debe abandonar, o esforzarse más?

¿Qué significa?

Finalmente, las creencias pueden ser *generalizaciones sobre los LÍMITES*.

Por ejemplo, se cree que las creencias pueden afectar a la salud hasta un cierto punto, pero más allá de ese punto ya no.

¿Dónde está el límite? ¿Hasta dónde se puede llegar?

Una compañía puede crecer hasta un cierto punto, pero no más allá.

Estos tres tipos de generalizaciones son los que determinan la reacción ante una situación particular.

Tipos de problemas en las creencias

De estas tres generalizaciones surgen las tres clases de problemas típicos. Todo problema sobre las creencias tiende a estar relacionado con:

LA DESEPERANZA: cuando una persona está desesperanzada siente o cree que no hay ya solución posible. Que no existe ya esperanza alguna.

Esta es una creencia sobre el resultado. Si dicho resultado es imposible, ¿para qué molestarse ya?

Por ejemplo, nadie ha podido hasta ahora vencer al SIDA. ¿Para qué molestarse en intentarlo si es imposible ya recuperar la salud?

LA SENSACIÓN DE IMPOTENCIA: “Es cierto que algunas personas han logrado vencer al cáncer, pero se trata de gente muy especial”. “Yo no sería capaz. Sé que es posible, pero yo no soy capaz”. “Algunos tienen negocios prósperos, pero yo no soy capaz de lograrlo”.

LA SENSACIÓN DE NO VALER LO SUFICIENTE: Quien cree que no merece algo no se esfuerza por conseguirlo. Sin embargo, cuando se cree que se merece una cosa, se lucha por ella con uñas y dientes.

Hemos mencionado a la desesperanza, a la sensación de impotencia y a la sensación de no valer lo suficiente. ¿Cómo se forman estas creencias? ¿Cómo se puede influir en ellas?

Las creencias sobre la propia aptitud

Las creencias y la expectativa de fracaso

Pensar que se va a fracasar crea una profecía autocumplida.

También hay gente que piensa: “Si soy capaz de visualizar el éxito, seré capaz de lograrlo”.

Si alguien tiene una imagen clara de sí mismo haciendo algo pero no cree que en realidad pueda ser capaz de hacerlo, es evidente que no lo logrará.

“Cuanto más claro lo veo más siento que no voy a ser capaz de hacerlo”.

Esto es un ejemplo de cómo las creencias pueden afectar a la visualización. La habilidad para visualizar es una de las aptitudes, pero lo que realmente da un sentido a la visualización es la creencia.

Existe gente que temen visualizar su éxito porque están seguros de que jamás lo van a lograr. Esto nos muestra claramente la relación existente entre creencia y estrategia. Para conseguir una cosa hace falta algo más que saber cómo lograrla. De hecho, creer que se va a fracasar es la mejor técnica para llegar al fracaso. Y a la inversa. La creencia en el placebo es lo que hace que éste funcione.

La diferencia entre que algo sea percibido como un fracaso y como una posibilidad de retroalimentación es muy importante, sobre todo el punto de “crisis” que se ha mencionado anteriormente al hablar acerca de las expectativas sobre la propia eficacia: el punto en el cual las líneas del desempeño real y de las expectativas acerca de la aptitud están más separadas una de otra.

Convertir el fracaso en retroalimentación

Muchas personas han tenido metas que han intentado conseguir más de una vez, sin éxito. Al pensar de nuevo en ellas casi sienten miedo de intentarlo otra vez. ¿Por qué buscar el fracaso una vez más? Para intentar algo es necesario estar abiertos a ello. Se necesita estar listo y preparado. Ahora bien, ¿cómo se prepara uno? ¿Cómo se logra esa apertura?

Lo primero que debemos recordar es que toda creencia es muy posible que incluya algún tipo de combinación o sinestesia de sentidos. Combinará diferentes sistemas de representación. La meta debe ser:

- descubrir cuál es esa molécula de sentidos
- separar y clasificar sus partes

- reorganizarlas en una relación nueva.

Primera Parte

Primer paso. El primero de los cuatro pasos del proceso es *identificar la actitud o creencia problemática*. Normalmente surge en los momentos de ‘crisis’, cuando las expectativas y el resultado están más alejados uno del otro.

Por ejemplo, ¿qué es eso que se quiere hacer, pero no se intenta debido a fracasos anteriores? Hay que descubrir el estado por el que se pasó, descubrir la creencia y encontrar la posición de ojos asociada con esa creencia. Podría ser algo que se desea intentar, pero se tiene la sensación de que sencillamente no se va a poder. O algo que se quiere hacer, pero que se tiene miedo de fallar o de que suceda cualquier cosa.

Una vez que se haya identificado cuál es la posición de los ojos, dónde sucede esa creencia, de dónde surge la creencia limitante, entonces, probablemente e descubrirá que en esa posición van a estar involucrados todos los sentidos y a un mismo tiempo se estará viendo y escuchando todos los sentimientos. Probablemente va a estar todo bastante confuso.

Paso número dos: El segundo paso es *separar las sinestesias poniendo cada una de las representaciones sensoriales en la posición ocular de acceso apropiada según la PNL*, de modo que la memoria visual vaya arriba y a la izquierda, las palabras internas abajo y a la izquierda, y los sentimientos abajo y a la derecha. También puede haber imágenes construidas que se podrían colocar arriba y a la derecha, así cada cosa es clasificada y ubicada en el lugar que le corresponde.

Entonces hay que tratar individualmente cada una de esas representaciones. *¿Cuál es el propósito de este sentimiento? ¿Cómo saber si es negativo? Tal vez no lo sea. Así, es necesario conocer y examinar cada una de dichas representaciones, marcarles un poco el paso y guiarlas. Una vez que el sentimiento sea sólo eso, un sentimiento, se podrá convertir en algo ligeramente distinto. Y lo mismo ocurrirá con la voz interna. ¿Cuál es su intención? ¿Cómo se podrá cambiarla un poco a fin de que se ajustara mejor a esa intención?*

Al trabajar con una persona hay que estar lo más cerca posible de ella. Cuando se tenga enfrente esa molécula, esa creencia, hay que hacer que sea algo real y concreto. Tomar las piezas y separarlas. Tomar literalmente las imágenes hacer que la persona las reubique empujándolas físicamente hacia su lugar.

La actividad y actuación física ayudarán a hacer más fácil esa separación.

Paso número tres: Una vez que ya se tenga la comunicación de cada una de las partes, *tomar los recuerdos visuales y averiguar: ¿Hay algo nuevo que se pueda aprender de esos recuerdos?*

Eso significa *ver los recuerdos en relación con otros recuerdos de éxito y en relación con el resultado, con la meta.*

Un ejemplo:

Se tiene una experiencia anterior; si sólo se ve como lo que es, sólo significará una cosa, pero si se ve lo que dice en relación con el resultado, se aprenderá de ella algo diferente. Esa información no está en la imagen misma. Está en la forma en que dicha imagen se relaciona con el lugar al que se quiere llegar. La idea es comenzar a ver que *esas experiencias no son fracasos, sino retroalimentación*.

Se puede tomar las partes que resultaron exitosas y centrarse en ellas para que ayuden a llegar donde se quiere llegar.

Paso número cuatro: En este punto se debe ser capaz de *ver una conexión con el objetivo y quizás modificarlo*, aumentarlo, cambiarlo un poco, basándose en lo que se ha aprendido de esos recuerdos.

Se tiene esta meta fijada quizás hace mucho tiempo ya. Esta meta podría cambiar un poco. Podría actualizarse en base a lo que se ha aprendido. Tal vez se fijó hace tres años y quizás ahora se podría actualizar de algún modo. Ahora se sabe más, se ha aprendido más. De este modo, en realidad esa meta se enriquece; y está más acorde con quien se es ahora.

Algunas personas siguen todavía intentando alcanzar fantasías de su infancia que no son ya realistas para quien ahora son. Podrían ser más adultos, más realistas en el contexto de lo que han aprendido de su historia personal.

Así, volviendo a la primera parte del ejercicio: se ponen todas esas piezas de la sinestesia limitante en sus posiciones de acceso apropiadas, se examinan cada una de ellas individualmente –cuál es su intención- y se guían un poco.

Un sentimiento malo podría no serlo si se ajusta un poco. Quizás se haga más ligero o más emocionante –a fin de ajustarse un poco más a su intención. Si es una voz, por ejemplo, tal vez se puede cambiar un poco el tono, o hacerla más distante.

Así, hay que organizar las partes de la sinestesia fuera, en la periferia. Entonces se comienza a aprender de estas experiencias y se convierten en retroalimentación, en lugar de ser fracasos. Esta es la primera mitad.

Segunda Parte

En la segunda parte *se toman todas esas piezas y se reúnen de nuevo*.

Y aquí es donde entran las experiencias de referencia positiva. Se toman todas las piezas que han sido clasificadas y ahora se colocan de nuevo juntas en la misma estructura, como una meta que se está seguro de poder alcanzar.

Esto se hace en dos pasos.

Primer Paso: *Se debe descubrir una experiencia de referencia, con un contenido diferente de la meta deseada y asociada con la creencia de fracaso, y que ya sé que se puede lograr.*

La clave **no es tanto la creencia de que se logrará esa meta, sino la creencia en la aptitud para lograrla.**

No es posible conocer la realidad futura. Y ese no es el asunto. El asunto es que hay que organizar esa representación de la meta del mismo modo en que se representan las metas que crees que se pueden lograr. Lo que se busca es algo que no ha sucedido, pero que se es capaz de dirigir con confianza los esfuerzos para hacer que suceda.

Se tiene una seguridad relativa de que se podrán manejar los problemas que puedan surgir. Se tiene confianza en uno mismo, y crees que puedes llegar al final. Hay una expectativa positiva acerca de la propia eficacia.

Paso número dos: Lograr que todas las submodalidades de la nueva meta encajen con las submodalidades de la meta de la cual tengo confianza de alcanzar.

El contenido no es lo importante. Lo importante es que se deben *representar ambos con la misma estructura, a fin de lograr la misma confianza en ambos.*

Si al pensar en la meta en la que se tiene confianza de alcanzar, la imagen está al frente, y al pensar en la meta nueva se encuentra arriba a la derecha, se debe tomar esta última imagen y colocarla al frente.

Se utiliza una estrategia de creencias. Hay que elaborar un mapa mental de esa meta de modo que tenga la misma riqueza y la misma solidez que el mapa de otra cosa de la que se está seguro de poder lograr. Eso es todo.

Comentarios adicionales

En términos de establecer resultados u objetivos, el visual no es el único sistema. Se puede escuchar una voz que contiene dentro de ella todas las voces, y probablemente haya ocasiones en las que se habla con una voz que habla con todas las voces.

Cuando la gente establece objetivos y resultados, es típicamente en términos de comportamientos.

Sin embargo, ¿cómo representar un resultado en el ámbito de identidad? Se puede apreciar que no es un “objetivo” de comportamiento.

La identidad no se basa en un objetivo específico o en un resultado particular.

En el ámbito de identidad se tiene lo que podría llamarse una misión más que un resultado concreto.

La persona que está trabajando con un asunto de identidad no será capaz de identificar un objetivo concreto porque éste resultará irrelevante.

Una misión podría incorporar muchos, muchos objetivos. *Y puede que no haya una imagen específica*, relacionada con ese asunto particular. *Se trata más bien de una dirección.*

Y éste es un nivel más potente en el que hay que actuar de todas maneras.

A veces en una compañía los componentes comienzan a discutir objetivos y no se dan cuenta de que ése no es el asunto. Si la organización no tiene una misión definida, con frecuencia se discutirá sobre los objetivos. *Los objetivos surgen de la misión.*

La misión está en un nivel diferente. Tiene más que ver con valores y criterios que con resultados prácticos y específicos.

Para cambiar una creencia se tiene que estar en un nivel superior a ésta. Para salir de las creencias de modo que realmente se puedan observar y cambiar, hay que empezar a actuar a partir de la identidad pura.

La pregunta es: si se empieza a cuestionar, a cambiar la identidad, la misión, y para ello se tiene que estar en el nivel de arriba, ¿qué nivel es ese?

Es algo mucho más amplio que la misión, es acerca de ser un miembro de un sistema mucho más vasto. Es un nivel espiritual.

Si identidad implica misión, espiritualidad implica algo así como “Trans-misión” (en ambos sentidos de la palabra, es decir, algo que es transmitido y recibido, y que atraviesa muchas misiones).

Algunas personas son capaces de afectar al mundo a través de su influencia sobre las creencias de los demás; simplemente a través de su identidad, a través de quiénes son. Quienes realmente sobresalen son aquellos que no sólo afectan nuestro entorno, nuestros comportamientos diarios, nuestras aptitudes, conocimientos, pensamientos, creencias e identidades, *sino también nuestros niveles espirituales*. Cuantos más niveles afecte algo, más completo será su impacto.

Cuando se trabaja para cambiar a una persona, organización o familia, algunas veces el problema es el comportamiento, otras veces el problema son las creencias y a veces el problema atraviesa varios de estos niveles.

La cuestión es: *¿cómo se reúnen todos esos niveles en el trabajo que se está realizando?*

Cuando se rompe la molécula que rodea a la sensación de fracaso, cuando se quitan esas capas, no se trata sólo de una creencia sobre aptitud o capacidad. Tal vez la creencia es acerca de nosotros mismos.

“Si crees que puedes, como si crees que no puedes, estás en lo cierto”.

- Richard Bandler.

“No es que crea que soy incapaz de esto; tal vez lo que creo es que mi lugar no está aquí.”

Esto nos conduce a la siguiente pregunta: *¿cómo tratar con las creencias sobre la identidad?*

Alineación de todos los niveles

Hay que organizarse hacia el propósito espiritual más elevado (Dios) con el corazón (creencias), mente (aptitudes), alma (identidad), tu fuerza (tu comportamiento).

Antes que nada: congruencia interior.

Sin embargo, también hay que ser capaz de entender y respetar el modelo del mundo de otra persona.

Si se contacta con alguien a nivel de identidad, no hay necesidad de ser indirecto o insinuante. El poder que se origina al creer en alguien más es un poder enorme. Lo que se cree acerca de algo es lo que le da su efecto, su impacto.

Sistemas de Creencias y Creencias Núcleo

En ocasiones la limitación que una persona experimenta procede de todo un sistema de creencias, no de una creencia sola. En estos casos no se trabaja con una creencia puesto que se presentan múltiples creencias alimentándose unas de otras.

Cuando esto ocurra, se necesita retroceder y examinar el sistema de creencias en su totalidad. La limitación puede también venir de un nivel más profundo, que podríamos llamar la creencia-núcleo, mucho más profundo que el nivel donde se originan las creencias sobre las aptitudes, cualidades o capacidades. Por lo tanto, es importante primero preguntarse: “¿cuál es la creencia verdaderamente limitante?”.

¿Cómo detectar una creencia-núcleo? ¿Cómo saber cuándo se está ante una creencia importante? ¿Cómo encontrar una creencia para poder empezar?

No siempre es posible llegar y preguntarle al paciente: “¿Cuál es esa creencia-núcleo que te está molestando?”.

¿Cómo saber que una creencia es la creencia-núcleo?

¿Cómo se ocultan las creencias?

Lo difícil, cuando se trata de identificar una creencia, es que las creencias que más nos afectan son generalmente aquellas de las que somos menos conscientes.

Esto es lo primero que hay que tener en cuenta al trabajar con las creencias. Los problemas que con más frecuencia se presentan al tratar de identificar las creencias son cuatro:

1. La cortina de humo

Con frecuencia, en especial si la creencia está asociada con algo muy profundo o doloroso, la gente utiliza la cortina de humo.

Parece que todo va de maravilla. Hay progreso; estás llegando al corazón del problema, y de repente, la persona se pone en blanco o todo comienza a volverse muy vago y confuso.

Es importante precisar que esto no es malo; al contrario, significa que se está cerca.

Al mirar detrás de la cortina de humo, con frecuencia se descubrirá algo importante.

2. El arenque ahumado

Un arenque ahumado es una pista falsa.

En las novelas inglesas de misterio, el arenque ahumado es la pista que el fugitivo deja para dirigir al detective en una dirección equivocada.

Muchas personas tratan de descubrir las partes de ellos mismos que no les gustan para poder deshacerse de ellas. En ocasiones no se trata más que de un intento por protegerse a sí mismas del dolor tratando de esconderlo.

En transacciones de negocios, algunos tienen lo que se llama una “agenda oculta”: se trata de un plan el cual es importante que permanezca sin conocerse. Quizás están enojados con uno, sin embargo se sientan y dicen cumplidos, intentando lograr algo que ellos desean.

La persona que está dejando el arenque ahumado no miente necesariamente. Podría incluso no ser consciente de ello. Podría ser verdad que en un nivel está satisfecha, pero en otro no lo está. O que esa pista es correcta en un nivel, mientras que en otro ni siquiera se aproxima.

El arenque ahumado con frecuencia surge de la incongruencia.

La solución es vigilar todas las pistas: el tono de voz, la fisiología. No importa que tan mínimas o sutiles parezcan.

3. La sugestión

De algunas personas se puede conseguir casi cualquier cosa, especialmente cuando se trata de personas que gustan de cooperar. Este tipo de pacientes confirmará todas las teorías.

No hay que confiar en lo que dice la persona ni tampoco en lo que uno mismo piensa. En estos casos hay que proceder a *calibrar las claves mínimas*, aplicando una demostración de conducta, sin hablar de ello, pero corriendo hacia el callejón sin salida. El callejón no es un fracaso, es un éxito.

4. La masa crítica

El término masa crítica procede de la física. Para crear una reacción en cadena entre los electrones y los átomos es necesario alcanzar cierto umbral de energía. Cuando finalmente se alcanza ese nivel, comienza la reacción en cadena.

Es necesario encontrar las creencias y quizás trabajar con más de una.

Hay que darse cuenta de que nadie está limitado necesariamente por una sola creencia. Se está trabajando con un sistema.

Hay que tenerlo en mente.

Una creencia no es “una” imagen, “una” serie de palabras ni “un” sentimiento, sino algo que los relaciona a todos ellos. Esto es un nivel de pensamiento diferente.

La manera en que se resuelve una creencia no necesariamente deberá ser deshacerse de su contenido, sino reorganizar las relaciones.

Personas distintas pueden tener las mismas experiencias y, sin embargo, responder de una manera muy diferente.

Creencias-núcleo

Siempre que se trabaja con cualquier problema, hay que separar los síntomas de las causas.

Muchos tienen técnicas para tratar los síntomas, pero fallan al tratar las causas.

Es decir, pueden tener técnicas para controlar el dolor o medicinas para calmarlo, pero si no tratan la causa del dolor, entonces éste sencillamente regresará.

Cuando alguien desea perder peso, el peso es sólo un síntoma. No la causa.

Lo mismo sucede en los negocios. Hay problemas que son síntomas y si tan sólo se pone un parche en el síntoma, en realidad no se ha realizado el cambio que el sistema necesita.

Una de las cosas que Freud dijo es que “una creencia repite la historia de su propio origen”.

La cuestión es, *¿cómo descubrir su origen?*

El primer lugar a donde se quiere llegar es el callejón sin salida. Así, hay que rastrear, pero primero descubrir qué es lo que se quiere *rastrear*.

La línea del tiempo

Existen dos tipos básicos de percepción del tiempo: *a través del tiempo* y *en el tiempo*. *A través del tiempo* es cuando se ve la vida de un modo separado. *Puedo estar fuera, mirando los sucesos del pasado, viendo el futuro, o puedo moverme en el tiempo y volverlo a vivir.* Revivir una experiencia concreta.

Por otro lado, la persona cuya percepción es “*en el tiempo*”, vive asociada con sus impresiones, sensaciones, emociones, etcétera. Para transitar a otro momento lo hace de manera discontinua.

Hay problemas que deben tratarse a nivel identidad. Uno de los tres tipos de problemas que se dan con las creencias es el hecho de creer que uno no vale, que no merece algo. *No tiene*

necesariamente que ver con el mundo concreto de la realidad exterior, tiene que ver con el mundo interno de la propia identidad.

La teoría de la impronta

Existe una técnica de PNL llamada **cambiar la historia personal**, en la que se envía un recurso al pasado de una persona. Generalmente es una aptitud que la persona no tenía siendo niño, pero que ha desarrollado ya de adulto.

Una impronta no es sólo un suceso traumático de la experiencia personal. Una impronta es **una creencia** o una **experiencia que modela identidades**. No tiene necesariamente que ser traumática. Es una reflexión de la propia identidad.

La palabra “impronta” se la debemos a **Konrad Lorenz**, quien estudió el comportamiento de los patitos desde el momento en que salen del cascarón. Lorenz descubrió que cuando los patitos salían del cascarón, durante un día aproximadamente buscaban una figura “materna”. Los patitos tienen una única submodalidad particular para definir a su madre. Todo lo que debe hacer la madre es moverse. Si algo se mueve, el patito lo sigue.

Por ejemplo, los patitos seguían a Lorenz mientras él caminara. Aproximadamente un día después habían terminado ya la improntación de su madre. Acabado el periodo de improntación, si les traía a su verdadera madre la ignoraban y continuaban siguiendo a aquel caballero austriaco. Por eso lo seguían los patitos. Cuando se levantaba por la mañana, en lugar de hallarse fuera, en su nido, estaban todos acurrucados en el portal, alrededor de sus botas.

Incluso se improntó en uno de estos patitos la idea de que su madre era una pelota. Empujaban la pelota hacia todos lados y el patito la seguía.

Cuando el patito que pensaba que la pelota era su madre se convirtió en adulto, no cortejó ni se apareó con otros miembros de su propia especie. En lugar de ello desarrolló su comportamiento de cortejo y trató de aparearse con cualquier cosa redonda.

Esto demuestra que cuando el patito creció, la impronta de la madre se transfirió a la impronta de una pareja.

Hasta cierto punto esto ocurre también en los seres humanos.

Nos guste o no, incorporamos en nosotros mismos los papeles que aprendemos de otras personas significativas.

Los psicoanalistas llaman a esto **identificación con el agresor**.

A fin de construir un modelo del mundo, construimos también modelos de otras personas significativas. Y al construir un modelo con diferentes papeles es posible *integrarnos en él*. Especialmente si esas personas significativas tiene una influencia sobre nuestra identidad.

Entonces esto puede convertirse en una organización muy poderosa en nuestra propia vida. Cuando somos niños, nos identificamos con un cierto papel dentro del sistema familiar. ¿Qué sucede cuando nos convertimos en adultos?

¿Quiénes somos?

El enemigo no son las personas que se encuentran atascadas en un sistema disfuncional. **No se va a resolver el abuso abusando de los abusadores.** Sólo se logrará lo mismo que ellos hicieron. El ‘enemigo’ es el sistema, es la relación. **Y no se puede asesinar una relación o dispararle con una pistola.**

La cuestión no es “reculpar” para llevar la culpa a otro lugar. La cuestión es: “¿qué es lo que va realmente a resolver esta relación disfuncional?”.

Se debe tener las herramientas, las técnicas y las creencias necesarias para disipar el sistema disfuncional. No quiere decir que se tenga necesariamente que deshacer de él, sino **encontrar una solución que lo haga saludable.**

Las personas se identifican con sus padres. Cuando alguien tiene un problema con sus padres, con frecuencia, después de que los padres mueren el problema se intensifica. Obviamente no tiene que ver con los verdaderos padres. De hecho, la razón por la que se hace más intenso después de que los padres mueren es porque esa parte del sistema se ha internalizado completamente.

Convertir el atolladero en un recurso

Lo que parece ser un callejón sin salida, un atolladero, se puede convertir en un recurso poderoso. Esa fuerza rodea totalmente, del mismo modo en que antes lo hacía el problema.

La molécula de identidad: necesidad de clasificarla

La molécula que crea el problema inicial, el atolladero inicial, necesita romperse y reorganizarse. Puede tratarse no sólo de una molécula de representaciones visuales, auditivas y cinestésicas, sino de *una molécula de relaciones e identidad*.

Primero se trata la experiencia de improntación desde el interior, luego hay que salir y clarificar cada una de las posiciones. Después se aportan los recursos. Se siguen utilizando los mismos elementos, pero con una organización distinta, con una relación diferente.

Paralelamente a lo realizado con la técnica del “*fracaso en la retroalimentación*”, en lugar de tomar únicamente las representaciones visuales, auditivas y cinestésicas y colocarlas en las claves de acceso adecuadas, hay que tomar las distintas identidades y clasificarlas en su lugar espacial, a fin de que no haya confusión en el presente.

Este es *básicamente el objetivo de la reimprontación: hallar la molécula de relaciones*. Es necesario salir de la molécula para poder reorganizarla en una nueva relación donde cada persona del sistema apoye a las otras, en lugar de dañarlas.

Pasos del proceso

Encontrar el atolladero o callejón sin salida

Primero nos encontramos con la expresión del síntoma en el presente; tenemos que descubrir en el presente todo cuanto sea posible:

Dónde está el atolladero (la expresión del síntoma).

¿Qué es lo que impide realizar un cambio, o seguir adelante?

Crear una línea del tiempo

Es útil hacer una *línea del tiempo física*, porque ayuda a organizar los elementos del sistema de la misma manera en que poner los sentidos en sus claves de acceso ayuda a organizarlos y a mantenerlos separados. A menudo sucede, en la mente, que todos estos incidentes de diferentes momentos aparecen juntos en una especie de holograma.

Es mucho más fácil enfrentarse con todas esas cosas una por una. Además, una creencia limitante que ha sido establecida en las primeras etapas de la vida comienza a crear otras creencias y otras creencias... *Por lo que, si se puede llegar hasta la primera creencia y cambiarla, todo lo demás comenzará a arreglarse por sí mismo.*

Es mucho más fácil hacer esto que intentar trabajar con esa creencia en el presente, a causa del efecto dominó. Cada una de las fichas va tirando otra a medida que crecemos.

La investigación transderivacional

Hay que tomar el atolladero o la expresión del síntoma. *Nos colocamos sobre la línea del tiempo asociada y nos dejamos ir hacia atrás, regresando, dejando los incidentes asociados con el atolladero* en los lugares que les corresponden en la línea del tiempo hasta que llegamos al primer incidente.

Esto tiene que ser consciente. Para hacerlo, uno ni siquiera necesita ser capaz de visualizar. Con frecuencia, al seguir esa línea, de pronto se tiene el conocimiento de que algo sucedió en un lugar determinado de ella. A lo mejor no se está seguro de lo que es, pero sí de que es algo importante.

Eso está bien. Hay que marcar el sitio y seguir adelante. No tiene que ser siempre algo consciente. Con frecuencia las cosas las sabemos físicamente, aunque no se sepan conscientemente.

Así, hay que ir hacia atrás hasta descubrir el primer incidente. Tal vez sólo sea una sensación de que es el primero. ¿Cómo saber que no es tan importante? *No se está hablando de la realidad objetiva.* Se habla de algo mucho más importante: *la realidad subjetiva, que es la que realmente determina la forma de actuar.*

Localizar una perspectiva pre-impronta

Después se va a *un paso antes de que sucediera la improntación.* Algunas veces esto es muy importante.

Por ejemplo: en muchas fobias la persona tiene una “película” de cierto incidente, que pasa una y otra vez. No tiene un principio ni un final en sí misma. Por ello es necesario decirle: “ve a un tiempo antes de que el incidente ocurriera, un tiempo en el que sentías seguridad y descubre el instante en que dejaste de tenerla”.

La seguridad es su límite por ambos lados. Se sabe que en un momento dado terminó y que incluso hay un principio en donde se podría ser capaz de hacer algunos cambios que podrían haber evitado el incidente.

Este “emparedado de seguridad” no siempre lo resolverá.

Buscamos las creencias formadas por el incidente, por lo que es bueno mantener a la persona asociada en la experiencia de improntación. Queremos que *la persona exprese sus creencias con palabras, o las generalizaciones que se formaron por esa experiencia.*

Ejemplos:

No puedo hablar de eso.

No puedo saberlo.

No puedo escaparme de ello.

Es importante saber de todas las creencias; no tanto por el contenido de lo que sucedió, sino por el tipo de creencias que dicho incidente había generado. En este punto no se trata de arreglar nada. Lo importante es descubrir las creencias.

Disociar al sujeto de la línea del tiempo

Entonces *nos disociamos de ello* y en este punto literalmente *nos salimos de la línea*, hacia el exterior, fuera de ella. La vemos desde fuera: aquí está el incidente, aquí está el antes, aquí está el después.

Así se logra una meta-posición. También queremos, desde esta posición, descubrir qué otras creencias existen, porque esta perspectiva es diferente de la perspectiva asociada.

La creencia, aquí en la línea, podría ser diferente de la creencia en la posición disociada.

No siempre es posible entender el ámbito completo del problema partiendo solamente de la creencia desarrollada en una perspectiva particular. Lo importante es el sistema completo de creencias. Por eso hay que conseguir varias creencias. Algunas veces la creencia que surge ahí fuera, en la posición disociada, puede ser de gran utilidad también. Por ejemplo, podemos darnos cuenta que el sujeto reaccionó con los mejores recursos de que disponía en aquel momento, teniendo en cuenta el limitado punto de vista del mundo que entonces tenía.

Intención positiva del atolladero

En esta etapa lo que se busca es *encontrar la intención positiva del atolladero*.

Desde la meta-posición hay que encontrar el propósito positivo de ese atolladero.

Todo gira sobre *la ubicación de los límites apropiados; sobre cómo establece el individuo los criterios para saber hasta dónde puede llegar dentro de un sistema particular y seguir siendo ecológico*.

Además, desde la meta-posición, podemos *identificar a cualquiera de las otras personas significativas que intervinieron en la experiencia y entender la intención de cada una de ellas*.

Los recursos necesarios

Ahora la cuestión es descubrir *cuáles son los recursos y a qué nivel los diferentes individuos los necesitaban y no los tenían*.

Estos niveles son importantes porque algunas veces al preguntar: “¿qué necesitabas?”, la respuesta que se obtiene es: “lo que necesitaba es no estar ahí, necesitaba estar en cualquier otro lugar”.

Este es un *recurso ambiental* y ciertamente es válido. Pero eso no es todo lo que el individuo necesitaría. Podría necesitar también un *recurso de conducta* para conseguir ese cambio en el ambiente.

¿Qué recurso e conducta hubiera necesitado para ser capaz de hacer algo que le hubiera permitido estar en otro lugar? ¿Qué hubiera necesitado para llegar a un ambiente distinto?

Por supuesto, para hacer las cosas conductualmente es necesario tener conocimiento interior. Podría necesitar una perspectiva mucho más amplia. Necesitaría *aptitudes* que tal vez no tenía, o que sus padres no tenían o que quien fuera que estuviese involucrado no tenía.

A veces algunos dicen que *sólo necesitaban escapar o matar a esa persona*. Esta es, por supuesto, sólo una conducta que además *no siempre constituye la elección más apropiada o más ecológica* para la totalidad del sistema.

A nivel conductual, es importante tener varias opciones. Queremos tener varias posibilidades que nos puedan dar más opciones apropiadas. Así, *la aptitud de crear otras opciones es más general que las conductas específicas*.

El sujeto podría decir: “mi madre debía decirle algo a esa persona”. Esto es una conducta para decir algo. Pero *¿cuál es la aptitud que se necesita para saber qué hay que decir?* Podría necesitar algunas habilidades de comunicación. Podría necesitar algunas ideas de PNL (programación neurolingüística).

Para poder enfrentar esa situación y decir lo que debía decirse, podría necesitar un recurso a nivel de creencias o tal vez incluso a nivel de identidad.

Cuando una persona puede expresar a otra una identidad pura, sin enjuiciar, sin odio, ése es entonces un momento de gran intensidad entre ambas, lleno de respeto y reconocimiento, sin juicios buenos ni malos.

De nuevo, en esta etapa encontramos qué *recursos* son necesarios. Y de nuevo podríamos necesitar recursos en todos los niveles. No en todas las situaciones se necesita ir hasta todos los niveles.

Si alguien dice, “sólo necesitaba *saber* esto y aquello”, o: “mi madre hubiera necesitado tener tal y tal conocimiento”, eso es, por supuesto, una aptitud. A veces esa nueva aptitud será todo lo que se necesita. Otras veces, aunque algunas personas ya tuvieran la creencia y los recursos de identidad, simplemente no disponen de la información. En otras ocasiones la persona tiene la información, pero la niega porque no cree en sí misma.

Así, lo importante cuando se están hallando los recursos necesarios es preguntarse: “¿a qué nivel(es) es necesario este recurso?”. Y, por supuesto, encontrar los recursos necesarios para cada posición perceptiva.

La habilidad para tomar posiciones perceptivas múltiples es importante en áreas distintas a la terapia. Si eres el líder en un negocio y no sabes lo que sienten, piensan, o creen tus empleados, no serás un buen directivo, porque no tendrás ni idea de lo que es estar en el lugar de ellos.

El adulto verdadero saber lo que es ser padre y sabe lo que es ser un niño. No ve la realidad tan sólo desde una posición u otra.

Hay partes de mí que son tanto el adulto como el niño. Cuando voy hasta ahí en una tercera posición (la meta-posición exterior al sistema a la línea del tiempo), voy a una posición en la que mi identidad no toma partido por ninguno de los individuos involucrados y puedo ser consciente de la relación.

Después de identificar el recurso necesario y el nivel en el que está, *hay que ingresar ese recurso en la persona, en el sujeto.*

Lo que importa es que el recurso existe y que el sujeto tiene acceso a él en el presente y puede sentirlo. Incluso si fue tan sólo un momento de su vida, puede tomarlo y si lo ponemos en la experiencia de improntación, comenzará a dar fruto, comenzará a crecer como una semilla de mostaza.

Es importante no engañar a la persona sobre la realidad de lo que sucedió.

Podrá siempre recordar lo que realmente sucedió. Pero ese recuerdo, en lugar de ser una cicatriz y cada vez que piense en él vuelva a la confusión y a la impotencia, ahora lleva la solución dentro de él mismo. Así no sólo puede recordar lo que realmente sucedió, sino que también recuerda la solución. *Y la solución es real.*

Sobre la historia personal es importante recordar que *tú no eres el contenido de las experiencias que te sucedieron. Tú eres tus recursos.* Esa es la realidad del a vida; no: “tengo que ser como fui en mi pasado”.

La realidad es que yo soy las creencias y las aptitudes y las conductas que aprendí de mi historia personal.

Por ello, en lugar de repetir mis errores estoy aprendiendo de ellos.

La transferencia del recurso

Así, una vez que se ha anclado ese necesario recurso en el lugar de la línea del tiempo donde el sujeto pueda experimentarlo en su totalidad, queremos llevarlo a la experiencia de improntación y queremos ver cómo ésta cambia, desde el punto del recurso en la línea del tiempo. Para lograr esta transferencia de recursos podemos hacer que la persona imagine al recurso como un color o tipo de luz particular. Luego hacemos que imagine que está enviando esa luz a través del tiempo, a la persona del sistema que la necesitaba.

Una de las razones para hacer esto desde cierta distancia es que, si surgiera algún problema, de este modo siempre podemos añadir otro recurso más, antes de que el sujeto se asocie de nuevo a la impronta.

Probamos los recursos cuando la persona está aún disociada de la impronta, sin asociarse con ella en su línea del tiempo.

Vemos cómo cambiarán las relaciones dentro del sistema. Primero tenemos que verlas desde el exterior. Una vez hecho esto se sabrá que los nuevos recursos son tanto efectivos como ecológicos.

Asociación con la realidad funcional

Luego la persona necesita *experimentar el cambio en su totalidad, desde la posición asociada. Por eso se toma el recurso y hacemos que la persona se sitúe dentro de las otras personas significativas y que observe cómo es todo desde sus posiciones perceptivas.*

La cuestión básica es: ¿qué se necesita para obtener la masa crítica que hará cambiar al sistema?”.

Si puedo introducir el recurso, verlo, escucharlo y sentirlo, seré capaz de sentir si ese recurso existe o no en cierta persona, cuando yo esté cerca de ella.

La segunda razón es que si en realidad cierta persona no posee ese recurso, quizás puede ser extraído de su interior o bien se le puede llevar hasta él para que pueda cambiar.

Volver al presente

Después de haber retrocedido hasta la impronta, tenemos que ver cómo *ese recurso cambia o afecta a cada situación relacionada que surge después de la experiencia de la improntación.* Por ello hacemos que la persona camine sobre su línea del tiempo hacia el presente, para ver si las experiencias recientes apoyan los aprendizajes de los nuevos recursos en una especie de “efecto dominó”. Cuando se hace tanto cambio terminas realmente fatigado. Por eso *debemos dar a las cosas una oportunidad para que cambien.* Por eso a veces es buena idea detenerse y descansar antes de ir al siguiente paso.

Lo importantes de la reimprontación es que su finalidad es encontrar el papel modelo, descubrir la impronta, el “arquetipo” personal. Luego *marcarle el paso y guiarlo*, en lugar de intentar eliminarlo, negarlo o luchar contra él. En lugar de eso hay que aceptarlo y guiarlo.

Hay un libro muy interesante titulado *La Organización Adictiva* en el que los autores afirman que las adicciones comienzan en cualquier cosa sobre la cual los individuos sienten que tienen que mentir.

Al reconocer la necesidad de una identidad fuerte se crea una situación completamente distinta. No sólo se resuelve este recuerdo, sino que también se crea una referencia positiva.

RESUMEN de la técnica de reimprontación

Una *improntación* es una experiencia significativa o una secuencia de experiencias del pasado en las que la persona formó una creencia o grupo de creencias.

La experiencia de improntación con frecuencia genera también un *remodelado inconsciente* de otros individuos significativos.

El propósito de la reimprontación es encontrar los recursos necesarios para cambiar las creencias y actualizar los modelos que se formaron; no se trata sólo de resolver los temas emocionales como ocurre en la técnica PNL3 de *cambio de la historia personal*.

Procedimiento propuesto:

Identificar los síntomas específicos (que pueden ser sentimientos, palabras o imágenes) asociados con el atolladero. La mayoría de la gente quiere evitar los síntomas porque son incómodos, pero es importante recordar que evitándolos no se resolverá la limitación.

Hacer que la persona se enfoque en los síntomas, que *pise* la línea del tiempo (mirando hacia el futuro) y que camine lentamente hacia atrás hasta alcanzar la primera experiencia del sentimiento o de los síntomas relacionados con el atolladero.

Mantener a la persona en el estado asociado/regresivo, hacer que exprese con palabras las generalizaciones o creencias que se formaron a partir de la experiencia.

Hacer que el sujeto dé un paso hacia atrás hasta un momento antes de la experiencia inicial de improntación. Entonces hacer que el sujeto salga de la línea y regrese al presente y mire hacia atrás, hacia la experiencia de improntación desde la “meta-posición”.

Pedir a la persona que observe el efecto que esa primera experiencia ha tenido en su vida. También, hacer que exprese con palabras cualquier otra generalización o cualesquiera otras creencias que se hayan formado como resultado de la experiencia de improntación (las creencias con frecuencia se forman “después del hecho”).

Encontrar el intento positivo o el beneficio secundario de los síntomas o de las reacciones formadas en la experiencia de la improntación. Identificar a todos los otros individuos significativos involucrados en la improntación. Los síntomas en realidad pueden surgir de los papeles que los otros individuos significativos juegan en el modelo. También,

encontrar la intención positiva de su conducta. Esto puede hacerse asociándose con el otro individuo significativo en la experiencia y viendo todo desde su punto de vista.

Para *cada una* de las personas involucradas en la experiencia de la improntación:

Identificar los *recursos* o alternativas que en aquel momento necesitaba y no tenía, pero que *ahora tiene disponibles*. Recordar que no se necesita limitarse a las aptitudes que el sujeto o los otros sujetos significativos tenían en ese momento. Mientras que la persona (no los otros significativos) disponga de esos recursos ahora, se podrán usar para ayudar a cambiar esa experiencia. Hacer que la persona se coloque sobre su línea del tiempo en el sitio en donde experimentó con más fuerza ese recurso y echar anclas en él (asegurarse de que el recurso esté en el nivel lógico apropiado).

‘Transmitir’ el recurso a los otros sujetos significativos. Esto puede lograrse imaginando al recurso como un rayo de luz que puede iluminar la línea del tiempo hacia atrás y dentro de la otra persona. Observar cómo este recurso cambia todo el sistema. Ajustar o aumentar el recurso si ello fuera necesario (dependiendo de los signos que nos dé el sujeto mediante su comunicación gesticular).

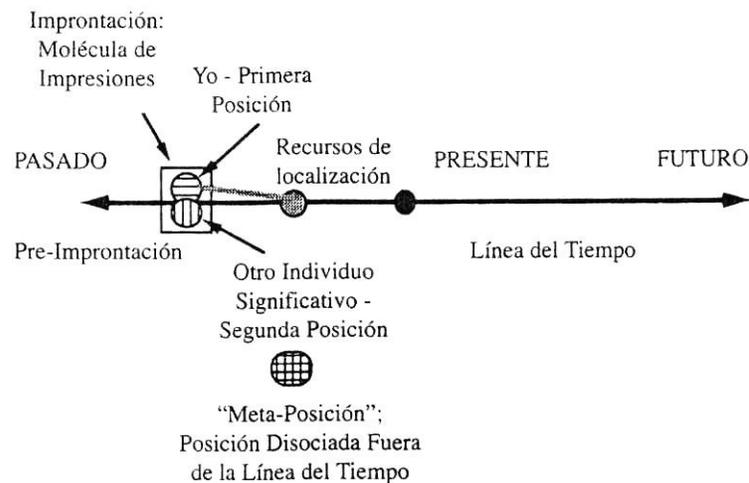


Figura 5. Mapa de la técnica de re-improntación

Manteniendo anclado el recurso, hacer que la persona salga fuera de la línea del tiempo, que camine hacia atrás hasta la experiencia de improntación, que se ponga en la posición de la persona que necesitaba el recurso y que vuelva a vivir la experiencia de improntación desde el punto de vista de esa persona, incorporando el recurso que necesitaba. Pedir a la persona que se coloque fuera de la línea del tiempo, fuera de la experiencia de improntación y actualizar o modificar las generalizaciones que hace él ahora de la experiencia.

Repetir este procedimiento para cada uno de los otros individuos significativos involucrados en la experiencia de improntación.

Pedir a la persona que identifique el recurso o creencia más importante que podría haber necesitado desde su punto de vista. Echar anclas en ese recurso y llevarlo al sitio en la línea de tiempo antes de que sucediera la improntación. Hacer que lleve el recurso a su yo más joven y siga toda la línea de tiempo hasta el presente, experimentando los cambios hechos por la reimprontación.

Ensayar este proceso en nosotros mismos. Es muy importante aceptar y actualizar las relaciones significativas del pasado.

Algunas personas tienen la extraña idea de que, para ser leal, para mantener la devoción, la pertenencia a la familia, tienen que seguir el modelo familiar. Más o menos algo así como: “¿quién soy yo para ser mejor que esas personas que fueron mis modelos y mis maestros?”.

Todavía más, si trascendieran el modelo familiar no tendrían ya modelo alguno; estarían abandonados a su propia suerte.

Muchas veces la gente preferiría morir antes que enfrentarse a lo desconocido. Evidentemente, esta situación no se puede resolver usando submodalidades para sacarla de la mente.

Existen también problemas de improntación en situaciones de trabajo o negocios. Por ejemplo, alguien que pertenece a una familia de clase trabajadora y que alcanza un cierto éxito en su trabajo, hasta el punto en que de pronto va a ser promocionado a un puesto de oficina. Podría sufrir una verdadera crisis, porque está saliéndose del patrón familiar, de su identidad cultural.

El éxito puede crear tanta crisis como el fracaso.

Cuando esa persona de clase trabajadora comenzó su vida laboral quizás miraba a los que tenían éxito e iban a trabajar con traje y corbata y decía: “no tienen ni idea de lo que es la vida, son una bola de idiotas”.

¡Qué tan grande es su sorpresa ahora que de repente se encuentra en el lugar de uno de ellos!

Este tipo de problemas de relación se presenta en nuestras vidas de muchas formas distintas. Es importante ser conscientes de su poder y de la necesidad de actualizar esos modelos de vez en cuando para que nos apoyen; porque algún día nos encontraremos en uno de esos papeles.

Ejercicio

Esto lo podemos aplicar en nosotros mismos. Haz tu línea del tiempo.

Toma cualquier *lucha, cualquier atolladero o síntoma que tengas en el presente*. Colócate en la línea, *encuentra la improntación y la identidad inicial y las creencias que construiste a partir de eso. Entonces retrocede hasta antes e la improntación*, sal de la línea y observa las relaciones clave de la improntación. Encuentra la intención positiva y los recursos que necesita cada persona significativa en el sistema.

Improntas y secuencia evolutiva

Este tipo de creencia es, en cierto modo, muy común. Hay un periodo durante el cual la gente construye ese tipo de creencias.

Ciertos tipos de improntas tienen que ver con ciertos temas que pueden rastrearse hasta cierta secuencia evolutiva. La secuencia se relaciona de alguna manera con la jerarquía de necesidades de Maslow, pero presenta algunas diferencias importantes.

La primera etapa incluye *las improntas a nivel de inteligencia biológica*, que tienen que ver con la supervivencia. “¿Podré sobrevivir?”. De niño, lo primero que debes resolver es cómo dominar tu funcionamiento biológico básico. Incluso el organismo más simple tiene que aprender a sobrevivir.

La siguiente etapa incluye *improntas emocionales*: *¿A quién pertenezco? ¿Dónde están mis lazos? ¿Cuál es mi territorio?*

La siguiente etapa incluye el desarrollo de *improntas intelectuales* *¿Soy listo? ¿Puedo pensar? ¿Soy habilidoso?* Esta etapa tiene que ver con las aptitudes, en cierto modo. Está relacionada con el desarrollo de aptitudes para entender los símbolos y procesarlos eficientemente.

La siguiente etapa incluye *improntas sociales*: *¿Cuál es mi papel en las relaciones con los demás?*

Después de eso entramos en una etapa en la que desarrollamos una *improntación estética*. Entonces es cuando empezamos a darnos cuenta de las cosas por lo que son y finalmente somos capaces de percibir la belleza y las formas: *¿Qué es hermoso? ¿Qué es placentero?*

Finalmente hay una etapa en la que desarrollamos las improntas en un *meta nivel*, que podría llamarse *espiritual* o *de identidad*, que es donde empezamos a enfocar nuestra conciencia en todas las etapas anteriores. *¿Qué me hace ser como soy? ¿Cómo puedo evolucionar?*

Analogía con una compañía

Las culturas y los negocios pasan por las mismas etapas.

Primero, *¿puedo sobrevivir?* Después, *¿dónde está mi territorio? ¿A qué pertenezco?* Luego empiezo a *hacerme más listo, aprendo a tratar con el mercado y con las otras compañías*. Después *me hago socialmente más sensible*. Finalmente la compañía alcanzará un nivel de conciencia estético en el que realmente se preocupará de la calidad del producto, no necesariamente porque ello le ayudará a sobrevivir, sino debido a la belleza del producto en sí.

Entonces empieza a evaluarse a sí misma, a extender y desarrollar su propia estructura interior.

Si en una de esas etapas se da una improntación negativa ello hará difícil el pasar al próximo nivel. La cadena no es más fuerte que su eslabón más débil. Y si se ejerce cierta presión sobre el sistema, con frecuencia regresará a esa etapa particular, porque en esa etapa tiene un asunto sin concluir o falta un recurso que debería haber sido aprendido o desarrollado.

Volviendo a las personas, *los niños muy pequeños están en la etapa de supervivencia*. Pero muy pronto *empiezan a formar lazos*.

Primero te *enlazas* con tu madre, después empiezas a tener lazos con miembros de sistemas más amplios, es decir, tu padre, tus hermanos, etc. Generalmente empezamos a reunir las improntas de la etapa intelectual *en la escuela primaria*. “¿Soy listo en comparación con los otros niños?”. Y así sucesivamente.

Así llegamos a la *adolescencia*. A los adolescentes les preocupa mucho *su imagen social, la percepción social*. A menudo las improntaciones estéticas ocurren durante la universidad. Y después de eso, el meta-nivel.

Esto es muy general. Dependiendo de los sistemas culturales y familiares y del ambiente, algunas personas pueden ser forzadas a tener algunas experiencias precoces de improntación.

Meta-programas y posiciones en la línea del tiempo

En cierto modo, el contexto de la reimprontación nos proporciona los medios para cambiar los patrones de los meta-programas y para clasificar los estilos. Por ejemplo, podemos fácilmente influenciar a la persona para que esté *en el tiempo* o que *pase a través del tiempo, lejos o cerca*, o que clasifique *del presente al pasado* o *del pasado al futuro*, o *del presente al futuro*. Podemos hacer que clasifique según el *yo, los otros, o el contexto*.

Lo que tenemos en este modelo particular es un conjunto de dimensiones que crean un contexto para el cambio. El cambio viene de la intersección de los niveles de perspectiva y los patrones de tiempo.

Así, tenemos al tiempo como primer eje. Tenemos también los niveles lógicos: identidad, creencias, aptitudes, conductas y ambiente en un segundo eje y la posición perceptual en el tercer eje: yo, el otro y la meta-posición en los meta-programas.

Lo que se tiene dentro de esta estructura es un contexto espacial de mi vida que me proporciona un lugar para ir a descubrir los recursos que necesito. La interacción de todas estas dimensiones ayudan a crear el cambio.

El lugar donde me sitúe en este espacio contextual en realidad cambiará el meta-programa desde el que estoy actuando.

Con este proceso se resuelven problemas de creencias relacionados con el pasado a fin de aclarar la historia personal y ayudarnos a manejar mejor las relaciones con los demás. Una vez que hemos hecho la paz con los demás y con nuestro pasado, es tiempo de hacer la paz con nosotros mismos y de enfrentar el futuro.

Cómo Integrar Creencias Conflictivas

Congruencia a nivel de identidad

Debe existir congruencia tanto a nivel de identidad como a nivel de creencias, a fin de evitar que dos partes diferentes ocupen el mismo espacio.

Después de que una persona ha limpiado su historia personal puede seguir con la parte de su identidad que se desarrolló a partir de esas viejas creencias.

Al hacer un cambio importante y resolver un problema que estuvo presente durante mucho tiempo, la persona va a otra crisis, a otra transición. En este caso su nuevo YO y su viejo YO no están coordinados, aún no están integrados.

Las decisiones son una función de la identidad. Cuando existen conflictos acerca de quién eres realmente, ninguna elección es la correcta. Si escoges aquella parte, entonces el estrés y los malos sentimientos surgirán de esta parte. Así, sientes que nunca puedes tomar la decisión correcta.

Lo que se pretende es ver cómo podemos conseguir que esas partes, al igual que las creencias en conflicto, vivan en armonía.

Creencias en conflicto

En un sistema de creencias se tiene conflicto cuando dos o más creencias conducen a conductas conflictivas. A menudo este tipo de situación crea un “problema doble” (si lo haces “metes la pata”, y si no lo haces, también).

Los conflictos más serios son los que tienen lugar cuando las creencias en conflicto involucran problemas de identidad con juicios negativos sobre uno mismo. Este tipo de conflicto siempre será el origen de problemas que generen *desconfianza, odio o miedo a uno mismo*. En la mayoría de esos conflictos de creencias, veremos oposición entre *la lógica y las emociones, entre la razón y la intuición, entre el niño y el adulto, el pasado y el futuro, el cambio y la estabilidad*.

Para identificar el conflicto

Al retroceder en nuestra línea del tiempo con frecuencia surgirán conflictos entre el desarrollo de una nueva identidad, de un nuevo yo o de un yo secreto y el yo actual u otras partes de ti.

Comentarios

A veces los miembros de un sistema que desean tener éxito piensan: “si tengo algún sentimiento de tristeza o de miedo, fracasaré”. No se dan cuenta de que esos sentimientos son lo que le da profundidad a su éxito. Muchos dicen: “éxito, éxito, éxito...”, ignorando el otro lado más importante de la vida, la profundidad de la vida. El sentirse triste, incluso el sentirse débil, añade profundidad. La profundidad del temor da profundidad al éxito. Conozco exactamente a lo que me estoy enfrentando, puedo sentir el miedo y la tristeza y seguir adelante de todas maneras.

Algunos que hacen PNL tratan de ignorar la tristeza o el miedo diciendo: “da la vuelta, enfócate en el resultado y olvídate del miedo. ¡Logra tu objetivo!”.

Pero la verdadera profundidad tiene todo eso. Abarca todo lo que la vida es. Y si no puedes sentir debilidad en ti, si no puedes relacionarte con su sentimiento de temor, con su sentimiento de tristeza, ¿cómo podrás ayudar a que otros tengan éxito?

Pasos del proceso

Me coloco mi línea del tiempo. Tomo la creencia o identidad que deseo desarrollar para el futuro y hago más profundo el suelo base para que esa identidad crezca, haciendo una representación asociada de cómo sería. Esto constituye una forma muy poderosa de marcar el paso futuro.

Luego salgo del estado futuro y encuentro la creencia o identidad limitante preguntándome: “¿qué me detiene?”. Quizás es un sentimiento, palabras, o algún otro tipo de atolladero.

Encuentro el lugar en la línea del tiempo donde está esa creencia limitante. Establezco esa posición asociándome con ella.

Luego me coloco en una tercera posición (meta-posición) donde no soy ninguna de las anteriores y desde donde puedo verlas a ambas.

Analizo tanto el estado pasado como el futuro. ¿Qué piensa este lado de aquél? Estas creencias pueden no ser exactas.

Quiero descubrir la intención existente detrás de cada una de las partes y seguir descubriendo valores cada vez más profundos hasta que halle el sitio donde ambas se unen, donde ninguna de ellas está en conflicto con la otra. Esta dice: “mi intención no es amenazarte, es cambiar, crecer, tener éxito”.

La otra responde: “Mi intención no es reprimirte, es sobrevivir”.

A nivel de intención, no existe realmente conflicto.

Desde la tercera posición exploro los valores, los criterios, las intenciones. Pregunto: “¿cuáles son los recursos que cada una de ellas tiene y que para la otra son necesarios?” De modo que después de haber explorado a ambas y de haber entrado en ellas unas cuantas veces, puedo percibir lo valiosas que son cada una de ellas.

A veces la gente piensa que un lado es una parte mala de ellos mismos. “Siempre me está castigando o reprimiendo”.

Pero pronto comienzas a darte cuenta de que ese lado que parece ser negativo a menudo tiene una buena intención. Su conducta puede no ser la mejor para satisfacer la intención, pero esa intención es necesaria.

El lado negativo puede tener también mucho poder. Hay una paradoja graciosa. La gente suele decir: “esta es la parte débil”.

Sin embargo, con frecuencia hay mucha fuerza en esa debilidad porque es capaz de evitar que ellos hagan cualquier cosa. Esa debilidad es poder. Y si ese poder está alineado contigo en lugar de estar contra ti, entonces nada podrá detenerte.

Ahora quiero llevar el recurso de una parte a la otra. Generalmente empiezo en el lado que hace objeciones. Desde la tercera posición tomo la visión y la creencia de que están trabajando realmente juntas, que comparten una identidad y una intención, y las llevo a la parte de la identidad que hace objeciones. Entonces tomo los recursos de esa parte y los integro en la fisiología de la otra posición. Luego tomo los recursos de la otra parte, sus aptitudes, y hago lo mismo; los llevo a la primera parte.

Ahora que ambos comparten lo que cada una de ellas tiene, finalmente voy a la tercera posición y las uno para formar una nueva imagen, una nueva identidad. Luego pongo a ésta en el presente de mi línea del tiempo, no sólo viéndola desde el exterior, sino asociándome con ella. Entonces avanzo hacia el futuro.

Para facilitar el proceso de integración se pueden usar anclas. Anclar el estado futuro y el estado pasado.

Llevar recursos adelante y atrás es con frecuencia una experiencia muy interesante.

El mayor temor que ambas partes tienen una de la otra es: “el problema es que ella no soy yo, no tiene lo que yo tengo”.

Y ésta dice: “la razón por la que tengo temor de aquélla es que no piensa como yo pienso”.

En otras palabras, esta dice: “tengo temor de cooperar con la otra porque no veo ninguna parte de mí en ella. Me perderé a mí misma y a mis necesidades porque la otra parte no las comparte. Por ello tengo que luchar por mí”.

Algunas veces la persona se ve impedida para ir al futuro a causa de un sentimiento de culpabilidad del pasado. Si pensamos qué es la culpa, veremos que es una *recriminación a nosotros mismos*. Hace falta una parte que es la que reacciona y otra que es la reaccionada. Así, *lo que nos impide ir hacia el futuro no necesariamente es una objeción del pasado al futuro. Puede también ser una impronta de un pasado en el que te separaste en dos partes, que desde entonces están allí, en conflicto.*

Primero dices: “estoy intentando lograr ese objetivo futuro, pero esa cosa del pasado me detiene”. Y luego, cuando vamos allí atrás, encontraremos que lo que nos retiene es un conflicto pasado. Así, la integración entre esas dos partes hay que hacerla en el pasado.

Hay ciertos tipos de creencias y de sentimientos que nos pueden dar una pista en este sentido: *la culpabilidad* es uno de ellos, *la falta de confianza* en uno mismo puede ser otro.

Relación entre valores y creencias

Los valores encajan con las creencias. Pero el valor no es la totalidad de la creencia. Las creencias tienden a tener la siguiente estructura:

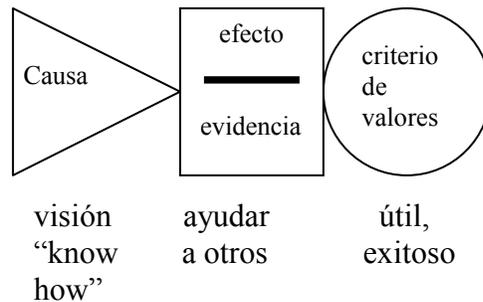


Figura 6. Estructura de una creencia.

Así, una causa genera un efecto. Luego, ese efecto se convierte en *evidencia de cierto valor o criterio*. El valor puede ser el éxito o puede ser la supervivencia.

“Si hago esto seré efectivo con la otra gente”.

Luego está la equivalencia de criterios, la evidencia: “¿cómo sé que soy una persona exitosa o útil?”. “¿Cómo sé que estoy sobreviviendo, que voy a sobrevivir o que soy efectivo?”.

Lo que con frecuencia ocurrirá es que tendré *dos criterios o valores basados en la misma evidencia*.

Los valores son más abstractos que las evidencias de que ese valor se ha logrado. “Si tengo cierta cantidad de dinero, soy una persona de éxito” o “si mis empleados me aprecian es que soy un líder exitoso”.

Las equivalencias de criterios tienden a estar más basadas en los sentidos que los criterios de valor. La creencia en realidad es la definición de dicha relación.

La creencia no es la causa ni la evidencia ni el valor. Es una definición de la relación existente entre ellos.

Así, cuando se trabaja con una creencia, esa creencia puede cambiar ya sea porque se señala que esa causa puede generar un resultado negativo o porque surgen nuevas evidencias que cambian el significado del valor. Imaginemos que alguien tiene la creencia de que “el castigo genera motivación”, es decir, que para que alguien cambie hay que castigarlo. Podrá llegar a darse cuenta de que el castigo genera también otras cosas que

actúan desincentivando a la persona; o podrá redefinir la evidencia para la motivación o el cambio a fin de que esté basada en sentimientos internos al igual que en reacciones externas y de este modo se reajusta la totalidad de la relación.

Las emociones son una función de las relaciones. Nos hablan de una relación concreta. Las mismas dos partes que crean culpabilidad cuando están oponiéndose una a la otra, crean paz cuando ambas se apoyan. No es que la culpa y la paz sean cosas diferentes. La emoción es una energía que es dirigida por las relaciones existentes entre partes de nosotros mismos.

Si se toma la ira, antes dirigida hacia uno mismo, y se dirige hacia una visión, se convierte en compromiso. La ira no es algo que se pueda poner en una caja y decir: “esto es ira... esto es emoción”. Todo depende del modo en que esos sentimientos internos son canalizados. Cuando reacomodamos el modo en que funcionan conjuntamente, el resultado es algo diferente.

El miedo se convierte en fuerza. La energía es la misma. Todo depende del modo en que es dirigida.

Con frecuencia las decisiones de identidad se realizan siendo niño. Y deben ser actualizadas a medida que uno madura.

Lo que sucede con frecuencia es que, en nuestras vidas, pasamos por ciertas *etapas de transición*. Esas transiciones, aunque sean positivas, crean una especie de crisis de identidad. Ser padre por primera vez genera una transición que es una crisis de identidad. También cambiar de empleo. En estas transiciones la identidad debe ser reevaluada e integrada.

Con frecuencia, especialmente si la transición es muy rápida, no hay tiempo suficiente para que la antigua identidad y la nueva se reúnan.

Este era el propósito de muchos “ritos de transición” existentes en las culturas tradicionales. Esos ritos fueron integrados a la cultura con el propósito de que integraran a la identidad entre una fase y la siguiente.

Las culturas modernas han olvidado muchas cosas importantes. Algunas veces, incluso se crea una nueva identidad tratando de desprenderse de la vieja.

“Ya no quiero ser eso más, por ello, desde ahora voy a hacer todo lo opuesto a ese antiguo yo”. Así, durante cierto tiempo, el desarrollo de la nueva identidad está basado en *alejarse y oponerse a la vieja identidad*.

Dicha estrategia puede ser de utilidad, pero en cierto punto la vieja identidad deberá ser integrada.

Al ir hacia el futuro se necesita saber que el comportamiento no siempre va a acoplarse inmediatamente a la nueva creencia. En ese punto crítico es donde realmente se necesita toda la fuerza y el apoyo del pasado, pues estoy tratando de convertirme a mí mismo en esa

persona nueva, pero esa parte mía del pasado no cree que ello “sea posible”. Luego, cuando se va a ese punto en el que las creencias no coinciden con el comportamiento, esa parte del pasado tira de uno con fuerza hacia atrás. Sin embargo, si están alineadas, suministrarán el apoyo y la energía necesarios para lograr la masa crítica que desencadenará la integración.

Creo que mostrando a la gente esa relación entre creencias y actos, muchas veces se les ayuda a anticipar el natural ciclo de cambio y así perciben los sucesos que ocurren alrededor de ese punto crítico como retroalimentación y no como fracasos.

Otra estrategia es irse al futuro más allá del objetivo que la persona tenga ahora. Así, se estará mucho más adelante, observando hacia atrás los potenciales problemas y cómo se solucionaron. Al mirar desde esa mucho más distante perspectiva futura, posiblemente se observen algunos modos de superar ese punto crítico.

Sistemas de Creencias y Relaciones

Probablemente la manera más efectiva de superar el punto crítico sea disponer de un sistema de apoyo. No sólo se desea desarrollar los comportamientos y las aptitudes necesarias para apoyar la creencias, sino desarrollar un sistema de apoyo en el entorno.

Al pensar en las nuevas creencias y la nueva identidad que se está estableciendo, se puede pensar durante un momento en el lugar y la gente a los que se puede recurrir a fin de lograr apoyo para esa creencia.

Tal vez haya un lugar especial al que se va para estar con uno mismo y reafirmarse. Si no se cuenta con uno, se puede crear.

Ayuda también pensar en la gente que más apoyaría esos cambios. Asegurarse de disponer de una retroalimentación y de un refuerzo confiables. El cambio no siempre debe descansar totalmente sobre uno mismo. Hay muchas personas que estarán dispuestas a apoyar.

Se debe tener en cuenta que también habrá otros que no apoyarán el cambio, tal vez porque se sientan amenazados por el mismo. Hay que buscar la manera de lidiar con esto. Probablemente las intenciones de esas personas no sean malas; la cuestión es cómo convertir esas intenciones en un comportamiento de apoyo.

Con frecuencia el lugar en el que tenemos dificultades para comunicarnos con otra persona es un reflejo de cómo es la relación con nosotros mismos.

En realidad ni el problema ni la solución están en la otra persona.

Si soy capaz de ver cómo ello es en realidad un reflejo de mi relación conmigo mismo, entonces podré reestructurar el sistema de forma que yo me apoye a mí mismo. Normalmente esto transformará totalmente la relación. La técnica del meta espejo crea un contexto dentro y fuera de la relación problemática hasta que se halle el arreglo más apropiado y ecológico de los elementos en la molécula de la relación.

Técnica del meta espejo

Identificar a la persona con la que se tiene dificultad para comunicarse. Visualizar a esa persona desde la primera posición (asociada) y nombrar el rasgo que hace que la comunicación sea difícil. Por ejemplo: “rigidez”, “insensible”, “incongruente”, “negativo”, etc.

Volver a la meta posición (disociada de la relación) y visualizarse a sí mismo interactuando. Nombrar nuestro propio comportamiento en relación con la otra persona: Por ejemplo: “inquisitivo”, “irritado”, “asustado”, “dispuesto”, etc.

Darse cuenta de cómo nuestra forma de actuar refuerza o desencadena el comportamiento de la otra persona del sistema. (Si tú no estuvieras, ¿cómo actuaría la otra persona? ¿Seguiría la otra persona con sus mismas reacciones?)

Pensar en qué otras formas se podría reaccionar ante esa persona. Tal vez ya se ha intentado cambiar las reacciones. ¿Qué es lo que te hace seguir actuando del mismo modo en esta relación?

Ahora sal del sistema (a la *cuarta posición*) y mira cómo te tratas a ti mismo en esa relación. Por ejemplo: “*tacaño*”, “*enojado*”, “*inquisitivo*”, “*creativo*”, *etc.* Identificar a qué niveles lógicos (comportamiento, aptitud, creencia, identidad) operan las diferentes respuestas.

¿En qué sentido tu respuesta a ti mismo es un reflejo de lo que hace la otra persona?

Desde la *cuarta posición*, intercambia las dos posiciones relacionadas contigo mismo. Es decir, sitúa tus reacciones de la tercera posición (el modo en que te has estado tratando a ti mismo) en la primera posición, a fin de lograr ese nivel de respuesta en la otra persona. Sitúa tus antiguas reacciones de la primera posición en la tercera.

Date cuenta de cómo este intercambio modifica todo el sistema y de cómo transforma la expresión de las reacciones.

Ponte en lugar de la otra persona (segunda posición). Visualízate a ti mismo desde los ojos de la otra persona. ¿Cómo se ve tu comportamiento desde esa perspectiva? Desde la perspectiva de esa otra persona, ¿qué necesitas o qué quieres para ti?

Reasóciate en la primera posición revisada (es decir, la que ha sido sustituida por los actos de la anterior tercera posición). Date cuenta de cómo han cambiado tus reacciones y tu punto de vista.

Continúa intercambiando perspectivas y posibilidades de respuesta (en los niveles apropiados) hasta que sientas que la relación es mucho más equilibrada y más funcional.

PASOS DE LA NEGOCIACIÓN

1. Conocerse.

Negociar es como cualquier otra situación social con propósitos comerciales. Funciona mejor cuando las partes se dan tiempo para conocerse. Resulta útil evaluar a las personas que participan en las negociaciones antes que éstas comiencen. Los antecedentes individuales nos dan una guía excelente sobre el nivel de importancia que tiene cada cosa para cada uno, y el nivel de experiencia en el tema. Conforme se inicie el proceso, usted deberá observar, escuchar y aprender. Una regla de oro es que el inicio sea amistoso y tranquilo, pero que conserve su carácter comercial.

2. Expresar Metas y Objetivos

La negociación surge después de una declaración general de las metas y objetivos de las partes interesadas. Tal vez en este momento no surjan temas específicos porque las partes interesadas solo están empezando a explorar las necesidades de la otra.

La persona que hace la declaración inicial debe entonces esperar que la otra parte le de una retroalimentación para enterarse de si tienen metas y objetivos similares. Si hay diferencias, este es el momento de enterarse de su existencia.

Por lo general, es buena idea que las afirmaciones iniciales sean positivas y agradables. No es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva. Necesita una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

3. Inicio del Proceso de Negociación

Algunas negociaciones son complejas y tienen muchos asuntos vinculados. Otras tal vez solo tengan algunos. Asimismo, la complejidad de los temas individuales para discutir puede variar mucho. Nadie puede predecir la dirección que tomarán las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto estos puntos. Puede haber necesidades ocultas que no haya expuesto ninguna de las partes, pero éstas surgirán conforme transcurran las negociaciones.

Un negociador hábil estudiará cuidadosamente los temas antes que empiecen los encuentros para determinar dónde hay ventajas en lo que se refiere a deslindar o combinar los puntos a discutir.

Una vez que los negociadores han revisado los puntos a discutir, deben empezar a tratarlos uno por uno. Las opiniones varían respecto de si se debe empezar por un tema muy importante o por uno de menor importancia. Algunos piensan que se debe iniciar la negociación con un tema sin importancia que tenga el potencial de una fácil solución, ya que esto establecerá un ambiente favorable para otros acuerdos. Otros consideran que empezar por un tema importante es lo mejor porque si no se le resuelve en forma satisfactoria, los otros perderán importancia.

4. Expresiones de Desacuerdo y Conflicto

Una vez definidos los temas a discutir, es probable que haya desacuerdo y conflicto. Esto es natural y se debe esperar. Los buenos negociadores nunca tratan de evitar esta fase porque se dan cuenta de que en este proceso de dar y recibir es donde se hacen los buenos tratos. El desacuerdo y el conflicto, manejados en forma adecuada, reunirán con el tiempo a los negociadores. Si se les maneja en forma inadecuada, aumentarán las diferencias. El conflicto denota diferentes puntos de vista y saca a relucir los verdaderos deseos y necesidades de los negociadores.

Al presentar los asuntos, la mayor parte de los negociadores explicará lo que quiere. Le corresponde al otro negociador saber lo que él quiere, o con qué se conformará. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieren, incluso en una negociación con éxito. Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar las metas.

Este enfrentamiento puede producir tensión. Por lo tanto, resulta importante recordar que la solución de los conflictos en estas circunstancias no es una prueba de poder, sino una oportunidad de revelar lo que la gente necesita. Si se le entiende bien, esto debe conducir hacia posibles áreas de acuerdo o áreas donde ceder.

5. Reevaluación y Concesión

Por lo general, en cierto momento de la negociación una de las partes se desplazará hacia las concesiones. Las oraciones que pueden reflejar esto muchas veces empiezan de la siguiente manera: *Supongamos que...*, cuando empiezan oraciones como ésta, el otro negociador debe escuchar con mucha atención para detectar si se está ofreciendo un intento de concesión. Se deberá responder con igual cuidado. Un intento demasiado precipitado de lograr algo podría hacer que la otra parte se retirara porque el ambiente tal vez no parezca propicio para dar y recibir.

6. Acuerdo de Principio o Arreglo

Cando se llegue a un acuerdo, será necesario confirmarlo. Es necesario decidir cómo se logrará el arreglo final, especialmente si se necesita una aprobación adicional. Casi siempre esto significa poner por escrito los términos acordados. Si es posible, se debe hacer esto mientras las partes están juntas, de manera que puedan estar de acuerdo con el lenguaje que usarán. Esto reducirá más adelante el peligro de un malentendido.

Como el acuerdo es el objetivo último de cualquier negociación, es importante determinar el nivel de autoridad de la parte con la que está negociando al principio.

CONCLUSIONES

Hablar de comunicación interpersonal es hablar de relación entre personas. En efecto, los seres humanos iniciamos, mantenemos, modificamos, consolidamos, distorsionamos, deterioramos y terminamos nuestras relaciones comunicándonos. En toda organización, un elemento crucial es precisamente el conjunto o sistema de relaciones que se establece entre las personas, incluyendo las conversaciones que esas personas sostienen consigo mismas. La Industria Química no es la excepción. En ese sistema, tanto el gerente, el líder, o los profesionales de recursos humanos, como cualquier miembro de un equipo dentro de la organización, son esencialmente unos comunicadores profesionales: la comunicación humana es su herramienta fundamental de trabajo. Por ello, en el caso específico del gerente o ejecutivo puede decirse entonces que, antes que un instrumento de control, autoridad o poder, es más bien un instrumento de comunicación dentro de la dinámica organizacional.

En realidad, siendo la gente el recurso más importante en toda organización, la principal función de ese gerente, ejecutivo o supervisor es la de afinar su capacidad para tratar y comunicarse con las personas, y para lidiar con el factor humano en el contexto organizacional. De hecho, desde hace tiempo se viene sosteniendo que "no existe excelencia gerencial sin excelencia comunicacional". Sin embargo, a pesar de la gran importancia que tiene, con frecuencia se observa que el proceso de comunicación en la organización presenta dificultades, fallas y bloqueos que afectan negativamente la eficiencia en el trabajo y producen incomprensión y frustración entre aquellos involucrados en ese proceso. De allí la importancia de que los miembros de la organización tomen conciencia de su propio estilo particular de comunicación, identifiquen así ciertos patrones típicos de relación intra e interpersonal presentes en la organización, y desarrollen algunas destrezas de comunicación aplicables en su ámbito de trabajo, con miras a hacer más fluido y efectivo el funcionamiento de ese complejo sistema de transacciones en que se encuentran cotidianamente inmersos.

Estos aspectos pueden abordarse con bastante efectividad mediante diversos enfoques. La Programación Neuro-Lingüística (PNL), de aparición relativamente reciente en el campo de las ciencias de la conducta, constituye precisamente uno de ellos. La PNL es, en efecto, un modelo de comunicación y de cambio de comportamiento que se ocupa de describir y sistematizar en términos de QUÉ y CÓMO, aquellos sutiles aspectos verbales y extra-verbales de la conducta, siempre presentes en toda relación entre personas, y que de alguna forma contribuyen a que se produzca algún resultado o algún cambio en la forma de actuar de los que están envueltos en esa relación. Se trata, en realidad, de una "tecnología", cuya adecuada aplicación en cualquier contexto en que ocurra la comunicación humana repercutirá en un incremento significativo del potencial persuasivo del comunicador. Esto puede aplicarse de forma inmediata a los egresados de Ingeniería Química. La PNL surge inicialmente en el dominio de la psicoterapia y las profesiones de ayuda y rápidamente se ha extendido hacia el campo educativo y hacia el área organizacional, en aspectos relacionados con gerencia, supervisión, consultoría, negociación, ventas y, en general, con todas aquellas actividades profesionales en las que un efectivo modelo de comunicación e

influencia individual juega un papel importante en el logro de resultados. Este enfoque ofrece un conjunto de procedimientos y estrategias que pueden resultar muy útiles en la industria química.

Su punto de partida es que cada persona tiene la capacidad de construir en su cerebro o mente su propio "mapa", "modelo" o "representación" del mundo, a partir de la manera peculiar como procesa y estructura las experiencias que vive y la información que recibe del medio que la rodea, y que ingresa por sus órganos de los sentidos. Esas modalidades sensoriales características, a las cuales se denomina "sistemas de representación", se manifiestan en la forma específica como la persona lidia con el mundo y cómo se comunica y se relaciona con los demás a través del lenguaje. La labor de quien trabaja con personas y entre personas es, entonces, identificar -en sí mismo y en los otros- los sistemas de representación, los patrones de lenguaje verbal, e incluso las estrategias de acción empleadas para obtener ciertos resultados, con el fin de poder así conocer y aproximarse a ese "mapa" del mundo, a esos "modelos mentales" y a ese estilo particular de relacionarse con la realidad que tiene cada persona. De esta forma podrá establecer con el interlocutor, sea éste un cliente interno o externo, un supervisado, un supervisor, un compañero de equipo, etc., una comunicación más fluida y efectiva, con mayor poder persuasivo, que permita promover cambios deseables.

La familiarización con los conceptos básicos y los procedimientos esenciales de este enfoque contribuiría al logro de cuestiones como las siguientes:

- El establecimiento de una óptima relación ("rapport") con las personas con quienes se trabaja, para disminuir así grandemente la resistencia hacia la ejecución de las tareas y proyectos.
- La recolección adecuada de la información que se necesita, basando esa información tanto como sea posible en un lenguaje sensorial específico (ver, oír, sentir, gustar y oler) y prestando cuidadosa atención a las señales verbales y no verbales del interlocutor.
- La conducción efectiva de entrevistas y presentaciones de ideas y sugerencias en una forma consistente y congruente con los estilos y "modelos" de los interlocutores.
- La detección más fina del efecto que el mensaje y los metamensajes del comunicador -gerente o líder- provoca en los demás, para responder adecuadamente, variando flexiblemente la conducta según sea la retroalimentación recibida.
- La observación cuidadosa del lenguaje verbal y no verbal del interlocutor para identificar, por ejemplo, ciertos estilos de comportamiento o estilos de interacción, o para manejar objeciones en procesos de venta o negociación.

- La identificación de las estrategias de acción que usan las personas para el logro de resultados, con el fin de evaluar la funcionalidad de esas estrategias o instalar unas más efectivas.
- La aplicación de procedimientos de modelado o modelaje, como herramientas para el aprendizaje de alguna destreza efectiva de otra persona, o para actuar como modelo de sí mismo y reproducir la propia excelencia demostrada en alguna ocasión anterior. Hoy es bastante conocido el proceso denominado "benchmarking", mediante el cual toda una organización puede aprender la eficacia de otra mediante instrumentos de modelado.
- La posibilidad de "anclar" conductas positivas y "desanclar" comportamientos limitantes, en forma controlada e intencional, tanto en otras personas como en sí mismo, mediante procedimientos de anclaje y autoanclaje.
- La oportunidad que ofrecen los procedimientos de reencuadre -una destreza eminentemente lingüística- para aprender a redefinir o resignificar situaciones aparentemente negativas, a través de un cambio de perspectiva que permita percibir los hechos de manera distinta y en consecuencia actuar en forma diferente.

En fin, son muchas las situaciones de trabajo y son diversos los aspectos de las interacciones humanas que ocurren en una organización o industria química que pueden ser considerados y atendidos por la Programación Neuro-Lingüística. Su manejo apropiado resultaría de especial provecho tanto para el gerente, líder o ejecutivo, como para cualquier miembro de un equipo de trabajo.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Anclaje. El proceso de asociar una respuesta interior con algún hecho externo a fin de que dicha respuesta pueda luego ser evocada de un modo rápido y muchas veces inadvertido.

Aptitud. Dominio sobre cierto tipo de conducta. Saber cómo se hace algo. Las aptitudes proceden del desarrollo de un mapa mental que nos permite seleccionar y organizar grupos de comportamientos individuales.

Cinestésico. Relativo a todo tipo de sensaciones corporales, incluyendo las táctiles, las viscerales y las emocionales.

Creencias. Generalizaciones firmemente mantenidas sobre causa, significado y límites de el mundo que nos rodea, nuestra propia conducta, nuestras aptitudes y nuestra identidad. Las creencias funcionan a un nivel diferente que la realidad concreta y sirven para guiar e interpretar nuestras percepciones de la realidad, generalmente conectándolas con nuestros criterios o sistemas de valores. Las creencias son difíciles de cambiar utilizando las normas típicas del pensamiento lógico y racional.

Criterios. Los valores o estándares que una persona utiliza para tomar decisiones y hacer juicios.

Entorno. El contexto externo en el cual tiene lugar nuestra conducta. Es lo que percibimos “fuera” de nosotros. No forma parte de nuestro comportamiento, pero sí reaccionamos ante él.

Estado. Total de las situaciones y condiciones mentales y físicas desde las cuales una persona actúa.

Identidad. El sentido de quién somos. Ese sentido de identidad organiza nuestras creencias, nuestras aptitudes y nuestra conducta integrándolas en un solo sistema.

Mapa Mental. Diagrama que por medio de colores, lógica, ritmo visual, números, imágenes y palabras clave, reúne los puntos importantes de un tema e indica, en forma explícita, la forma en que éstos se relacionan entre sí.

Meta Modelo. Modelo desarrollado por John Grinder y Richard Bandler que identifica categorías de patrones de lenguaje que pueden ser problemáticos o ambiguos.

Meta Programa. Un nivel de programación mental que determina cómo clasificamos y orientamos nuestras experiencias. Los meta programas son más abstractos que las estrategias concretas de pensamiento y definen el enfoque general sobre un tema particular más que los detalles del proceso de pensamiento.

Niveles lógicos. Una jerarquía interna en la cual cada nivel abarca más y tiene un impacto psicológico mayor. Por orden de mayor a menor importancia, son: identidad, creencias, aptitudes, conducta y entorno.

Posición. Una particular perspectiva o punto de vista. En PNL hay tres posiciones básicas que podemos adoptar para percibir una experiencia particular. La primera supone experimentar algo a través de nuestros propios ojos, estando asociados en el punto de vista de la primera persona. La segunda posición supone experimentar algo como si estuviéramos metidos dentro de otra persona. La tercera posición supone retirarse y percibir las relaciones existentes entre nosotros y los demás, desde una perspectiva disociada.

Programación Neurolingüística (PNL). Es un modelo conductual y una serie de habilidades técnicas explícitas fundado por John Grinder y Richard Bandler en 1975. Se ha definido como el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva. La PNL estudia los patrones o “programación” creados por la interacción que tiene lugar entre el cerebro (neuro), el lenguaje (lingüística), y el cuerpo que generan tanto las conductas efectivas como las inefectivas. Las habilidades y las técnicas se han derivado de la observación de los patrones de excelencia en expertos de diversos campos de la comunicación profesional, entre ellos la psicoterapia, los negocios, la hipnosis, el derecho y la enseñanza.

Rapport. Estrategias para establecer relaciones fundadas en la confianza recíproca. “Sincronizarse” con los demás, reflejo físico, sintonía. Técnica para empatizar con los semejantes.

Resultados. Metas o estados deseados que una persona u organización aspira lograr.

Sinestesia. Proceso de extrapolación entre los sistemas de representación, caracterizado por fenómenos como los circuitos de ver-sentir, en los que la persona deriva sentimientos de lo que ve y los circuitos de oír-sentir en los que los sentimientos son desencadenados por lo que oye. Es posible unir dos modalidades sensoriales cualesquiera.

Sistema de Representación Primario. Cuando un individuo para procesar y organizar su propia experiencia utiliza sistemáticamente un sentido con preferencia sobre los demás. El sistema de representación primario determinará muchos de los rasgos de la personalidad, al igual que de las aptitudes de aprendizaje.

Sistemas de Representación. Los cinco sentidos: vista, oído, tacto (sensación), olfato y gusto.

Sub-Modalidades. Cualidades sensoriales especiales percibidas por cada uno de los sentidos. Por ejemplo, entre las submodalidades visuales están el color, la forma, el movimiento, el brillo, la profundidad, etcétera. Entre las submodalidades auditivas está el volumen, el ritmo, el tono; y entre las cinestésicas, la presión, la temperatura, la textura y la ubicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andreas, C. y Andreas, S., *Corazón de la Mente*, Editorial Cuatro Vientos, Chile 1991.
2. Bandler, R. y Grinder, J., *La Estructura de la Magia*, Editorial Cuatro Vientos, Chile, 1975.
3. Bandler, Richard y Grinder, John, *La estructura de la magia II*, Cuatro Vientos, Chile, 1999.
4. Bandler, Richard, *Use su cabeza para variar*, Editorial Cuatro Vientos, Buenos Aires, 1991.
5. Bettger, Frank, *Cómo multipliqué mis ingresos en ventas*, Editorial Latinoamericana, México, 1996.
6. Blanchard, Kenneth y Zigarmi, Patricia, *El líder ejecutivo al minuto*, Grijalbo, España, 1986.
7. Buzan, Tony, *El libro de los mapas mentales*, Editorial Urano, España, 1996.
8. Buzan, Tony. *Cómo utilizar su mente*, Editorial Deusto, España, 1991.
9. Cervantes, Víctor Luis, *El ABC de los Mapas Mentales para Emprendedores*, Asociación de Educadores Iberoamericanos, México, 2000.
10. Cervantes, Víctor Luis, *El ABC de los Mapas Mentales*, 3ª ed., Asociación de Educadores Iberoamericanos, México, D.F., 1999.
11. Clason, Georges S., *El hombre más rico de Babilonia*, Obelisco, España, 2000.
12. Constantino, C. y Merchant, C., *Diseño de Sistemas para Enfrentar Conflictos*, Editorial Granica, Barcelona, 1997.
13. De Bono, Edward, *Aprender a pensar*, Editorial Plaza & Janés, España, 1987.
14. De Bono, Edward, *El pensamiento creativo*, Paidós, México, 1999.
15. De Bono, Edward, *El pensamiento lateral*, Paidós, México, 1999.
16. De Bono, Edward, *Ideas para profesionales que piensan*, Editorial Paidós, México, 1991.
17. De Bono, Edward, *Lógica fluida*, Paidós, México, 1997.

18. Dilts, Robert, *Aprendizaje dinámico con PNL*, Urano, España, 1997.
19. Dilts, Robert, *Cómo cambiar creencias con la PNL*, 2ª ed., Editorial Sirio, España, 2000.
20. Dilts, Robert, *Liderazgo creativo con PNL*, Urano, España, 1998.
21. Edvinsson, Leif y Malone, Michael S., *El capital intelectual*, Norma, Colombia, 1998.
22. Fisher, Mark, *El millonario instantáneo*, Urano, España, 1989.
23. García Liñán, Salvador, *Tu futuro en tu propio negocio*, Editorial Pax, México, 1988.
24. Gelb, Michael J., *Inteligencia genial*, Norma, Colombia, 1999.
25. Getty, J. Paul, *Ganar dinero*, Selector, México, 1993.
26. Goldratt, Eliyahu M. y Fox, Robert E., *La Carrera*, 2ª ed., Ediciones Castillo, México, 1993.
27. Hill, Napoleón, *Cómo hacerse rico sin preocupaciones*, Diana, México, 1994.
28. Johnson, Spencer y Wilson, Larry, *El vendedor al minuto*, Grijalbo, España, 1985.
29. Knight, Sue, *La PNL en el trabajo*, Editorial Sirio, España, 2001.
30. Laut, Phil, *El dinero es mi amigo*, Tomo, México, 1999.
31. Lazorthes, Guy, *El cerebro y la mente*, Editorial Castella, México, 1987.
32. Mc. Demott, Ian y O'Connor Joseph, *PNL para directivos*, Urano, España, 1999.
33. Mohl, Alexa, *El Aprendiz de Brujo*, 4ª ed., Editorial Sirio, España, 2002.
34. O'Connor, Joseph y Prior, Robin, *La venta con PNL*, Urano, España, 1997.
35. Ribeiro, L., *La Comunicación Eficaz*, Ediciones Urano, Venezuela, 1995.
36. Robbins, Anthony, *Despertando al gigante interior*, Editorial Grijalbo, México, 1991.
37. Robbins, Anthony, *Poder sin límites*, Grijalbo, España, 1988.
38. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 8ª ed., Prentice Hall, México, 1999.

39. Scheele, Paul R., *El talento natural*, Urano, España, 1999.
40. Scheele, Paul R., *Photoreading: sistema de lectura con toda la mente*, Urano, España, 1997.
41. Winston, Stephanie, *Cómo organizarse*, Editorial Diana, México, 1982.