



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE QUIMICA**

---

**UTILIDAD DE LOS METAPROGRAMAS COMO  
UNA HERRAMIENTA  
ALTERNATIVA PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL  
ÁREA QUÍMICO- FARMACÉUTICA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO**

**P R E S E N T A**

**JERSAÍN PASARÁN HERNÁNDEZ**



**MÉXICO, D.F.**

**2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



Dedico esta tesis a mis padres  
Eva Hernández Morales  
Y  
Ricardo Pasarán Sáyago

A ti madre, gracias por darme la vida, por ser la maravillosa persona que eres, por contagiarme tus ganas de vivir y ser mejor cada día. Este es uno de mis logros en el cual has sido pieza fundamental, sin ti no lo hubiera logrado. Te quiero mucho.

A ti padre, gracias por estar conmigo, por no perder la confianza que un día depositaste en mí, eres el mejor ejemplo paterno que pude tener. Sin tus alientos, consejos y esperanzas no habría llegado hasta aquí. Te quiero mucho.

Dedico esta tesis a mis padres  
Eva Hernández Morales  
Y  
Ricardo Pasarán Sáyago

A ti madre, gracias por darme la vida, por ser la maravillosa persona que eres, por contagiarme tus ganas de vivir y ser mejor cada día. Este es uno de mis logros en el cual has sido pieza fundamental, sin ti no lo hubiera logrado. Te quiero mucho.

A ti padre, gracias por estar conmigo, por no perder la confianza que un día depositaste en mí, eres el mejor ejemplo paterno que pude tener. Sin tus alientos, consejos y esperanzas no habría llegado hasta aquí. Te quiero mucho.

|                | Pág. |
|----------------|------|
| P RE FACIO     | 1    |
| INTROD UCC IÓN | 2    |

## **CAPITULO PRIMERO MOTIVACIÓN**

|   |    |
|---|----|
| MOTIVACIÓN EXTRÍN SECA                            | 5  |
| MOTIVACIÓN INTRÍN SECA                            | 7  |
| ¿ES POSIBLE CREAR MOTIVACIÓN INTRINSECA EN OTROS? | 8  |
| A. MOD ELO GENERAL DE MOTIVACIÓN                  | 9  |
| B. MODELO TOTE<br>SEIS TEORÍAS                    | 10 |
| A. MODELO DE MASLOW                               | 12 |
| B. MODELO DE HERZBERG                             | 12 |
| C. MODELO DE ALDERFER                             | 13 |
| D. MOD ELO DE VROOM                               | 13 |
| E. MODELO DE CONDUCTA CORPORATIVA.                | 14 |
| F. MODELO DE ATKINSON                             | 14 |

## **CAPÍTULO SEGUNDO METAPROGRAMAS**

|   |    |
|---|----|
| DEFINICION DE LOS METAPROGRAMAS                             | 15 |
| FUNDAMENTOS DETRÁS DE LOS METAPROGRAMAS                     | 17 |
| MODELO DE COMUNICACIÓN DE LA PNL                            | 20 |
| UTILIDAD EN LA ACTUALIDAD                                   | 21 |
| CLASIFICACION DE LOS METAPROGRAMAS                          | 24 |
| ADVERTENCIA SOBRE LOS METAPROGRAMAS                         | 28 |
| DESCRIPCION DE METAPROGRAMAS                                | 29 |
| I. PROGRAMAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACION                 | 29 |
| A. REGISTROS SENSORIAL ES                                   | 29 |
| B. SELECCIONES PRIMARIAS.                                   | 31 |
| C. EL TAMAÑO DEL ENCUADRE                                   | 34 |
| II. PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.              | 35 |
| A. ÍNDICE DE CONCIENCIA.                                    | 36 |
| B. EL MARCO DE REFERENCIA                                   | 37 |
| C. LAS CREENCIAS.   | 39 |
| D. JERARQUIZACIÓN DE CRITERIOS                              | 42 |
| III. METAPROGRAMAS SOBRE EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 45 |
| A. PROCEDIMIENTOS DE DIFERENCIACIÓN E IDENTIFICACIÓN.       | 45 |
| B. LAS COMPARACIONES  | 47 |
| C. LA DIRECCIÓN...  | 48 |

|   |    |
|---|----|
| D. METAPROGRAMA DE ACCIÓN                               | 50 |
| E. ORIENTACIÓN DE LA ATENCIÓN                           | 51 |
| F. MODO DE HACER: PROCEDIMIENTO U OPCIONES.             | 52 |
| IV. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO                     | 57 |
| A. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO                      | 58 |
| B. LA SUBORDINACIÓN DEL TIEMPO                          | 58 |
| C. ÁNGULO DEL ENFOQUE                                   | 59 |
| D. POSICIONES PERCEPTIVAS MENTALES                      | 61 |
| V. METAPROGRAMAS SOBRE EL CONVENCIMIENTO                | 64 |
| A. CANAL PREFERENTE                                     | 64 |
| B. FRECUENCIA PARA CON VENCER.                          | 65 |
| VI. METAPROGRAMAS SOBRE LA IMPRESIÓN PROPIA             | 66 |
| A. TIPO INTROVERTIDO — EXTROVERTIDO                     | 66 |
| B. TIPO INTUITIVO — TIPO SENSORIAL                      | 66 |
| C. TIPO REFLEXIVO — TIPO EMOTIVO                        | 67 |
| D. TIPO CRÍTICO — TIPO PERCEPTIVO.                      | 68 |
| VII. METAPROGRAMAS SOBRE MODELOS DEL PENSAMIENTO.       | 69 |
| A. ESTILOS DE PENSAMIENTO                               | 69 |
| B. ESTILOS DE COMUNICACIÓN.                             | 70 |
| VIII. METAPROGRAMAS DE SUBORDINACIÓN.                   | 71 |
| A. METAPROGRAMA DE GESTIÓN Y AUTO-GESTIÓN.              | 71 |
| B. METAPROGRAMA SOBRE LA TOLERANCIA A LA "INSTRUCCIÓN". | 72 |
| C. METAPROGRAMA DE AFILIACIÓN.                          | 72 |
| D. METAPROGRAMA DE RECEPCIÓN COMPLETA DE INFORMACIÓN.   | 73 |
| E. METAPROGRAMA DE TERMINACIÓN / INTERÉS EN LA TAREA.   | 73 |
| F. METAPROGRAMA DE PREFERENCIA EN EL TRABAJO.           | 73 |
| G. METAPROGRAMA DE ORDENAMIENTO MENTAL.                 | 74 |
| H. METAPROGRAMA EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN.      | 74 |
| I. METAPROGRAMA DE INTERÉS EN LA INTERACCIÓN.           | 74 |
| J. METAPROGRAMA FUENTE DEL CONOCIMIENTO                 | 75 |
| K. METAPROGRAMA DE TIPO DE DECISIÓN.                    | 75 |

### **CAPÍTULO TERCERO IDENTIFICACION DE METAPROGRAMAS**

|  |     |
|--|-----|
| I. TECNOLOGÍA DE PNL PARA IDENTIFICAR METAPROGRAMAS.   | 77  |
| A. RAPPORT.  | 77  |
| B. CALIBRACIÓN   | 78  |
| C. SINCRONIZAR   | 80  |
| D. REFORMULAR  | 81  |
| E. METAMODELO  | 83  |
| II. IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA                          | 87  |
| A. PROGRAMAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.           | 87  |
| B. METAPROGRAMAS SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 90  |
| C. METAPROGRAMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN    | 94  |
| D. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO                     | 98  |
| E. METAPROGRAMAS SOBRE EL CONVENCIMIENTO               | 100 |
| F. METAPROGRAMAS SOBRE LA PROPIA IMPRESIÓN             | 101 |
| H. METAPROGRAMAS DE SUBORDINACIÓN.                     | 103 |

**CAPÍTULO CUARTO**  
**LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LOS METAPROGRAMAS**

|  |     |
|--|-----|
| I. LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS METAPROGRAMAS       | 105 |
| A. COMPONENTES DE UNA TRANSACCIÓN                      | 107 |
| B. PRINCIPIO RECTOR DE INFLUENCIA                      | 108 |
| C. HACER EMERGER LOS METAPROGRAMAS D                   | 109 |
| D. SINCRONIZA SUS METAPROGRAMAS                        | 111 |
| II. INDUCCIÓN ESPECÍFICA DE METAPROGRAMAS.             | 112 |
| A. PROGRAMAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN            | 112 |
| B. METAPROGRAMAS SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN | 114 |
| C. METAPROGRAMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.   | 117 |
| D. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO                     | 123 |
| E. METAPROGRAMAS SOB RE EL CON VENCIMIENTO             | 127 |
| F. METAPROGRAMAS SOBRE LA IMPRESIÓN PROPIA             | 128 |
| G. METAPROGRAMAS SOBRE MODELOS DEL PENSAMIENTO.        | 128 |
| H. METAPROGRAMAS DESUBORDINACIÓN.                      | 128 |
| III. CAMBIA LOS METAPROGRAMAS DE LOS DEMÁS.            | 129 |
| A. VALORES   | 129 |
| B. REENMARCACIÓN                                       | 131 |
| C. ANCLAS  | 140 |
| D. EXPLORACIÓN DE LA LÍNEA DEL TIEMPO                  | 142 |
| E. SINCRONIZACIÓN ASOCIADO / DISOCIADO                 | 145 |
| F. LAS OBJECIONES                                      | 147 |

**CAPÍTULO QUÍNTO**  
**LOS METAPROGRAMAS EN ACCIÓN**

|   |     |
|---|-----|
| I. METAPROGRAMAS SOLO PARA LÍDERES.                   | 157 |
| A. PLAN IFICACIÓN A TRAVÉS DE LOS METAPROGRAMAS       | 158 |
| B. MANEJANDO LOS ESTILOS DE PENSAMIENTO.              | 159 |
| C. CAMBIA LOS METAPROGRAMAS QUE USAS                  | 162 |
| II. METAPROGRAMAS                                     | 165 |
| A. CONCEPTO DE EMOCIÓN PARA LA PNL                    | 165 |
| B. LA APORTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS INTERNOS | 178 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                        | 182 |
| BIBLIOGRAFÍA  | 195 |
| APÉNDICE  | 198 |

# UTILIDAD DE LOS METAPROGRAMAS COMO UNA HERRAMIENTA ALTERNATIVA PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL AREA QUÍMICO-FARMACÉUTICA.

“Nada hay mas difícil de controlar, más peligroso de conducir o mas incierto en su éxito que llevar la iniciativa en la introducción de un nuevo orden de cosas, puesto que el Innovador tiene como enemigos a todos aquellos que medran en el viejo orden de cosas, mientras que cuenta tan solo con el tibio apoyo de quienes podrían medrar en el nuevo”

Maquiavelo, El príncipe<sup>1</sup>

## PREFACIO

Los metaprogramas corresponden a las variables de personalidad que determinan como seleccionamos nuestras experiencias, que sentido les damos y como las desmenuzamos. Determinan la manera general en que abordamos los asuntos concretos.

El objetivo de esta tesis es compilar la mayor cantidad de información disponible sobre los metaprogramas; mostrar las características de cada uno de ellos y su utilidad en la comunicación humana y su relación con teorías clásicas de la motivación. Además se indicarán diferentes estrategias para identificar los metaprogramas ya sea en el lenguaje y el comportamiento, entre otros.

También se analizarán algunas técnicas para inducir la utilización de los distintos metaprogramas.

Esta tesis te apoyará a descubrir en tus empleados y principalmente en ti las bases de tus motivaciones;

Deseo puedas comprender por que aun siendo químicos y predominar entre nosotros características necesarias tales como orden, intelecto y tenacidad siempre serán muy diferentes las labores que prefieras, será mejor el desempeño en cada área: Investigación, docencia, ventas, entre otros. Dependiendo de los metaprogramas más utilizados por ti.

Por último se anexa un apéndice en donde se incluirá un “test” para identificación de los principales metaprogramas utilizados en la industria, e información útil para comprender la información expuesta.

Mi único “interés es interesarte” sobre esta apasionante alternativa de motivación.

---

<sup>1</sup> Las citas subsecuentes en esta tesis fueron tomadas de [www.proverbia.net](http://www.proverbia.net) a menos que se mencione lo contrario.

## INTRODUCCIÓN

La motivación es descrita como "un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento". En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

¿Por qué se contrata a alguien que cumple con un perfil técnico? y parece ser el mejor candidato y termina relegándose, incumpliendo las metas, pareciera que esta persona no quisiera dar el 100% de su trabajo y seguro terminará por abandonar su trabajo o en el peor caso acabará siendo despedido. Tal es el caso típico del químico responsable de la validación de medicamentos en alguna importante empresa, parece ser el empleado ideal y sin embargo no parece ser así en la universidad donde imparte cátedra. Esto es ficción y si fuera el caso es muy probable a que sea muy bueno en una labor por su excelente capacidad de observar detalles y seguir procedimientos; pero será un fracaso si se comporta de igual manera al impartir una clase donde quizá sea más la flexibilidad, un lenguaje global y no tan técnico, el manejo de alternativas e interrelaciones en los procedimientos con otras áreas y principalmente un alto grado de filiación con sus alumnos, habilidad muy improbable dentro de un laboratorio de validación lo que lo haría tener éxito.

Otro ejemplo muy a menudo observable en el salón de clases es la predominancia de cierta conducta que puede ser útil para unos e inútil para otros. Esto es observable en asignaturas como: desarrollo analítico, química orgánica y en general las materias de corte analítico donde los mejores alumnos y más destacados siguen procedimientos estrictos, su gran habilidad de seguir detalles les muestra eficaces en tales áreas y ellos mismos disfrutan utilizar instrumentos que demuestren detalles como una balanza analítica. Muy diferente es el caso del los destacados en desarrollo farmacéutico, biosíntesis microbiana, quizá otras como microbiología, entre otros. Donde son los destacados quienes tienen una visión holística; en conjunto, no con detalles sino con generalizaciones, cosas notables a los ojos tal como una medición a granel. Esa es una gran diferencia y posiblemente llegarás a escuchar alumnos de ciertas áreas decir que no les gusta mucho otras tantas y viceversa para las otras asignaturas. Eso mismo sucederá cuando se busque trabajo y cuando se este en el. ¿Por qué preferimos y deseamos actuar en una área y no en otra? ¿Qué nos motiva a desempeñarnos mejor?

¿Por qué sucede esto? ¿Acaso es culpa del empleado o alumno? o... ¿quizás del empleador o líder? El empleado solo hará lo que sabe hacer o mejor dicho lo que desea realmente hacer; -"ni más ni menos"- ¡Así que a ti! Futuro líder te corresponde obtener el mejor desempeño de tus colaboradores y/o colegas a través de la motivación.

Existen dos tipos de motivación. El primero es llamado motivación intrínseca. Esta motivación viene de adentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente se siente motivada porque ama sinceramente la actividad que está desempeñando. El segundo tipo de motivación es llamada extrínseca. Para quienes están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Estas personas hacen su trabajo para ganar una recompensa o evitar un castigo. La mayoría de la gente está extrínsecamente motivada. Nuestra sociedad (en distintas esferas de actividad) pone mucho énfasis y presión en obtener recompensas y un desempeño eficiente. Eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

Tradicionalmente la motivación empresarial implicaba factores que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas. Pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, aun cuando la visión tradicional es óptima, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos

sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La productividad es necesaria en todos los ámbitos de nuestra vida como en el estudio de una licenciatura como química; y son principalmente las variables personales integradas por tres principales componentes: la expectativa, el valor y el componente afectivo los que determinan tal productividad.<sup>2</sup>

Empresas gubernamentales como la NASA y la USAF<sup>3</sup>, grandes concesionarios: Chrysler y BMW<sup>4</sup> y grandes laboratorios como L'ORÉAL<sup>5</sup> se encuentran cada vez más implicados con sus trabajadores por medio de fomentar la motivación intrínseca: Lo han logrado por medio de poderosas herramientas como la programación neurolingüística (PNL).

¿Qué es la PNL? Bandler y Grinder<sup>6</sup>, partiendo de la observación, determinaron la existencia de ciertos patrones de conducta humanos que, al ser detectados, te permiten saber cómo ajustarte a esa persona, comprender cómo piensa y actúa y, en base a eso, modificar tu manera de comunicarte con ella para ser efectivamente comprendido. Esto es PNL aplicado a la interrelación, ya que existen diversas formas de aprovecharla. La sugerencia es: *no cambiemos a las personas sino los procesos*.

En relación con lo que motiva a la gente, la PNL observa que existen "metaprogramas" que subyacen a cada personalidad y hacen que los individuos se movilen de acuerdo a patrones, lo que los vuelve previsibles. Y a la hora de mejorar los resultados en términos conductivos, esto es algo muy valioso para el directivo y sus colaboradores.

Así, determinando cuál es el metaprograma de un sujeto puedes saber qué lo motivaría a él y trabajar en función de esto, economizando esfuerzos innecesarios o incluso despidos. Es esto último lo que me ha motivado a buscar cuales son los metaprogramas relacionados con el personal del área Químico Farmacéutica.

---

<sup>2</sup> Rojas, Tesis: Motivación en el aprendizaje... pp. 35-37.

<sup>3</sup> Ojeda, Tesis: Modelos ... , p. 72

<sup>4</sup> Ibid. p.73

<sup>5</sup> <http://www.capacitacion-juegos.com.ar/jsimmetaprogramaloreal.htm>

<sup>6</sup> Richard Bandler y Jonh Grinder son los Cofundadores de la Programación Neuroligüística . Con su libro Estructura de la magia, en 1972.

# CAPÍTULO PRIMERO

## MOTIVACIÓN

“Los más creativos reciben el mejor salario. Se les paga por su talento y sus resultados, no para motivarles”.  
Joseph O'Connor.<sup>1</sup>

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeación estratégica, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, entre otros.

Las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen procesos que intervienen, tales como:<sup>2</sup>

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa,
- Entre otros.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, mejorar la productividad en la empresa.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los líderes enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver en las próximas páginas.

Antes que dar una definición formal de motivación cabría preguntarse ¿Forma parte del trabajo de un directivo motivar a la gente? En caso afirmativo, ¿cómo? ¿Procede la motivación de dentro o de fuera de la persona? ¿En cualquier caso, qué es motivación? ¿Qué es lo que ves, oyes y sientes cuando alguien está motivado? ¿Procede la motivación de dentro o de fuera de la persona? ¿En cualquier caso, qué es motivación? ¿Qué es lo que ves, oyes y sientes cuando alguien está motivado?

---

<sup>1</sup> O'Connor, *PNL para directivos*, p.186

<sup>2</sup> Procesos supuestos por el autor

La palabra «motivación» un nombre abstracto, congelado en el tiempo, que representa un proceso. ¿Cuál es el proceso existente tras esa palabra? Una combinación de circunstancias que concuerdan con tus valores y que te mueven a actuar. Estas circunstancias pueden proceder del exterior (motivación extrínseca) o del interior de la persona (motivación intrínseca). La «motivación» y su par, el «compromiso» están en peligro de convertirse en algo puramente abstracto si insistimos en utilizarlos para explicar aquello que describen tal como lo hacen las llamadas teorías clásicas<sup>3</sup>. ¿Necesitan las personas motivación extrínseca? En caso afirmativo, ¿qué es lo que funciona? ¿Qué mueve a las personas?

## MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA ¿QUIÉN NOS MOTIVA?

Tradicionalmente y de forma simplista, existen dos formas de mover a las personas desde fuera: la zanahoria y el Palo (o bien Teoría Conductista<sup>4</sup>). El sistema de la zanahoria consiste en recompensar a las personas por sus esfuerzos. El del palo utiliza el miedo al dolor para amenazar con consecuencias desagradables a quien rehúsa moverse.

Ejemplos:

«el vendedor del mes» = Premio

«Están todos despedidos. Tienen hasta el viernes para convencerme de que los vuelva a contratar».=castigo

La dirección a palos es tremendamente ineficaz a medio y largo plazo, puesto que raramente consigue estimular la creatividad y la innovación.

El castigo tal vez funcione para que las personas “dejen” de hacer algo, pero esto es algo muy distinto a motivarlas para moverse activamente hacia la mejora constante. Puede que la próxima vez lo hagan mejor, o puede que no. Sin duda intentarán evitar las equivocaciones, con lo que también evitarán los riesgos. En ocasiones parece como si, efectivamente, el castigo condujera a un mejor rendimiento, pero eso no es causa y efecto, sino simple estadística. El principio estadístico de regresión significa que, a lo largo de determinado período de tiempo, cualquier acontecimiento tiende a alcanzar un valor medio; las probabilidades se equilibran. Si el tiempo es particularmente malo hoy, lo más probable es que mañana mejore en lugar de empeorar. Es probable que el tiempo extraordinariamente bueno no dure mucho, puesto que si lo hiciera se convertiría en lo normal y, por consiguiente, poco digno de mención. Todo clima tiene un valor medio entre dos extremos, de forma que a esos extremos les seguirán con toda probabilidad movimientos tendentes a la media. De la misma forma, los accionistas tal vez se sientan decepcionados después de un excelente ejercicio, debido a que será difícil que los dividendos sean igual de buenos en el siguiente. Las predicciones y las decisiones basadas en extremos resultarán generalmente erróneas. Por consiguiente, podemos esperar que a un mal rendimiento le siga otro bueno, con o sin castigo. El castigo tendrá sobre el rendimiento tanto efecto como la danza de la lluvia sobre el tiempo. Por el mismo principio de regresión, después de recompensar un rendimiento extraordinariamente bueno lo más probable es que nos encontremos con un rendimiento inferior, con lo que podría parecer que la recompensa no ha servido de nada. La dirección a palos motiva a una sola acción: evitar el palo.

La mayor parte de los esquemas motivacionales se basan en el sistema de la zanahoria: recompensar el rendimiento excepcional. Esta es la base de todos los esquemas de bonos e incentivos, financieros o de otra índole. Parece razonable recompensar a alguien por trabajar bien y más allá de lo exigible. Existe, sin embargo, el considerable argumento en contra de que las recompensas motivan tan sólo en circunstancias muy limitadas y que pueden incluso llegar a ser contraproducentes.

Sorprendentemente, las investigaciones llevadas a cabo a lo largo de los últimos veinticinco años no han dado con ninguna prueba de que las personas sean más productivas cuando esperan una

---

<sup>3</sup> Ver apéndice

<sup>4</sup> *Idem*

recompensa que cuando lo que esperan es un trato justo o un pago en función de las necesidades. La única excepción se produce cuando la tarea es extremadamente sencilla y realizarla no implica satisfacción inherente alguna. Dale a una persona una tarea fácil y repetitiva y es probable que la realice más deprisa si le pagas más por ello, aunque no necesariamente la hará mejor. Las recompensas son menos eficaces cuando se trata de tareas que impliquen desafíos personales o que exijan pensamiento creativo. No existe correlación entre el dinero que se paga a las personas creativas por su trabajo y la calidad de este. La productividad no sigue al salario, sino al revés:

Los trabajos de Deutsch<sup>5</sup> y Kohn<sup>6</sup> contienen pruebas abrumadoras de que la motivación mediante recompensas es más compleja y menos efectiva de lo que pudiera parecer a primera vista. Recompensa y esfuerzo están sin duda vinculados, pero la evaluación a lo largo del tiempo refuta la presunción de que podemos conseguir que las personas trabajen más o mejor únicamente mediante incentivos económicos. El problema con ellos es que tratan a las personas de forma mecanicista cuando, en realidad, no son máquinas y, por consiguiente, sus reacciones no son previsibles. Se adaptan, cambian y buscan la manera de utilizar estos sistemas para sus propios fines. Toda la investigación disponible al respecto indica, asimismo, que las personas que trabajan por recompensas buscan las tareas más fáciles. Puede que trabajen más duro, pero la calidad y la creatividad de su trabajo serán inferiores a las de quienes hacen lo mismo sin recompensa.

La motivación debe desvincularse de otras dos cuestiones. En primer lugar, no tiene nada que ver con juzgar el progreso. Compararte con otros que lo hacen mejor no te motiva, te desmoraliza, sobre todo si no tienes forma de acortar distancias. Cuando no puedes hacer nada –o no te dejan hacerlo– por mejorar tu situación, te sientes simplemente impotente.

En segundo lugar, las personas opinan que merecen una compensación económica justa por el trabajo que realizan. Si bien más dinero tal vez no motive, una remuneración considerada injusta es, sin duda alguna, causa de insatisfacción, resentimiento y pérdida de interés. No es que yo este argumentando en contra de una retribución económica adecuada. Lo que digo es que, suponiendo que las personas ya estén adecuadamente retribuidas, las recompensas y los sueldos extra no sólo resultan ineficaces sino que, en ocasiones, producen el efecto contrario al deseado. Pueden desmotivar por las siguientes razones:

Las recompensas ofrecidas no se corresponden con lo que la persona valora. La mayor parte de ellas son financieras y, en contra de lo comúnmente aceptado, el dinero no suele figurar entre los tres valores más apreciados por las personas. Ofrecerle a alguien como recompensa algo que no valora, difícilmente podrá motivarle. Una recompensa no tiene más valor que el asignado por el receptor piense que tiene. No suele suceder que la dirección se tome la molestia de averiguar qué es lo que realmente valora cada cual. (¿Te lo ha preguntado alguien alguna vez?) Si no sabes lo que valoran los demás, es difícil que sepas lo que les motiva.

Las recompensas pueden acabar convirtiéndose en castigos. Tanto unas como otros proceden de la misma perspectiva fundamental de manipular el comportamiento. Seguramente recordarás alguna ocasión en que tus compañeros y tú esperabas una recompensa que nunca llegó a materializarse. ¿Cómo te sentiste? En una situación así, la mayoría de las personas se sienten frustradas y desmoralizadas. Por consiguiente, los sistemas de recompensas también pueden producir castigos, puesto que crean la posibilidad de no recibirlos.

Las recompensas pueden estropear las relaciones y, normalmente, no sirven para mejorar la cooperación y la colaboración en los equipos de trabajo. En particular, en aquellas ocasiones en que las recompensas son escasas y sólo un miembro del equipo puede ganarlas tienden a crear competencia en lugar de cooperación. Los compañeros se convierten en obstáculos, no en recursos. Muchas organizaciones hacen competir a su personal u otorgan una prima a todo un departamento. Ello puede conducir a una intensa presión entre los compañeros de trabajo de cada departamento, puesto que el error de uno solo de ellos tal vez dé al traste con las expectativas de todos. Es la estrategia del maestro de escuela que promete una fiesta al final del

---

<sup>5</sup> Cfr. Deutsch, A Social-Psychological Perspective.

<sup>6</sup> Cfr. Kohn, Alfie, *Punished by rewards*

día si todos han sido buenos. Si el premio no llega, ¿quién es el culpable? Habrá algún chivo expiatorio. Las recompensas escasas garantizan la rivalidad y la hostilidad.

Las recompensas ignoran las causas del comportamiento. Cuando alguien trabaja muy bien intentamos averiguar cómo, para emplearlo como modelo y enseñar con él a otros la forma de hacer lo mismo. Puede que se trate de una persona excepcionalmente creativa, en cuyo caso cualquier recompensa extra resultará ineficaz o incluso desmotivadora. O tal vez se trate de alguien bien situado en la organización, que se esté beneficiando de factores que no controla en absoluto. (Quizás otros estén siendo penalizados por los mismos factores.) Edwards Deming<sup>7</sup> ha calificado el sistema de recompensar el mérito a través de la apreciación como «el más poderoso inhibidor de la calidad y la productividad en el mundo occidental... pues induce al rendimiento a corto plazo, aniquila la planificación a largo plazo, genera miedo, demuele el trabajo en equipo, estimula la rivalidad... y deja un mal sabor de boca». Denuncia asimismo la injusticia de exigir responsabilidades a las personas por factores del sistema que están fuera de su control. Tales factores suelen ejercer una gran influencia sobre el rendimiento de las personas, pero pueden pasar fácilmente desapercibidos en una gran organización.

Las recompensas estimulan y refuerzan algo que ha sucedido en el pasado, de modo que limitan la experimentación y el descubrimiento de nuevos y mejores procedimientos. Quienes se ven forzados a trabajar por recompensas tienden a hacerlo pensando en el éxito en su tarea, más que en aprender de ella. En la resolución creativa de problemas, las respuestas erróneas suelen proporcionar tanta o más información que las acertadas. Muchos productos industriales nacieron de manera accidental. Por ejemplo, los adhesivos para notas Post-it fueron desarrollados por 3M a partir de un error. El pegamento de un block de notas resultó ser demasiado débil, pero alguien intuitivo ó las posibilidades que brindaban aquellos pape litos que se adherían y que se podían retirar con facilidad: Post-it acababa de nacer. Ello no hubiera llegado a suceder de haber sido percibido como un fracaso lo que, en realidad, era una nueva oportunidad<sup>8</sup>.

Las recompensas pueden transformar las tareas en un medio para un fin. Si te han prometido una recompensa por acabar determinado trabajo, lo lógico es que intentes terminarlo lo más rápida y expeditivamente posible. La tarea se interpone entre tú y tu recompensa. Intentarás evitar sus partes más difíciles, porque allí es donde más riesgo tienes de equivocarte. Por consiguiente, la recompensa prometida coarta la creatividad, el pensamiento sistémico y los retos que deberían superarse

## MOTIVACIÓN INTRÍNSECA ¿QUÉ ME MOTIVA?

Así pues, las recompensas estimulan a la gente... a trabajar por la recompensa. Consiguen comportamientos, no motivación. Esto sería aceptable si el comportamiento fuera de buena calidad, pero no existe ninguna garantía de que vaya a serlo. Cuanto más creativa sea la persona, menos probable será que se deje inducir por recompensas. La imaginación humana puede ser recompensada, pero no motivada mediante recompensas, del mismo modo que no puedes motivarte a ti mismo a ser más alto. Las recompensas extrínsecas funcionan en contra de la motivación intrínseca. Cuando hablamos de motivar a las personas, nos referimos a conseguir que enriquezcan su trabajo con su energía, su personalidad, su constancia y su creatividad. Este tipo de energía viene de dentro. Por supuesto, es posible estimular a alguien para que haga algo mediante la amenaza o la recompensa.

La energía que «mueve» a las personas —**y que constituye la base de la motivación**— viene de dentro y parte de los valores individuales de cada cual. La motivación no substituye a la congruencia.

La congruencia es el sentimiento de desear trabajar porque hacerlo resulta intrínsecamente satisfactorio. En tu calidad de directivo, necesitas crear las condiciones óptimas para que el

---

<sup>7</sup> Deming, p. 76

<sup>8</sup> Suposición del autor

interés de las personas pueda florecer, así como para eliminar los obstáculos que lo impidan. No es cuestión fácil. Los implicados percibirán y apreciarán tus esfuerzos.

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

De forma idéntica, la motivación individual no puede reemplazar la visión organizacional. Ambas están en diferentes niveles. El que en una organización abundan las personas desmotivadas e insatisfechas pone en evidencia que ha perdido su dirección y su visión. Lo que requiere una situación así es cambiar la organización, no azucar la motivación. Toda organización que precise de mucha formación motivacional está en apuros.

### **¿ES POSIBLE CREAR MOTIVACIÓN INTRINSECA EN OTROS?**

La motivación es generalmente definida como la “fuerza, estímulo, o influencia” que mueve a una persona u organización a actuar o responder. De acuerdo al diccionario enciclopédico Océano motivación es “la característica psicológica que suscita un organismo a actuar”; y “el motivo para la acción” Así, motivación relaciona a los procesos internos que “mueven, inducen, o incitan” a la gente a hacer las cosas que ellos hacen. Esto es “la llamada acción” que nos estimula a iniciar nuestros comportamientos en el mundo que nos rodea. “Necesidades, metas, y deseos” son típicamente citados como motivos internos de nuestro comportamiento. “Incentivos, premios y reforzamientos” son palabras consideradas motivaciones derivadas de fuentes externas.<sup>9</sup>

Una de las más antiguas teorías de motivación fue propuesta por el filósofo griego Aristóteles<sup>10</sup>. Él postuló que la motivación era el resultado de una función del “apetito” la cual siempre opera relativo a un resultado o fin.

De acuerdo a Aristóteles, este “fin” fue creado o previsto por el proceso de pensamiento de la percepción en curso, memoria o imaginación.

Él indica:

“Este objeto de apetencia el cual origina movimiento (tendencia), este objeto puede ser verdadero o aparentar ser bueno...Para el pensamiento, el alma de las imágenes sirven como si estas satisficieran a la percepción...Tal como si se estuviera viendo, Esta calcula y deliberan que es lo que esta por llegar como referencia de lo que esta presente; y cuando esta hace un pronunciamiento, como en el caso de sensación , declaran el objeto como doloroso o placentero, en este caso es evitado o deseado.”

El punto de vista de Aristóteles que se refería a “verdadero o aparentemente bueno” de alguna anticipada consecuencia, o imagen de: “que esta por llegar” derivó en “referencia de lo que esta presente”, que simuló un organismo viviente para desear (si es positivo) o evitar si es (negativo).

---

<sup>9</sup> Arias, p.61

<sup>10</sup> Dilts, Strategies of Genius, Vol. I., p56.

Sigmund Freud<sup>11</sup> propone el “principio del placer” como un mecanismo primario de motivación. De acuerdo a Freud, los organismos son conducidos a “la búsqueda de experiencias placenteras” y “rechazo de las dolorosas”; una noción que el concepto de “apetito” de Aristóteles refleja.

Las teorías modernas de motivación también reflejan el modelo de Aristóteles, postulando que la motivación es primariamente derivada de mapas (Korzybski 1933)<sup>12</sup> de cognición internos o “expectativas” de potenciales consecuencias de varias acciones. De acuerdo a la perspectiva cognitiva, las expectativas se relacionan con los resultados proyectados y son la primera fuente de motivación del comportamiento. Según este punto de vista lo que la gente siente y hace, depende del valor que ellos reúnen, y las causas que ellos atribuyen a las anticipadas consecuencias. Forzar expectativas “positivas”, por ejemplo, poder presionar a un empleado a poner un “esfuerzo extra” con la esperanza de alcanzar un resultado deseado. Si logras expectativas que son percibidas como “negativas” dirigirás a tu empleado a la apatía y abandono.

Además del “dolor” y el “placer”, “necesidades” e “impulsos” son asociados con la motivación. Desde la teoría sobre sistemas de perspectiva, por ejemplo, el sistema para mantener el balance u homeostasis considerado uno de las fuentes fundamentales de motivación en organismos. De acuerdo a la cibernética la derivación de un estado deseado automáticamente dirige a medidas correctivas como intento e recuperar el estado. “La búsqueda de comida”<sup>13</sup> será motivada por ejemplo por “hambre” el cual ocurriría como resultado de un desbalance psicológico creado por algún grado de privación de comida.

## A. MODELO GENERAL DE MOTIVACIÓN

Las mas conocidas teorías de Motivación conectan la motivación con asociaciones aprendidas o “condicionamientos” sugiriendo que la motivación es esencialmente una programación automática a través de repetición o reforzamiento externo. Estas teorías se centran en alrededor del paradigma de “arco reflejo” -ver figura siguiente- donde un individuo toma algún estímulo sensorial, que causa una respuesta, la cual es subsecuentemente ya sea positiva o negativamente “reforzada”. Los intentos para motivar a otros los cuales son basados en presuposiciones del “arco reflejo” a menudo solamente se enfocan en dar a la gente estímulos establecidos, y proveer reforzamientos en términos de elogios, premios monetarios, “prestaciones superiores ala ley”, entre otros. Sin embargo los experimentos para comprobar el “arco reflejo” han sido con ratas, pichones y perros, sin embargo son incontables los fenómenos relacionados con la motivación en la que parece ser independiente de reforzamientos externos. “Leonardo da Vinci, creo sus valiosos y voluminosos libros de notas sin la necesidad del obvio arco reflejo tal como el dinero o elogios. Este tipo de alto grado de auto-motivación parece ser común para trabajos que requieren creatividad”<sup>14</sup>.

Casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. Tu tarea es identificar los impulsos y necesidades de las personas con las cuales colabora y canaliza este comportamiento hacia el mejor desempeño del trabajo.

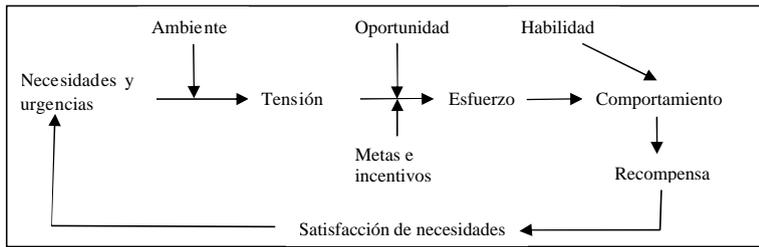
---

<sup>11</sup> Cfr. Freud, Tres ensayos para una teoría sexual y un recuerdo infantil de Leonardo da Vinci, en sus obras Completas II.

<sup>12</sup> Cfr. Korzybski, Alfred *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian ...*

<sup>13</sup> Miller, p 53

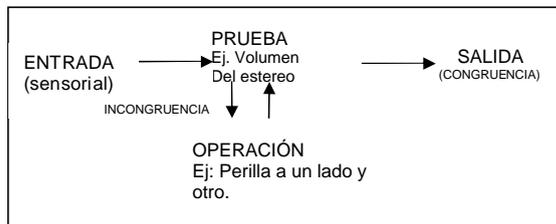
<sup>14</sup> Parable of the Porpoise, Dilts, *Strategies of Genius*, Volume I.



**Fig. 1 Modelo General de motivación** (mejor conocido como ciclo motivacional)<sup>15</sup>

## B. MODELO TOTE <sup>16</sup>

Una teoría que se opone al “arco reflejo” es propuesta por la PNL donde el aprendizaje y la motivación se comprenden por medio del modelo T.O.T.E (acróstico de Test o prueba, Operate o Actuar, Test O nueva prueba y Exit o salida) El modelo TOTE (ver figura No. 2) combina la noción aristotélica de “apetito” que se dirige hacia algún “fin” con el concepto cibernético de autocorrección o circuito de retro-alimentación (feed back loops en inglés). El modelo TOTE sostiene que el comportamiento esta conducido hacia una meta (teleológico) mas que manejado por el estímulo (determinismo), como se propone en el “arco reflejo” Las distinciones del TOTE definen los elementos básicos de una meta orientada en circuitos de retroalimentación—a no ser que cierta condición definida por el “Test” sea encontrada, la persona continuará hacia “Operate” para intentar cumplir esas condiciones. Así la “motivación” es el resultado o condiciones para ser adquirido; no algún reforzamientos externo. Ningún “conductor” externo, “fuerza”, “reforzamiento externo” u otra explicación es requerida. Innatamente, la auto corrección es una parte integral de cualquier vida saludable, propia organización o sistema.



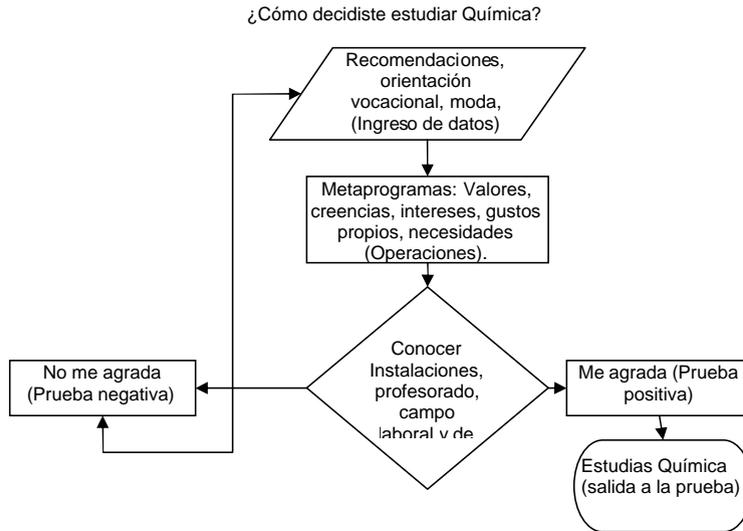
**Fig. 2 Modelo TOTE.** Modelo propuesto por Millar, Galander y Pribram<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Chiavenato, p.50

<sup>16</sup> Bandler .Neuro-Linguistic Programming...pp 51-53

<sup>17</sup> Miller, p. 96 ; Ejemplo del autor basado en el en el libro Plans and estructura of behavior (1960) de los mencionados autores. Cada tabla o esquema, así como los ejemplos citados además de figuras a lo largo de esta tesis fueron creados por el autor a menos que se indique lo contrario

El siguiente ejemplo aclara el concepto:



**Fig. 3 Modelo TOTE** aplicado a la decisión de carrera profesional

La PNL también agrega la influencia de otros aspectos de nuestra programación mental. De acuerdo a la PNL, por ejemplo, ciertas cualidades ( Submodalidades) de la representación interna de algún objeto o consecuente comportamiento ( tal como su color, brillo, distancia, entre otros) será influenciada si nosotros percibimos como “positivo”, “placentero” y “deseable” o “negativo”, “ doloroso” o “aterrorador” así Ajustando las submodalidades de nuestras representaciones internas de algún resultado o expectativas sobre consecuencias, esto alterará su grado de atracción, y así la intensidad de motivación que experimentamos.

Otro aspecto importante de la motivación evaluado por la PNL es la relación que cumple con los llamados metaprogramas (o patrones metaprográmicos) . Los metaprogramas se refieren al más alto nivel de patrones mentales relacionados con el TOTE- es decir, la manera en que las metas son establecidas y evaluadas, y la manera en que las acciones y respuestas son seleccionadas al intentar adquirir esas metas. La meta o “Test” en el acrónimo de TOTE por ejemplo puede ser reprogramada ya sea por el estado que una persona desea adquirir o que ella busca evitar. El estado deseado o meta puede ser reprogramado en términos como: una visión, contracción lógica, acción o un estado emocional; y puede haberse derivado de memorias pasadas o construcciones de proyectos en el futuro. Esto puede ser además un intento de mantener el estado en curso (estado presente). La meta y su adquisición pueden tenerse en términos de corto o largo plazo.

Los metaprogramas distinguen si una persona se acerca a lo “positivo” o se aleja de lo “negativo” entonces determinan que tipos de consecuencias más probablemente moverán a una persona hacia la acción. Similarmente, estos patrones relacionan si las personas se orientan en generalidades o detalles lo cual tiene efectos significativos en el tipo de situaciones y “reforzamientos” que más probablemente motivarán a esa persona.

En otro nivel, la PNL percibe a los metaprogramas y motivación como dirigidos por los valores y las creencias—es decir, la creencias y valores dan forma a como un individuo selecciona y da significado a su realidad. Estas determinan cual tipo de programas mentales y comportamientos seleccionan las personas para acercarse a una situación. el por qué nosotros pensamos y actuamos de cierta manera. Así las creencias y valores proporcionan el reforzamiento interno

que inhibe o apoya una particular capacidad y comportamiento. Esto los hace una importante influencia en la motivación.

Una persona con una "jerarquía" de valores o criterios, por ejemplo, influenciará de gran manera como actúa una persona en el mundo. La jerarquía de valores relaciona el grado de importancia o significado que la gente agrega a varias acciones y experiencias.

Un ejemplo de podría ser una persona que tiene una jerarquía de valores que valora más las "relaciones" sentimentales más que los "logros". Esta persona probablemente estructurará su vida manteniendo buenas relaciones con los demás, más que completando tareas o resultados. En cambio una persona con la jerarquía inversa podría sacrificar mucho de sus relaciones para adquirir "éxito" laborar por ejemplo.

## SEIS TEORÍAS

Las siguientes seis teorías clásicas<sup>18</sup> de motivación sirven a modo de ejemplo para mostrarte la correlación existente con la actual visión de los metaprogramas.

### A. MODELO DE MASLOW<sup>19</sup>

Este modelo dice que la motivación es más interna que externa, donde para poder llegar a un peldaño se tienen que pasar por los anteriores. Esto es solo la punta del iceberg comparado con el metaprograma "jerarquía de criterios "

| Nivel en la pirámide de Maslow. | Se entiende como:   | Metaprograma   |
|---------------------------------|---|--|
| Autorrealización.               | Llegar a ser lo mejor que podemos ser.                    | <b><i>Orientación respecto del tiempo</i></b>  |
| Estima y posición social        | Tener un lugar en la sociedad , ser tomado en cuenta.     | <b><i>Metaprogramas sobre la impresión personal, creencias y valores.</i></b>              |
| Pertenencia.                    | A una comunidad, a una familia, un patrimonio             | <b><i>Selecciones primarias, marco de referencia, estilos de pensamiento.</i></b>          |
| Seguridad                       | Contar con un lugar, un trabajo, un medio de vida.        | <b><i>Selecciones primarias, marco de referencia, procesamiento de la información.</i></b> |
| Necesidades fisiológicas        | Comer, dormir, respirar todo aquello que permita la vida. | <b><i>Índice de conciencia(CE)</i></b>   |

### B. MODELO DE HERZBERG<sup>20</sup>

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

<sup>18</sup> Más teorías clásicas en el apéndice.

<sup>19</sup> Arias, p. 71.

<sup>20</sup> Chiavenato, p.600

Para este autor los niveles son los siguientes.

- a. Pago.
- b. Política administrativa, seguridad en el empleo (no ser despedido), condiciones de trabajo (higiene). **Orientación respecto del tiempo**
- c. Relaciones con compañeros, superiores y empleados, calidad de la supervisión. **Metaprogramas sobre la impresión personal ,selecciones primarias, metaprogramas sobre la evaluación de la información,**
- d. Ascensos, reconocimientos y posición. **Orientación respecto del tiempo**
- e. Trabajo en sí mismo, logros, posibilidades de crecimiento, responsabilidad. **Metaprogramas sobre la impresión personal**

Este modelo solo puede ser congruente si en conjunto se utiliza el modelo de conducta corporativa donde inicialmente se parte de integrar los valores “externos” de la empresa, con los valores “internos” propios del el empleado.

### C. MODELO DE ALDERFER<sup>21</sup>

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

- a. Existencia
- b. Relaciones: **metaprogramas de procesamiento de la información, selecciones primarias, metaprograma de Relación y Comparación.**
- c. Crecimiento: **orientación respecto del tiempo, jerarquía de valores.**

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

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

### D. MODELO DE VROOM<sup>22</sup>

Para Vroom, un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen tres condiciones:

Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.

La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como podrán de producción informal. Producir mas podrá significar el rechazo del grupo.

Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fija.

---

<sup>21</sup> Ibid. ,p. 602

<sup>22</sup> Strauss,p.45

Según Vroom, esos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en un determinado tiempo.

El modelo de motivación de Vroom apoya la teoría de la motivación de objetivos graduales, desarrollada anteriormente por algunos autores y denominada modelo de esperanza de motivación. Ese modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados proveniente de su comportamiento particular. O mejor dicho **jerarquiza los valores** como dicen los creadores de la PNL.

## **E. MODELO DE CONDUCTA CORPORATIVA.<sup>23</sup>**

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

## **F. MODELO DE ATKINSON<sup>24</sup>**

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación.

Este modelo se basa en las siguientes premisas:

Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.

La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.

Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.

Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación provocada.

Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultará en un cambio de comportamiento. Esta teoría se asocia con los **metaprogramas sobre la evaluación de la información, selecciones primarias y se relaciona con las creencias y los niveles lógicos**.

---

<sup>23</sup> Atondo .p 64-66

<sup>24</sup> Strauss, p.46

# CAPÍTULO SEGUNDO

## LOS METAPROGRAMAS

Bajo la clave adecuada,  
uno puede decir cualquier cosa;  
bajo la clave equivocada, nada vale.  
Acertar con la clave es lo esencial.  
GEORGE BERNARD SHAW

### METAPROGRAMAS

Hablar en público es uno de los mejores medios para comprender la asombrosa diversidad de las reacciones humanas. Es imposible dejar de fijarse en la infinita variedad de las reacciones que uno obtiene. Cuenta un chiste, y mientras unos no retienen la risa otros no mueven ni un solo músculo. Se diría que cada individuo escucha en un lenguaje mental diferente.

La cuestión es: ¿por qué las personas reaccionan de manera diferente ante las mismas cosas? Unos ven el vaso medio lleno y otros lo ven medio vacío; unos escuchan un mensaje y se sienten estimulados, motivados, mientras otros oyen lo mismo y no reaccionan en absoluto. La cita de Shaw que agregó es literalmente cierta ya que si diriges a alguien bajo la clave acertada, todo será posible; si lo haces bajo una clave equivocada, nada funcionará. El mensaje más inspirador, el pensamiento más profundo y la crítica más inteligente carecer absolutamente de sentido si no son comprendidos, tanto en lo intelectual como en lo emocional, por la persona a quien se dirigen. Hay claves fundamentales, no sólo para el poder personal, sino también para la mayoría de las cuestiones trascendentes que se nos plantean como al convivir en grupo. Si quieres ser un buen motivador de tu personal debes saber encontrar la clave adecuada. El camino para ello es a través de conocer los llamados *metaprogramas*.

### DEFINICION DE LOS METAPROGRAMAS

Según el cofundador de la programación neurolingüística, Richard Bandler los metaprogramas: "son módulos de los que se ha formado nuestra personalidad. Según él están profundamente integrados en nuestra subconciencia y son los filtros que más difíciles son de cambiar"<sup>1</sup>.

De la enciclopedia libre mas grande en Internet, Wikipedia<sup>2</sup> se extrae que los Metaprogramas en general son los programas que crean, controlan o toman decisiones sobre programas, por ejemplo cuando y cómo "arrancar", preferir entre uno y otro programa, y opciones estratégicas de "retraso" o decisión entre programas alternativos.

La programación Neurolingüística utiliza el término específicamente para indicar los patrones habituales (dominantes) usados comúnmente por un individuo a través de una amplia gama de situaciones.

Luís Jorge González en Excelencia personal: valores<sup>3</sup> nos dice al respecto que si el cerebro humano es un programa con muchos pequeños programas para comer, dormir, reproducirnos, crear, gozar, y de más; existen también ciertos programas globales que orientan nuestra

---

<sup>1</sup> Bandler, *Tiempo...*, p 236

<sup>2</sup> [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)

<sup>3</sup> Lumen, Argentina. 1999.

reacciones y acciones frente a las personas y situaciones. Son más abstractos que las estrategias habituales.

Dilts así como O'Connor, y McDermott<sup>4</sup> los definen como el conjunto de filtros habituales, sistemáticos y típicamente inconcientes, que condicionan nuestras experiencias. Dilts sostiene que además utilizamos estos procesos para clasificar (por eso son filtros) y dar sentido a nuestro mundo.

“Construimos estos programas por que existe una enorme cantidad de información a la que podríamos prestar atención, y nuestra mente consciente es limitada, de manera que hay que hacer alguna clase de selección”<sup>5</sup>

Los metaprogramas; agrega Anthony Robbins, en su best seller Poder sin Límites<sup>6</sup>: “son las claves de cómo procesa una persona las informaciones. Son unos poderosos patrones o modelos internos que deciden cómo nos formamos nuestras representaciones internas, y que dirigen nuestro comportamiento. Los metaprogramas son los programas internos (o «rutinas de clasificación») que usamos para decidir a qué prestamos atención. La información siempre se distorsiona, borra y generaliza, porque la mente consciente sólo puede prestar atención, en cada momento, a un volumen dado de elementos”.

En la PNL los metaprogramas corresponden a lo que comúnmente entendemos por rasgos de la personalidad; Dichos programas definen conductas. Al igual que el resto de variables de la personalidad, son también filtros de la percepción; Robert Dilts da más detalles en *Changing belief systems whit NPL*. Y los define de la siguiente manera<sup>7</sup>:

“Un nivel de programación mental que determina cómo seleccionamos nuestras experiencias, qué sentido les damos y cómo las desmenuzamos.” Nuestros metaprogramas tienen un carácter más abstracto que nuestras estrategias específicas para pensar; no determinan los detalles de nuestros procesos cognitivos, sino nuestra manera general de abordar los asuntos concretos. agrega Bandler<sup>8</sup> es decir, un metaprograma es un proceso mediante el cual uno se hace una distinción a través de generalizaciones múltiples de forma simultánea. De esta manera, los metaprogramas Controlan cómo y cuando una persona va a realizar ciertas estrategias en un contexto dado (ej. La planta farmacéutica).

Para Carrión<sup>9</sup> los metaprogramas son el conjunto de estrategias firmemente adheridas (metaprogramas), detectables y modificables, que dan expresión a una respectiva emoción.

Alguna vez escuche que nuestro cerebro procesa la información de manera muy parecida a como lo hace una computadora. Absorbe cantidades fantásticas de datos y los organiza en una configuración inteligible para el ser humano. Ninguna computadora sirve de nada sin un programa que le suministre las estructuras para realizar tareas determinadas. Los metaprogramas hacen algo parecido para nuestro cerebro: suministran la estructura que determina a qué prestamos atención, qué conclusiones sacamos de nuestras experiencias, y en qué direcciones nos conducen; nos proporcionan la base sobre la cual decidimos si algo nos parece interesante o aburrido, un posible beneficio o una posible amenaza. Para “comunicarse” con una computadora hay que entender cómo funciona su programa (su lenguaje); así para comunicarse eficazmente con una persona, uno tiene que entender sus metaprogramas.

Los humanos tienen pautas o patrones de comportamiento, y otros patrones bajo los cuales organizan su experiencia para crear ese comportamiento. Es indispensable comprender esos patrones mentales para que nuestros mensajes lleguen, bien se trate de conseguir que el otro nos entienda al capacitarlo para alguna actividad o que entienda que realmente estamos en desacuerdo de él o de ella. Por más que las situaciones difieran, hay una estructura permanente en cuanto a la manera en que los individuos entienden las cosas y organizan sus ideas.

<sup>4</sup> *Principles of NLP*, Thorsons, USA .1996.p.p. 148

<sup>5</sup> *PNL para formadores*,1996, pp. 57

<sup>6</sup> Grijalbo, México, 1988. p245

<sup>7</sup> Meta Publication 1990, p. 217

<sup>8</sup> *Tiempo para cambiar*. p 236

<sup>9</sup> *Inteligencia emocional con PNL* .p 104

## FUNDAMENTOS DETRÁS DE LOS METAPROGRAMAS

### La tecnología de la PNL.

Hablamos de modelar, de rasgos de personalidad, estrategias cognoscitivas, distorsión, generalización y supresión de la información, patrones. Todos estos términos son integrados por la PNL y mostrados de la siguiente manera:

### Imagen del mundo y del hombre

Para Rupprecht Weerth<sup>10</sup>, Bajo el término de Programación Neurolingüística subyace una imagen del mundo y del hombre de carácter eminentemente cognitivo que se apoya tanto en la «Filosofía o marco del 'como si'» de Vaihinger (1911) y en el trabajo de Korzybski (1933) acerca de la Semántica General, como en la Teoría de Sistemas de Bateson (1972/1981) y en el planteamiento cibernético de G. A. Miller, Galanter y Pribram (1960). Más allá se pueden encontrar también paralelismos con las teorías de autoorganización, en particular con la teoría del conocimiento del Constructivismo Radical (Glaserfeld, 1987; Kruse, 1988; Küppers, 1987; Maturana y Varela, 1987; Schmidt, 1987; Watzlawick, 1985), Sirviéndose de sus cogniciones, el hombre puede concebir el mundo y a sí mismo como parte de ese mundo, actuar en él y transformarse a sí mismo.

Partiendo de este supuesto fundamental, la PNL bosqueja su imagen del mundo y del hombre. En lo esencial, ésta supone la existencia de un proceso de construcción de modelos cognitivo que pone la subjetividad humana en relación con la realidad. Al mismo tiempo, este postulado constituye el punto de partida de toda investigación e intervención orientada en el sentido de la PNL.

La PNL no aborda la cuestión de intuitividad y/o la determinación genética.

La PNL se basa en una imagen cognitivista del hombre y el mundo, en cuyo punto de mira se encuentran los modos posibles en que el hombre puede tomar decisiones y cambiar.

### El proceso de construcción de modelos

La realidad, el mundo como tal y los acontecimientos que en él se producen no son objetivamente cognoscibles para los hombres, por cuanto éstos son “organismos que forman parte del universo”<sup>11</sup> Sucede más bien que los hombres, con ayuda de sus cinco sentidos —afectados neurológica, social e individualmente se forman diferentes representaciones cognitivas de la realidad. En la PNL dichas representaciones reciben el nombre de modelos, o también, tomando la metáfora de Korzybski (1933), mapas.

“Tomarlas por la realidad misma es tan inadmisibile como pretender que el paisaje y el mapa que lo representa son la misma cosa”<sup>12</sup>

#### ◆ Acerca de la utilidad relativa de los modelos

Por un lado, la capacidad de construir modelos es la misma que ha permitido al hombre sobrevivir en el mundo hasta hoy, ya que representa su única posibilidad de entender el mundo e influir en él de la forma deseada. Pero, por otro lado, paralelamente a esa posibilidad de ejercer una influencia cada vez mayor sobre el mundo, esa capacidad es susceptible de

---

<sup>10</sup> Rupprecht Weerth fundador del Instituto para la comunicación y modificación de sistemas en Münster, Alemania, cita en su libro *La PNL y la Imaginación*, p.129. a los autores mencionados en el párrafo.

<sup>11</sup> Dilts, *Neuro-Linguistic ...*, p 23.

<sup>12</sup> Bandler, *The Structure of Magic, Volume II*, pp 25-34.

caer en errores cada vez más graves y autodestructivos, ya que los modelos no son la realidad misma.

Dado que en el transcurso de su vida toda persona tiene experiencias únicas e inconfundibles, también las representaciones cognitivas dependientes de ellas son diferentes de las del resto de las personas: no hay dos individuos que posean el mismo modelo de la realidad. Las diferencias, pequeñas y grandes, van desde las discrepancias que se producen en situaciones de la vida diaria en que las personas describen el mismo suceso real (por ejemplo, un accidente de tráfico) de maneras diferentes, hasta las discusiones políticas o científicas básicas (por ejemplo, acerca de la importancia y los efectos del uso de placebos en la medicina). En cada caso, los participantes no describen ningún fragmento de la realidad en sí, sino únicamente sus modelos correspondientes, los mapas que se encuentran en sus mentes. Cuanto más parecidos sean los modelos que diversas personas tienen en relación con un objeto determinado, tanto mejor será, por regla general, la comunicación entre ellas, y viceversa.

La calidad de un modelo no puede, por tanto, juzgarse en función de su similitud o disimilitud con respecto a la realidad objetiva, puesto que, por definición, ésta nunca puede ser conocida. Su calidad se determina según su grado de utilidad, esto es, según lo bien o mal que el sujeto se las “vea” con él en el contexto correspondiente. O, expresado con la metáfora del mapa, según lo bien o mal que con ayuda del mapa se encuentre el camino hacia la meta buscada. Dependiendo de las metas, de la época y de las circunstancias vitales, el mismo modelo puede ser desde muy útil hasta absolutamente inútil. Como ejemplo de esa variabilidad de la calidad. Bandler y Grinder<sup>13</sup> mencionan el modelo de una convicción subjetiva: creencia (belief) un claro ejemplo: “Nunca hay que mostrar incompetencia”. Esta creencia quizá sea vital en un campo de guerra, pero en industria farmacéutica puede resultar fatal.

Vistas así las cosas. A largo plazo esto puede producir efectos catastróficos para las personas en el caso de que, habiendo llegado a determinado punto de su proceso de construcción de un modelo, creyeran haber encontrado la verdad en relación con un objeto y es por esta misma razón que las antiguas teorías de motivación han sido reemplazadas: son inflexibles; es por eso que creemos haber motivado a un empleado cuando solo es nuestra propia realidad. Un modelo rígido de ese tipo, en tanto que se muestre útil, puede transmitir una gran seguridad: pero el concurso de nuevos factores puede hacerlo inútil o perjudicial, y su pretensión de verdad, mientras no se renuncie a ella, impedirá que se lleven a cabo las modificaciones necesarias. Lo que acabo de decir vale tanto para los modelos rígidos de los individuos como para los modelos rígidos de grupos humanos grandes (un ejemplo son los gobiernos) y pequeños (por ejemplo la empresa donde laboras).

Las posibilidades de los hombres para sobrevivir, y aún más, para vivir bien, dependen directamente de su flexibilidad, esto es, de su capacidad para reemplazar los modelos inútiles, o ya no útiles, por otros nuevos mas apropiados. Esto resultará tanto más difícil cuanto más seguros estén de que su modelo de la realidad es la realidad misma, y tanto más sencillo cuanto más conscientes sean de la subjetividad y relatividad de sus modelos<sup>14</sup>

#### ◆ Mecanismos del proceso

El proceso de construcción de modelos, esto es, la formación de representaciones cognitivas, recibe en la PNL, el nombre de modelización (modelling). Según la PNL, tres son los mecanismos principales que intervienen en ese proceso: **generalización. eliminación, distorsión.**

---

<sup>13</sup> *Ibid.* p 28.

<sup>14</sup> *Idem*

Estos mecanismos no tienen carácter valorativo alguno; lo que hacen es dar lugar, según lo firmemente fijados que estén y su acción recíproca, a modelos más o menos útiles del suceso correspondiente. A continuación damos una breve explicación' de cada uno de ellos:

Generalización (generalización) es el proceso mediante el cual ciertos elementos o partes de un modelo personal se disocian de la experiencia original para, a continuación, pasar a conformar la categoría de la que dicha experiencia es un ejemplo<sup>15</sup>

Mediante la generalización, a partir de una o varias experiencias el sujeto puede deducir determinadas reglas generales y hacer amplias evaluaciones que, en caso positivo, le permitirán no volver a caer en los mismos errores y ahorrar tiempo, ya que de este modo no tendrá necesidad de examinar las cosas que reconozca como semejantes, siempre como si fuera la primera vez. Más arriba hemos mencionado también un ejemplo de generalización («Nunca hay que mostrar los sentimientos») cuyos efectos, eventualmente, pueden ser negativos.

La eliminación (deletion). es un proceso mediante el cual dirigimos nuestra atención hacia determinados aspectos de nuestras experiencias y excluimos otros... La eliminación reduce el mundo a las medidas que consideramos manejables<sup>16</sup>.

Sin la eliminación la conciencia humana se vería abrumada por tal cantidad de información, que sería incapaz de asimilarla. Un ejemplo lo observas cuando te encuentras en medio de una animada reunión y pretendes mantener una conversación particular, has de ignorar al resto de los asistentes. Una eliminación bastante menos útil que la anterior es la que se produce, por ejemplo, cuando un sujeto no se da cuenta de las cosas que hace bien y sólo repara en sus fallos.

Distorsión (distortion) es el proceso que nos permite efectuar una transformación de los datos sensoriales que nos proporciona la experiencia.

#### ◆ Filtros del proceso.<sup>17</sup>

Para poder comprender el proceso de construcción de modelos también es importante conocer los criterios que los sujetos siguen cuando generalizan, eliminan y/o distorsionan. La PNL distingue principalmente cuatro de los, así llamados, filtros del proceso:

- Creencias (convicciones),
- Valores,
- Recuerdos (y representaciones del futuro) y
- Metaprogramas.

El sentido de los tres primeros conceptos corresponde aproximadamente al que les damos en el lenguaje corriente. Únicamente el término metaprograma precisa una breve explicación. Los cerca de veinte metaprogramas se corresponden, en lo esencial, con lo que entendemos por propiedades o características de la personalidad: introvertido o extravertido, activo o pasivo, volcado hacia el pasado o volcado hacia el futuro, tratando siempre de huir de algo negativo o aspirando siempre a alcanzar algo positivo, entre otros. No obstante, la PNL no se sirve de estos metaprogramas para confirmar cuál es la personalidad de un individuo, sino que los entiende más bien como características del comportamiento de un individuo, más o menos cambiantes de una situación a otra y, en general, modificables. Esto mismo vale también para los otros tres filtros del proceso

Todos los filtros del proceso están relacionados entre sí e influyen unos en otros. Por una parte, ellos mismos son modelos que se han formado —o se forman constantemente— a través de experiencias diversas, precisamente en virtud de generalizaciones, eliminaciones y distorsiones; y, por otro lado, son a su vez modelos que determinan con qué criterios serán

---

<sup>15</sup> *Ibid.* pp. 35-37

<sup>16</sup> *Idem.*

<sup>17</sup> James pp. 95-109.

filtradas —esto es, generalizadas, eliminadas y/o distorsionadas— las informaciones captadas por los cinco sentidos: determinan qué parte del mundo que le rodea percibirá, procesará y registrará cada individuo después en un modelo. **Los metaprogramas nos facilitan la calidad de la experiencia y al mismo tiempo son modelos, que deciden sobre lo que nos interesa, y qué atrae nuestra atención ¡Lo que nos motiva!**

El metaprograma de la huida de lo negativo puede llevar, en un principio, a una persona que acaba de cambiar de puesto de trabajo a sobrevalorar (distorsiona) los aspectos positivos del nuevo puesto.

En el caso de que en un sujeto el valor conciencia del deber tuviera un rango superior al valor salud, esto podría llevarle a pasar peligrosamente por alto (eliminación) los síntomas de la enfermedad.

La convicción de que «Puedo conseguir todo lo que desee», podría llevar a un sujeto a generalizar sus éxitos y, por el contrario, eliminar los fracasos.

## **MODELO DE COMUNICACIÓN DE LA PNL: EL PROCESO EN SU CONJUNTO.**

La figura No. 4 distingue de manera general entre mundo exterior e interior. El mundo exterior comprende la totalidad del mundo objetivo, real, que circunda al hombre, en la medida en que puede ser percibido por su aparato fisiológico sensorial. Mediante el proceso de construcción de modelos, ese mundo exterior se transformará, en el mundo interior, en subjetivas representaciones cognitivas (modelos).

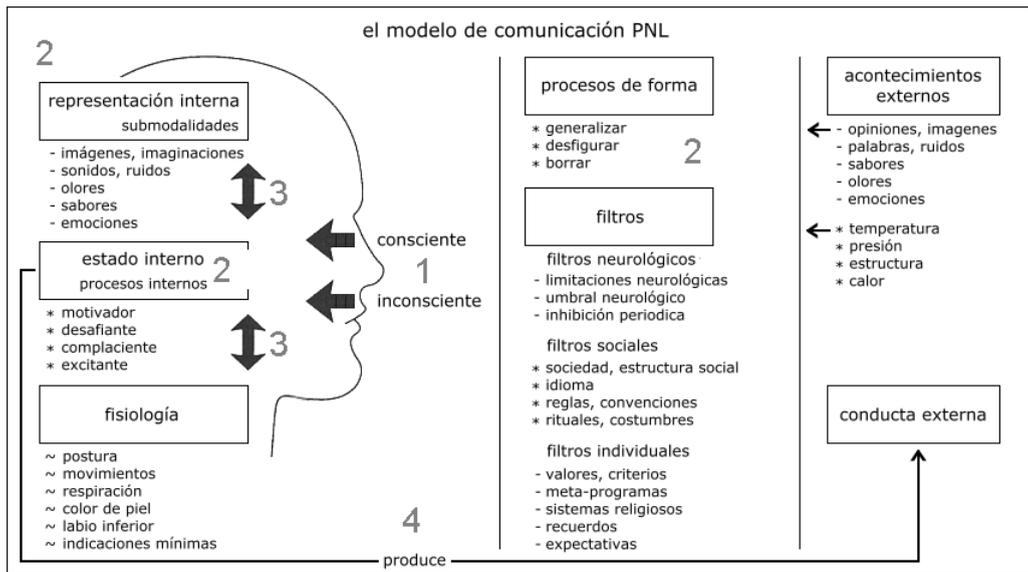
Un sujeto recibe en cada instante desde el mundo exterior, a través de sus cinco sentidos, una infinidad de informaciones: es el input externo o entrada. Esta información es generalizada, eliminada y/o distorsionada en el cerebro, en función de unos criterios determinados por los filtros del proceso (creencias, valores, metaprogramas, recuerdos).

Este proceso de filtración da lugar, mediante un output interno o salida, a las representaciones cognitivas internas (modelos) de las -informaciones originalmente externas, esto es justo el modelo TOTE en acción.

Las representaciones cognitivas, por su parte, suministran en cada instante un input interno con infinidad de informaciones. Éstas se reciben paralelamente al input externo, son reelaboradas de modo análogo al descrito en el paso anterior, y así sucesivamente.

Y, por último, las representaciones cognitivas determinan el output externo dirigido hacia el mundo exterior, es decir, el comportamiento externo. Inmediatamente, éste ingresa de nuevo, empezando por el primer paso, en el ciclo de la construcción de modelos.

Para la PNL lo más relevante de esto es que la totalidad de las representaciones internas consisten, en cada instante, en una mezcla de informaciones, tanto externas como internas, generalizadas, eliminadas (borradas) y/o distorsionadas (desfiguradas), de las cuales unas veces prevalecen unas y otras veces otras. El comportamiento externo es en todo momento el resultado de esta mezcla de representaciones internas.



**Fig. 4 Modelo de comunicación desarrollado por la PNL.** <sup>18 19</sup>

Este mapa, o imagen del mundo es único para cada uno de nosotros. Es el fruto de los diferentes filtros (filtros sensoriales, valores, creencias, metaprogramas) que nosotros hemos instalado a partir de nuestras experiencias desde la infancia, entre el mundo y nuestra identidad. Representa para nosotros el medio para preservar nuestra diferencia esencial.

## UTILIDAD EN LA ACTUALIDAD

Hasta el momento existen pocas obras de PNL en la que aparezca una detallada relación de los metaprogramas en su actividad en torno a la gestión empresarial y a la selección de personal. James y Woodsmall (1988), han confeccionado una lista de alrededor de veinte metaprogramas y, con ellos, han elaborado un test de personalidad, el *MPVITM (MetaPrograms and Values Inventory)*. Según afirman, hoy en día «es utilizado en todas las asesorías financieras a lo largo y ancho de EE.UU.»<sup>20</sup> “Resulta importante resaltar que los metaprogramas son una extraordinaria herramienta para la selección de personal, para la formación de equipos de trabajo, para la asignación de tareas y modificación de estados emocionales”. Dice Robert J. Sternberg<sup>21</sup>

Michael Hall ha sido uno de los más destacados psicólogos en utilizar los metaprogramas como herramienta de comunicación y en su libro *Figuring Out People* menciona cerca de 52

<sup>18</sup> Figura creada a partir del modelo de comunicación expuesto en *Time line Therapy and the Basis of personality* de Tad James y Wyatt Woodsmall, 1988.

<sup>19</sup> El input externo El procedente del mundo exterior (realidad objetiva) [1] pasa, en el mundo interior, por un proceso de construcción de modelos, cuyo output interno [2] genera representaciones internas (modelos de la realidad o mapas). De estas representaciones parte un input interno [3] que, en un ciclo de retroalimentación (feedback), vuelve a introducirse en el proceso de construcción de modelos. mientras que un output externo [4] se dirige de vuelta al mundo exterior.

<sup>20</sup> James, p 107.

<sup>21</sup> de la Universidad de Yale y actual primer consultor de la empresa JobEq; líder mundial dedicada a recursos humanos; <http://www.jobeq.com/>

diferentes metaprogramas e indica que en realidad se pueden descubrir “cientos mas” para cada contexto particular.<sup>22</sup>

En la PNL los metaprogramas se utilizan también para el diagnóstico psiquiátrico, para la elección de los modos de intervención psicológica (terapia) más apropiados en cada caso y para mejorar la comunicación entre cualquier tipo de orientador y el sujeto orientado tal como sucede en una “relación laboral”.

Actualmente la compañía farmacéutica L'ORÉAL<sup>23</sup> ha creado varias dinámicas a manera de juego para sus demostradoras, en las que consistía en mostrar los criterios de intereses con que compra la gente a través de sus metaprogramas.

En resumen los metaprogramas no son rígidos e inmutables características de identidad. Su intención es describir la tendencia general en nuestros procesos de pensamiento. Ellos pueden ayudarnos a comprender y “categorizar” la “epistemología” o sistema de conocimiento del cual una persona, grupo o cultura opera. Entendiendo la diversidad de metaprogramas puede ayudarnos a tratar mejor las diferencias entre nuestros empleos, entre los empleados y nosotros, es decir entre cualquier grupo de personas que interactúe entre si.

Los metaprogramas pueden ser utilizados para<sup>24</sup>:

- Ayudar a motivar gente
- Acompasar y dirigir procesos de pensamiento y
- Ayudar a la gente a que amplíe su propio “mapa del mundo”

Los metaprogramas pueden ser usados para:

- Explorar un espacio perceptual relacionado a una tarea o meta particular.
- Ayudar a expandir y enriquecer los propios filtros preceptuales y el espacio perceptual de otros.
- Identificar las propias presuposiciones y las de otros.
- Ayudar a la gente a comprender sus diferencias y desarrollar nuevas percepciones.
- Los metaprogramas mejoran la motivación en el aprendizaje y en la enseñanza al integrar la expectativa, el valor y el componente afectivo que los determinan<sup>25</sup>

Los metaprogramas han sido aplicados al “modelaje” (Cameron-Bandler, Gordon y Lebeau 1985)<sup>26</sup>, ventas (Bagley & Rees, 1987)<sup>27</sup>, creatividad (Dilts & Epstein, 1991)<sup>28</sup> Administración (Dilts, 1993) oratoria y enseñanza (Dilts, 1994), Liderazgo (Dilts, 1996). y Cultura (Delozier & Dilts, 1998).

## ¿CUÁNDO SURGE LA NOCIÓN DE METAPROGRAMA?

Carl Jung (1875-1961) en su libro *Tipos Psicológicos*, (1921)<sup>29</sup> contribuyó a introducir el concepto de arquetipo o patron de personalidad. Dice que los contenidos del inconsciente

<sup>22</sup> Hall, p.35

<sup>23</sup> <http://www.capacitacion-juegos.com.ar/jsimmetaprogramaloreal.htm>

<sup>24</sup> Dilts, Modelling...p 238

<sup>25</sup> Componentes en el aprendizaje determinados en nuestra Facultad por la QFB Ma. Elena Rojas, en la tesis Tesis: Motivación en el aprendizaje... pp. 35-37. Ver nota 3

<sup>26</sup> Cfr. Cameron, *The Emprint Method...*

<sup>27</sup> Cfr. Bagley, *Beyond Selling...*

<sup>28</sup> Cfr. Dilts, *Strategies for Creativity...*

<sup>29</sup> Cfr. Jung, *Tipos psicológicos...*

colectivo son los llamados arquetipos. Jung también les llamó dominantes, imagos, imágenes primordiales o mitológicas y otros nombres, pero el término arquetipo es el más conocido. El cual tipifica como una tendencia innata (no aprendida) a experimentar las cosas de una determinada manera.

El arquetipo carece de forma en sí mismo, pero actúa como un "principio organizador" sobre las cosas que vemos o hacemos. Funciona de la misma manera que los instintos en la teoría freudiana. Al principio, el bebé solo quiere algo de comer, sin saber lo que quiere. Es decir, presenta un anhelo indefinido que, no obstante, puede ser satisfecho por algunas cosas y no por otras. Más tarde, con la experiencia, el bebé empieza a anhelar cosas más concretas cuando tiene hambre (un biberón, una galleta, un cabrito a la brasa, un pedazo de pizza estilo napolitano y cosas cada vez mas específicas).

En 1957 Noam Chomsky con su disertación doctoral en lingüística *Estructuras sintácticas*<sup>30</sup>, describió tres procesos por los cuales interpretamos y filtramos a la "realidad".

**La Supresión:** mecanismo por el cual eliminamos una serie de elementos de nuestra percepción. George Miller <sup>31</sup> descubrió que recordamos 7 cifras -más o menos 2- por eso son 8 y no mas dígitos los que nos imponen las compañías telefónicas o producirían tremendas confusiones cuando aumenten las cifras más allá de esos límites.

**La Distorsión:** La Distorsión que actúa en dos fenómenos humanos la alucinación y la creatividad. Imagínate que te compras un departamento en la playa o una casa de campo. Imagínate los muebles que vas a comprar y cómo van a estar distribuidos. El apartamento no existe y los muebles tampoco, estás "alucinando". Es un proceso importante para crear. Un químico y un farmacéutico tienen que alucinar para crear.

**La Generalización:** es un mecanismo por el cual expandimos una conclusión basada en uno o varios ejemplos hasta crear con ella una norma o ley, fuera de nuestra conciencia. De esta forma construimos nuestro modelo del mundo.

Estos dos autores fueron el pilar de la PNL agregando los conceptos de arquetipos (patrones o principios organizadores) y filtros sobre las novedosas teorías de los años setenta<sup>32</sup> lo que resultó en el concepto de metaprograma.

Los metaprogramas surgieron como parte de la PNL a finales de los años setenta. Richard Bandler propuso inicialmente una serie de patrones para que las personas mantuvieran una «coherencia» en su programación mental. Las investigaciones posteriores sobre este y otros patrones fueron obra de Leslie Cameron- Bandler (con David Gordon, Robert Dilts y Maribeth Meyers-Anderson) (1985)<sup>33</sup> Es esta una exposición muy breve de los principales metaprogramas y tuvieron un mayor desarrollo para su utilización en el campo de las empresas por Roger Bailey bajo el título de «Language and Behaviour Profile» [Perfil de lenguaje y comportamiento].<sup>34</sup>

Como su nombre sugiere, los metaprogramas versan sobre otros programas<sup>35</sup>. Son los programas que orientan y dirigen otros procesos mentales. En términos específicos, definen patrones habituales o típicos en las estrategias o estilos de pensamiento de un individuo, grupo o cultura específico.

Tanto los patrones de metaprogramas como gran parte de la actual tecnología de submodalidades de la PNL provienen del intento de comprender mejor el funcionamiento de las estrategias cognitivas. Se desarrollaron especialmente como una manera de explicar cómo individuos con las mismas estructuras cognitivas en sus estrategias podía acabar con resultados ampliamente divergentes. Por ejemplo, dos personas podrían compartir una estrategia de

<sup>30</sup> Cfr. Chomsky, *Syntatic Structures*,..

<sup>31</sup> Cfr. Miller Antes mencionado en nota 33

<sup>32</sup> Gestalt creada por Perli Fritz., hipnosis Ericksoniana por el médico Milton Ericsson y terapia familiar de Virginia Satir.

<sup>33</sup> Dilts, Modelling , p 283. *Autores citados en el apéndice B de la obra citada.*

<sup>34</sup> Cfr. Dilts, *Changing Belief Systems with NLP*, Dilts, .Modelling with NPL. Cit. por Weerth , pp.106-166,

<sup>35</sup> Ver Nota histórica en apéndice

decisión con la estructura: Ve → Ki (sentimientos derivados de imágenes construidas como una manera de tomar una decisión).<sup>36</sup>

Sin embargo, una persona podría decir: “Me imagino diversas opciones y escojo la que me parece correcta” Por otro lado, otra persona se podría quejar: “Me imagino diversas opciones y después, me siento abrumado o confundido por ellas”. La noción de metaprogramas surgió del intento de descubrir dónde residía la diferencia entre respuestas tan diversas. Dado que el sistema representacional general de las estrategias era esencialmente la misma, se postuló que las diferencias provenían de patrones fuera de o «meta» a las estrategias (o al programa interno), es decir, un «metaprograma».

Los patrones de metaprogramas y las submodalidades determinan las cualidades de y las relaciones entre las experiencias y la información que se representa en una determinada estrategia cognitiva. Se refieren a características relacionadas con la sustancia de la experiencia de una determinada imagen, un conjunto de palabras o una sensación. Influyen en cómo las experiencias se representan, son seleccionadas y puntuadas. También determinan dónde dirigimos nuestra atención y operan como otro conjunto de filtros sobre nuestra experiencia.

Los metaprogramas (a diferencia de las submodalidades) son más abstractos que nuestras estrategias específicas para pensar y definen nuestra perspectiva general de un determinado tema más que los detalles de nuestro proceso mental. Los patrones de metaprogramas son descripciones de cómo abordar un «ámbito problema» o los elementos de un ámbito problema.

Al igual que con otras distinciones de la PNL, una persona puede aplicar ese mismo patrón de metaprograma independientemente del contenido y del contexto de una situación. Además, no se trata de distinciones excluyentes y pueden darse juntas en proporciones variables.

## ¿CUÁNDO SURGEN LOS METAPROGRAMAS EN NOSOTROS?

Los metaprogramas son filtros de las experiencias y aprendemos a crear patrones para filtrar estas experiencias “justo desde niños cuando formamos nuestra personalidad”<sup>37</sup> cuando modelamos conductas de seres importantes en nuestra vida y debido a acontecimientos pasados significativos a partir de los cual se forma una creencia o conjunto de creencias íntimamente ligadas a los periodos críticos de nuestra vida.<sup>38</sup> Llegamos a utilizar una y otra vez el mismo patrón a partir del cual se desarrolla un sistema de creencias; creándose lo que los psicólogos llaman impronta.<sup>39</sup> Lamentablemente, nuestras experiencias de improntas negativas o limitantes suelen acompañarnos durante mucho tiempo en nuestra vida, si no realizamos algún tipo de cambio en ellas. Estas improntas modularán nuestras decisiones; acto seguido integraremos estrategias por las que se guiará nuestra mente; entonces ha nacido en nosotros un metaprograma.

## CLASIFICACION DE LOS METAPROGRAMAS

Esta clasificación se apoya en los trabajos de James y Woodsmall (1988)<sup>40</sup> enfocados a la terapia psicológica y solo nos servirá como visión general de lo que representa cada metaprograma y en la que tu fácilmente podrás integrar durante esta tesis una docena más de patrones útiles en el trabajo diario del químico farmacéutico que tiene a su cargo personal y o desea mejorar sus relaciones interpersonales con sus compañeros.

---

<sup>36</sup> Ver ROLE en el glosario para mejor comprensión de estos símbolos.

<sup>37</sup> Dilts, Robert. *Changing ...*, p 128

<sup>38</sup> Armendáriz, p 145.

<sup>39</sup> El término *impronta* viene del etólogo Konrad Lorenz y sus estudios con patitos. Lorenz se dio cuenta de que estos, recién nacidos seguían al primer objeto que vieran moverse, cualquiera que este fuera (hasta una pelota, por ejemplo), como si fuera su madre. Esta experiencia, a la que denominó *impronta*, permanecía incluso por el resto de sus vidas.

<sup>40</sup> James, pp 95-109

Al comienzo de cada explicación aparece una pregunta destinada a facilitar una primera indicación verbal acerca del metaprograma. La descripción dicotómica de los metaprogramas no debe confundirte, pues en la mayor parte de los casos esto no significa que existan dos únicas alternativas, sino que se trata de un continuo ininterrumpido: el metaprograma del individuo no es por lo general ni el uno ni el otro, sino algo que se encuentra en algún lugar entre los dos extremos y que, además, puede variar según el contexto y, con el transcurso del tiempo, desplazarse en uno u otro sentido. Algunos de los metaprogramas corresponden a las distinciones propuestas por Jung<sup>41</sup> en otros el nombre que Dilts le da para clasificarse en la industria (1998)<sup>42</sup>; siempre que esto suceda lo indicaré de manera explícita.

James (1988) define a los metaprogramas como simples<sup>43</sup> y complejos. Entre los primeros se hallan los rasgos de personalidad los cuales se comportan como programas básicos, que desde la inconciencia, orientan nuestras preferencias y corresponden a la tipología Jung-Brigg y Mayer.<sup>44</sup> Los metaprogramas desarrollados inicialmente por Richard Bandler y ampliado por Roger Bailey<sup>45</sup> son conocidos como complejos y he identificado el modo como el sujeto enfrenta situaciones críticas, conflictos y estrategias de solución a problemas interpersonales.

## Visión general

Los metaprogramas se pueden clasificar en tres categorías, si bien no siempre es posible determinar con claridad a cuál de ellas corresponden:

- *Procesos internos* (cognitivos).
- *Estados internos* (el estado interno se define como el estado cognitivo-emocional-fisiológico global de un sujeto en un instante dado, que determina el comportamiento de dicho sujeto en ese momento.<sup>46</sup>)
- *Orientación externa*.

### **Procesos internos**

#### **a) Distinción de Jung: Tipo intuitivo — Tipo sensorial (\*)**

«Cuando vas a estudiar determinado asunto. ¿Estás más interesado en los hechos y en sus repercusiones en el presente, o te interesas sobre todo por las relaciones entre los hechos y sus repercusiones en el futuro?»

**El tipo *intuitivo*** se interesa, sobre todo, por obtener una completa visión de conjunto y por las relaciones entre los diferentes datos concretos. así como por las consecuencias que de ello pueden derivarse en el futuro. No obstante, existe el peligro de que se pasen por alto detalles importantes, de manera que luego no pueda realizar sus proyectos.

**El tipo *sensorial*** vive los hechos concretos en el presente inmediato y quiere resolver de forma satisfactoria las tareas que se le presentan en el aquí y ahora sin preocuparse de su significado dentro de un contexto más amplio. De este modo, pese a que se realice un buen trabajo en lo concreto, existe el peligro de que falle el conjunto.

#### **b) Grado de abstracción, Tamaño del fragmento (Dilts): detalles — cuadro completo**

«Cuando tienes que llevar a cabo una tarea importante, ¿tratas de obtener primero una amplia visión de conjunto, o prefieres conocer al detalle los pasos que ha de seguir?»

---

<sup>41</sup> Cfr. Jung, Tipos psicológicos.

<sup>42</sup> Cfr. Dilts, *Modelling...*

<sup>43</sup> En este marco distingue los metaprogramas marcados (\*) Cfr. James, pp. 95-109

<sup>44</sup> Se refiere a la prueba psicológicas de personalidad llamada Brigg-Mayer basada en los criterios de Jung en su libro Tipos Psicológicos.

<sup>45</sup> Autor citado por James, p.10

<sup>46</sup> Dilts, *Changing..* p 78

Este metaprograma está estrechamente relacionado con el anterior y es especialmente relevante en el aprendizaje, pues requiere de continuo el ascenso de lo particular al entramado de relaciones del conjunto (inducción) y, seguidamente, el descenso desde la ley general al caso particular (deducción).

La mayoría de las personas están en disposición de realizar ambas cosas, pero el tipo predominantemente intuitivo lo es en mucho mayor medida que el predominantemente sensorial. Se diferencian, no obstante, en lo que necesitan *en primer lugar*: un cuadro completo, para derivar de él lo particular, o los detalles concretos, para construir a partir de ellos el cuadro completo. Por consiguiente, en todo empeño pedagógico o terapéutico es importante saber cuál es el grado de abstracción del interlocutor.

### c) Enfoque de los problemas (Dilts), Dirección: hacia — desde (\*)

«¿Qué esperas de tu vida?» o

«¿Con qué objetivo haces lo que haces?»

El **individuo hacia** persigue un fin que él considera positivo. Lo que le mueve es la perspectiva del reconocimiento, de un placer, una alegría o un beneficio.

El **individuo desde** trata de evitar un valor que considera negativo. Lo que le mueve es la perspectiva de liberarse de una pesada carga, la perspectiva de evitar perjuicios y consecuencias negativas.

### d) Relaciones, Modo de comparación (Dilts): similitudes -diferencias (\*)

«Cuando te encuentras en una situación nueva, ¿Qué es lo que te llama primero la atención: las similitudes o diferencias con respecto a situaciones ya conocidas?»

Quien primeramente ve las **similitudes** y apenas es capaz de reconocer las diferencias, elimina una gran cantidad de información y tiende a evitar toda diferencia.

Quien ve fundamentalmente **las diferencias** y apenas es capaz de reconocer las similitudes, elimina también una gran cantidad de información, y siempre anda buscando un nuevo cambio.

Los individuos de ambas clases están en alto grado asociados. Para contribuir a que obtengan una percepción del mundo más equilibrada y, por tanto, más completa, habrá que tratar de disociarlos, de tal forma que también sean capaces de reconocer las excepciones a su parcial modo de ver las cosas.

## Estados internos

### a) Distinción de Jung: Tipo reflexivo — Tipo emotivo (\*)

«Cuando tienes que tomar una decisión, ¿Atiendes sobre todo a razones objetivas, impersonales, o más bien a tus sentimientos y valores personales?»

El **tipo reflexivo** está disociado. Sus juicios y decisiones se basan en criterios objetivos y utiliza preferentemente el diálogo interno como el que escuchas al leer ( $A^i_d$ ). Se encuentra desligado del tiempo, que contempla como un decurso objetivo que tiene lugar fuera de sí mismo (Through-time Orientación respecto del tiempo). A esta categoría pertenecen tanto el científico y el frío hombre de negocios, el político y los mandos del ejército.

El **tipo emotivo** está asociado al pasado. Sus juicios y decisiones se basan en sus vivencias personales y en los valores kinestésico-internos (Ki) originados a partir de aquéllas. Se ve incrustado en el tiempo (In-time ver. Línea del tiempo). A menudo el pasado es para él más real que el presente, y el futuro no es real, ya que no lo ha vivido todavía. Al contrario que el tipo reflexivo, el tipo emotivo es capaz de entregarse y compadecerse, y tiene cierta predisposición a plantearse cuestiones religiosas y especulaciones de todo tipo.

La mayoría de las personas son capaces —pese a que se inclinen por uno de los dos estados-- de cambiar de un estado a otro dependiendo del contexto.

### **b) Clase de acción: activo — reflexivo — pasivo (\*)**

«Cuando se trata de emprender algo, ¿actúas de inmediato, o consideras antes minuciosamente las posibles consecuencias de tu acción»

:Al tipo *activo* le gusta actuar de inmediato; al reflexivo, sólo tras una profunda reflexión : y al pasivo, la mayoría de las veces, no actuar en absoluto.

### **c) Reacción causal, Enfoque de la solución de problemas**

**(Dilts): posibilidades — necesidades o imposibilidades**

Para persona de **posibilidades** su motivación tiene un carácter positivo dirigido hacia las alternativas que logren sus deseos. La persona de **necesidades o imposibilidades**, Se encuentra sometida a una coerción positiva o negativa, y apenas puede decir por qué hace o no hace algo (a excepción, precisamente, de aquello a lo que se siente obligada o de aquello que se siente incapaz de hacer). Su motivación tiene un carácter negativo.

### **d) Marco temporal (Dilts), Orientación respecto del tiempo: pasado — presente — futuro (\*)**

«¿Qué es más importante para usted: el pasado, el presente o el futuro?»

Las diferencias son tan conocidas y evidentes que no nos detendremos aquí más en ello.

## **Orientación externa**

### **a) Distinción de Jung: introvertido — extrvertido**

«Cuando estás agotado y sientes que debes recuperar las fuerzas ¿prefiere quedarse solo o estar acompañado de otras personas? Las diferencias son también en este punto se discuten mas adelante.

### **b) Instancia del juicio Lugar de control ( Dilts): interna — externa(\*)**

«Una vez has hecho algo, ¿cómo sabes que lo has hecho bien? ¿Lo sabes por ti mismo o tienes que oírse lo decir a alguien?»

Una persona cuya instancia del juicio es *interna* dirá algo así como: «Es que lo sé» o «Tengo una sensación inequívoca al respecto». No se preocupa por la opinión de los demás y hace sólo lo que él considera correcto.

Una persona cuya instancia del juicio es *externa* dirá algo así como: «Me remito al juicio de los otros». En este caso conviene aclarar si el juicio al que refiere es el de una autoridad concreta, el (la, gente en general, o si se refiere a otros datos o informaciones.

En la mayor parte de las personas, en el transcurso de la vida tiene lugar un proceso de maduración que se traduce en el desplazamiento de la instancia del juicio: al principio es externa y luego se va haciendo cada vez más y más interna.

### **c) Interés primario: personas — lugares — tiempo — informaciones, razones y objetos — acciones (\*)**

«¡Cuéntame, por favor. Una experiencia particularmente agrada dable!»

Este metaprograma, al igual que los valores de un individuo, nos indica qué es para él lo importante y qué lo trivial en la vida, a qué presta especial atención, qué es lo que más le interesa. De tal modo que, para él, lo más importante es:

- *quién* (qué personas) está(n) involucrado(as) en una acción,
- *dónde* (en qué lugar) se produce,
- *cuándo* (en qué instante) tiene lugar,
- de qué se trata (interés en la información, las razones y/u objetos) o
- qué hay que hacer y cómo.

**d) Orientación de la atención: dirigida hacia sí mismo — dirigida hacia los demás**

Si la atención de nuestro interlocutor está dirigida hacia sí mismo o hacia los demás es algo que no se puede averiguar por medio de preguntas, sino sólo observando su comportamiento.

*Quien dirige la atención hacia sí* confía más en sus propias ideas y sensaciones que en lo que se le pueda ofrecer desde el exterior.

Quien *dirige la atención hacia los demás* se preocupa de los efectos que puede provocar en los demás; ya que los demás son importantes para él.

Naturalmente, en una conversación todo el mundo se vuelve alguna vez, por unos instantes, hacia sí mismo. La cuestión es si sale de esa situación para volver a dirigir su atención hacia los demás o no.

La clasificación anterior corresponde a al enfoque terapéutico para la modificación de conductas pero fácilmente se adapta a cualquier contexto comunicacional.

## **ADVERTENCIA SOBRE LOS METAPROGRAMAS**

- ◆ Los metaprogramas no constituyen otra forma de encasillar a la gente (**Esta es la principal y mas efectiva advertencia para manejar los metaprogramas como vehículo de motivación**).
- ◆ Los metaprogramas dan sentido a las experiencias.<sup>47</sup>
- ◆ Recordemos una vez más que no existen programas malos o buenos, sino mejor o peor adaptados a las circunstancias. Lo que es importante, es estar consciente de las reacciones espontáneas, precisamente para poderlas adaptar.
- ◆ pese a que se inclinen por uno de los dos estados (metaprogramas dicotómicos) se puede cambiar de un estado a otro dependiendo del contexto.
- ◆ Los metaprogramas también pueden cambiar según los estados emocionales. Una persona puede ser más proactiva cuando está bajo la tensión del estrés, y más reactiva cuando se siente relajada y cómoda.
- ◆ Los Valores y la codificación en el tiempo se encuentran en un estado superior a los metaprogramas; se considera a los valores y a la línea del tiempo como “meta-metaprogramas” así que pueden producirse interferencias con los valores del individuo.<sup>48</sup>
- ◆ La mayoría de los metaprogramas se empalman para dar sentido congruente a cada experiencia como por ejemplo: una reacción hacia las posibilidades seguramente esta orientada internamente a través de un sistema extrovertido y que necesita convencerse al vivir la experiencia el mismo asociadamente.
- ◆ Ningún funcionamiento es mejor ni peor que los otros. Lo esencial es elegirlos atinadamente de acuerdo a las circunstancias y, como para todo, eso requiere entrenamiento.
- ◆ Si bien algunas personas pueden manifestar uno de estos patrones de forma extrema, lo normal es que actuemos según una mezcla de ambos.<sup>49</sup>
- ◆ Los metaprogramas son sistemáticos y habituales, y no solemos cuestionarlos si nos sirven razonablemente bien. Los modelos pueden ser los mismos en diferentes contextos, pero en pocas personas son habituales de forma *constante*, de modo que los metaprogramas suelen cambiar cuando cambia el contexto. Lo que atrae nuestra atención en el marco del trabajo puede ser diferente de lo que la atrae cuando estamos en casa.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Bagley, p. 112.

<sup>48</sup> Hall, pp 160.

<sup>49</sup> O'Connor, *PNL para directivos...*, p. 239

<sup>50</sup> *Ídem*.

- ◆ Por otro lado, siempre que parezca oportuno se puede tratar de modificar los metaprogramas; esto habrá de hacerse a través de la estructura cognitiva subyacente y en conexión con otras variables de la personalidad.<sup>51</sup>
- ◆ Su importancia es secundaria con respecto a la modificación de las submodalidades.<sup>52</sup>

La información que a continuación encontrarás es quizá a la que mayor atención debes brindar; es lo que hallarás en tus empleados y colaboradores, esta información pretende ser una guía en la comprensión de distintos metaprogramas y por lo tanto de las personas mismas. Para que tengas una mayor comprensión de estos metaprogramas he puesto en lugar conveniente la fecha y el lugar en la que se publicó por primera vez alguna investigación con respecto a varios metaprogramas así como su distribución porcentual encontrada en el contexto laboral. A partir de una primera lectura lograrás percibir lo importante de estas investigaciones.

## DESCRIPCION DE METAPROGRAMAS

Respecto a la descripción e identificación de la infinidad de metaprogramas que son posibles encontrar en un individuo me he dado a la tarea de compilar los que al parecer de los autores citados en la bibliografía son los más comunes e importantes en el ámbito comunicación al y por lo tanto importantes en la motivación de cualquier tipo incluyendo la motivación del personal en la industria farmacéutica.

La descripción siguiente se clasificó así, a mi parecer y experiencia operativa con subordinados. Es libre de cambio según las circunstancias (contexto).

## I. PROGRAMAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACION

El cerebro opera siempre una selección activa y creativa de los mensajes que le envían el cuerpo y los sentidos. Para comprender el cerebro, es necesario conocer el tratamiento de la información. Un micrófono registra todos los ruidos cercanos, sin distinción. El oído, en cambio, elige lo que le interesa. Todos nuestros aparatos sensoriales filtran continuamente los estímulos pertinentes."  
Edouard Zarfian,<sup>53</sup>

### A. REGISTROS SENSORIALES

**Primera mención: Bandler y Grinder (1976).<sup>54</sup>**  
**El concepto de VACO**

Para tomar información del exterior, utilizas tus cinco sentidos. Son como ventanas abiertas al mundo. Para reflexionar, algunas personas emplean en especial imágenes visuales, otras sonidos y

---

<sup>51</sup> Weerth, p. 160

<sup>52</sup> *Ibíd.*, p 169.

<sup>53</sup> Profesor de psiquiatría, escritor de: los jardineros de la locura y el precio del bienestar.

<sup>54</sup> Las fechas de primeras investigaciones y por ciento de población --estadounidense, se obtuvieron del libro Figuring out de Michael Hall citado en la bibliografía.

palabras, y una tercera categoría prioriza las impresiones (tacto, olor, gusto, sensaciones corporales, emociones).

En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la PNL ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

#### **a. Los visuales (V)**

Son aquellos que prefiere, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención.

Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...".

Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo.

Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

#### **b. Los auditivos (A)**

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que **el otro está con ellos, que les presta atención**. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo. Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido.

En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

#### **c. Los kinestésicos (C)**

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...". Todo es a través de sensaciones.

Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas.

#### **¿Para qué sirve?**

Este metaprograma es el más básico de todos y se puede decir que cualquiera que exista en nosotros es derivado predominantemente de este, así que si deseas resolver conflictos entes empleados derivados de diferentes puntos de vista (ejemplo que en mí predomina la visión) de los

operadores en control de calidad adáptate a la sintonía (preferencia auditiva) de los encargados de validación (donde predominan las instrucciones y eso facilitaría una gran habilidad en la "escucha activa" o a su sentir (predominancia kinestésica) de tu fuerza de ventas cuando percibe cual es el mejor prospecto de cliente .

## **B. SELECCIONES PRIMARIAS.**

Las selecciones primarias o de interés principal son un estilo de lentes que se ponen delante de los ojos para filtrar la realidad del entorno. Si nos centramos en un elemento lo comprendemos de inmediato, aunque esté rodeado de muchos otros elementos; podemos establecer un vínculo afectivo entre nosotros y la realidad definiendo Orientación según la ordenación de las informaciones. Es el modo en que aceptamos o rechazamos una información, dependiendo de su origen y meta.

Cuando ingresas en un nuevo trabajo (contexto nuevo), la primera sensación automática que experimentas te indica el tipo de información sobre la que has focalizado tu atención. Es tu punto de partida, de ahí el nombre de "primario" adjudicado a este metaprograma.

No existen programas buenos y programas malos. Pero sí hay programas mejor o peor adaptados a las circunstancias. Las descripciones que siguen son voluntariamente caricaturescas para resaltar las características específicas. Podemos distinguir varias clases de selecciones focalizadas:

**Primera mención:** Woodsmall (1988).

Determina a que pones atención principalmente a la hora de recibir o/y transmitir información o establecer ciertos tipos de relaciones en especial cuando tengas que aceptar, valorar o emitir cualquier tipo de comunicación.

Cada uno de nosotros marcamos un interés, utilizamos ciertas salidas, dependiendo de cada uno de los filtros y subfiltros secundarios que tengamos establecidos. Los principales filtros son:<sup>55</sup>

En la actividad, **(responde al Cómo)**

En las personas **(responde a Quién)**

En las informaciones, **(responde a Por qué, qué información)**

En los lugares. **(el espacio, el entorno, ¿dónde?)**

En el tiempo **(responde al Cuándo)**

En los objetos **(responde al Qué)**

### **a. Las actividades**

Lo que se ha hecho para que la información llegue a su destino y cómo se han producido los acontecimientos de los que se desprende la información.

Las personas que se focalizan en las actividades, cuando están de vacaciones son dinámicas y un poco... ¡jagotadoras! No les basta con broncearse: se levantan temprano, hacen deportes. Diez veces por día preguntan "¿Y ahora, qué hacemos?" Son fanáticos de los juegos: de ingenio, ajedrez, crucigramas... y de las visitas, y de las comidas... El interés en la acción se da por la acción misma, aun cuando se expresa como "No sé qué hacer". Lo que cuenta no es el resultado de la acción: un activo puede pasarse tres horas cocinando y meter toda la comida en el congelador... La usará alguna vez, más adelante. No hacen nada en equipo ni de a dos. Las personas que tratan su entorno en términos de acción. Cuando uno interpretan todo cuanto sucede en tanto acción.

Filtros secundarios: Lugar y tipo: trabajo, hogar, diversión, entre otros.

---

<sup>55</sup> *Carrión, Técnicas* pp.198-199,

## **b. Las personas:**

Persona o actor comunicativo es quien inicia la difusión de la información, mantiene una secuencia de la misma y ejecuta acciones motivadas por dicha información.

Aquellos cuyo centro es la gente, en sus vacaciones anotan en una libreta los nombres, direcciones y números telefónicos de todas las personas a las que conocen. Y eso es lo que conservan del viaje. En la vida profesional, privilegian la moral del equipo por sobre los objetivos. Lo más importante es estar a gusto trabajando juntos. Se preocupan por la salud de sus colaboradores, cuidan su conducta, a veces hasta el punto de ahuyentarlos. Para los que anteponen este programa, las personas no son sólo los seres humanos, sino también algunos objetos y animales elevados al rango de personas desde lo afectivo (una mascota, un coche). Se interesan en lo que los demás sienten y dejan de lado otros datos (objetos, color de la alfombra, iluminación del ambiente) que, para ellos, carecen de importancia. Cuando se encuentra con un desconocido, necesitan saber cuál es su lugar social o familiar para empezar a conocerlo.

Algunos Filtros secundarios: rango de personas: padres, cónyuge, amigos, entre otros.

## **c. Las informaciones :**

El contenido, lo dicho, lo que es hablado y transmitido a otros, las ideas; el qué y por qué.

Antes de salir de vacaciones han comprado la guía A, porque es la más completa, la B, ya que tiene mapas muy claros, y la C, por sus hermosas fotos. Saben todo sobre los lugares que visitarán... y también sobre aquellos a los que no piensan ir.

En el trabajo aman el teléfono, las reuniones, las conferencias, los cursos de capacitación: siempre hay algo para aprender... Son devoradores de información, escuchan noticieros por la radio, leen todos los periódicos. Les cuesta mucho tomar una decisión, porque las opiniones se arremolinan en sus cabezas. Estudian, investigan... pero no siempre encuentran lo que buscan.

No hay para estas personas nada más terrible que no saber, no comprender algo. Su sed de información concierne tanto al pasado, como al presente y al futuro: adoran los libros de historia, las novelas de ciencia ficción, los documentales, los ensayos. Son curiosos. Si están en una sala de espera, se abalanzan sobre las revistas, en especial sobre las que no conocen. Antes de comprar un equipo de audio, una cámara o un ordenador, leen toda clase de artículos sobre el tema. Eligen con conocimiento de causa... cuando eligen. lo que les gusta por encima de todo es el descubrimiento.

El individuo tipo información se encuentra en todas las categorías socio-profesionales, pero con mayor frecuencia en las actividades que dejan mucho tiempo libre, porque la búsqueda de información a veces lo necesita. Como los otros tipos de clientes, éste se reconoce.

Más que dónde, con quién, y cuando esta persona procurará aprender algo de cada experiencia.

Filtros secundarios: ideas, datos, entrevistas, entre otros.

## **d. Los lugares:**

Lugar, Espacio físico en el que se produce la información o en el que se dan los hechos referidos.

Traen de sus vacaciones 200 fotos y 5 cassettes de vídeo, donde han registrado monumentos, puestas de sol, paisajes. Siempre que pueden invitan a sus amigos a verlos. Prestan mucha atención a las condiciones físicas del trabajo: necesitan arreglar el espacio, cambiar la decoración. Pueden tornarse maniáticos respecto de su entorno inmediato, pero son excelentes para ordenar, incluso los armarios.

*Para comprender mejor este programa:* focalizar los lugares es obtener impresiones inmediatas de los lugares donde se está: "Es un bonito lugar, por lo tanto me siento bien". Por supuesto todo

el mundo se impresiona con sitios extraordinarios como el Cañón del Sumidero en Chiapas o las cataratas del Niágara. La diferencia es que estas personas sienten el ambiente aun si, para los demás, no hay nada notable en él. Son muy sensibles a la luz, los colores, los sonidos de su entorno.

Filtros secundarios: importancia del lugar: casa, escuela, oficina, entre otros.

#### e. El tiempo

Estas personas quieren conocer "el tiempo que les tomará hacer algo", cuanto gastaran, cuanto permanecerán en determinado lugar. El tiempo será el principal motivador al iniciar una actividad.

#### f. Los Objetos

La persona tipo Objetos da sentido a lo que ve en función de lo que gana o pierde, es particularmente sensible a su interés y tiende a tratar a todos como a objetos. El cliente de este tipo suele aplicar un criterio de identidad, su interés personal es su principal preocupación, y sus relaciones con los otros se conciben en términos de poder.

Suele ser alguien que se organiza bien, administra con eficacia su tiempo y su dinero, pero tiene graves problemas cuando aplica este filtro a las personas que lo rodean porque quiere ejercer una autoridad que no tiene bastante en cuenta aspectos humanos. A propósito de los demás hace reflexiones como: "No entiendo de qué se queja, tiene todo lo que hace falta para ser feliz".

A nivel profesional suele ejercer una profesión que se remite a la gestión en un sentido amplio. Para él la comodidad material predomina sobre el resto, y por consiguiente para convencerlo hay que presentarle argumentos en función de su interés. Probablemente es el tipo que los vendedores creen encontrar más a menudo, si nos referimos a la frecuencia con que se recurre al criterio de precio.

Filtros secundarios: valoración de las cosas: moda, electrónica, joyas, entre otros.

En general predominan en cada persona dos de estas selecciones primarias, y las otras dos son poco utilizadas.<sup>56</sup>

### ¿Para qué sirve?

Entender el interés primario en cada persona nos sirve como herramienta de motivación: dándole a las otras personas el trabajo o la tarea que mejor pueden y quieren desempeñar en un contexto dado. Por ejemplo Hall<sup>57</sup> dice que la gente enfocada a las cosas en el trabajo verá como terminar el trabajo, se acoplará a las metas y el resultado será una tarea completada. Sin embargo un individuo enfocado en las personas se orientará hacia los pensamientos, sentimientos y la moral de las personas. Ellos desean la interrelación social así que si no la tienen no es probable que cumplan con el trabajo. Al parecer el ideal de todo empleador es buscar a la persona enfocada a las metas y objetivos pero esto solo se consigue a través de personas interesadas en un "sistema" es decir una perfecta congruencia entre todas las selecciones primarias, por que esta persona se guiará pondrá especial cuidado acerca de los procesos (información, cosas), interrelaciones (selecciones primarias), causa-efecto (actividad, personas, y los restantes), planes (tiempo) y procedimientos).

---

<sup>56</sup> Longin, pp.99

<sup>57</sup> Hall, pp.146

## C. EL TAMAÑO DEL ENCUADRE

Es importante pensar en grandes términos. Es maravilloso si sale bien.  
Simeone Nkoane.

**Primer mención:** Bateson, Gregory (1979). Bandler, Richard (1985).

**Distribución:** James y Woodsmall (1988) estiman que el 15% de las personas operan con una categoría específica; 25% de manea específica combinado con algo de categoría global y 60% piensan en términos globales.

### Metaprograma del Tamaño del trozo.

Cuando el sujeto transmite información o cuando la recibe, lo hace siguiendo una estructura. Cuando hablamos, escribimos, escuchamos y en general recibimos o emitimos comunicación, puede que estemos especializados, es decir excesivamente fijados en alguna de las salidas siguientes:

|   |
|---|
| Específico (Pequeños segmentos). O lo que sería lo mismo, exceso de pequeños detalles en la información.              |
| Global. (Grandes segmentos). Información escueta, específica y a veces escasa.  |
| De específico a global. Se dan todo tipo de detalles para finalizar resumiendo.                                       |
| De global a específico. Se inicia la información con una especie de resumen, para proceder a detallar a continuación. |

El Tamaño del trozo seleccionado muestra la forma en que exponemos la información .<sup>58</sup>

#### a. General (global)

Si prefieres la aprehensión global, los debates generales, sin entrar en detalles, haces *trozos amplios (chunk up)*.

Las personas que se sienten cómodas trabajando en un marco integrador, con la visión global, tienen lo que en PNL denominamos un metaprograma *general*. Se sienten felices con los fragmentos grandes; se concentran más en el resultado que en «cómo» conseguirlo paso a paso. Esta es el área de la planificación estratégica y de la determinación de la dirección, la misión y la visión de la organización.

La persona *general* es buena trabajando con grandes fragmentos de información. Considera el marco de la tarea como un todo y es buena planificadora general. Puede que tienda a hablar en términos generales. Le interesan más los conceptos totales que las secuencias, los pasos y las etapas.

Destacan aquí los especialistas en administración industrial, desarrollo farmacéutico, y demás.

<sup>58</sup> Carrión, Técnicas..pp.199-200

### **b. Detalle (específico)**

Si te interesan más los detalles que el conjunto, si te hacen falta para comprender a tu interlocutor y tiendes a restringir los debates, haces *trozos pequeños (chunk down)*.

Quienes se concentran en el detalle toman el gran plan y lo desmenuzan en una secuencia de pequeñas metas alcanzables, prefieren trabajar con trozos pequeños de información y variedad de detalles y hechos. La gran imagen es para ellos como un "rompecabezas". Son personas muy aptas para la fragmentación, capaces de examinar el plan y decirte con exactitud lo que harás el lunes por la mañana. La persona de detalle se siente más a gusto tratando con pequeños fragmentos de información. Trabaja bien con detalles y secuencias. Es probable que, al hablar o escribir, utilice muchos adjetivos y calificativos, puesto que tratará de que sus afirmaciones sean tan precisas como sea posible. La corrección de pruebas (búsqueda de pequeños errores) como control de calidad y validación de medicamentos es el trabajo ideal para alguien que desiguala a nivel de detalle.

### **c. Lateral**

Si para comprender mejor, o para reformular lo que ha dicho tu interlocutor, necesitas establecer analogías: prefieres los encuadres laterales (lateral chunking).

Un ejemplo: supongamos que el tema de conversación sea la elección de un próximo coche. Uno de tus amigos dice: "Siempre que me sirva para trasladarme, me da igual uno que otro, no les presto atención". Otro, "Ya sabes que están de moda los compactos, yo elegiría uno de éstos", y un tercero: "Yo, en vez de coche me he comprado una moto. Con los embotellamientos de esta ciudad, gano casi una hora por día". Este último hizo un encuadre lateral. Con un encuadre amplio se generaliza; con uno pequeño, se buscan los detalles, el ejemplo; y uno lateral orienta hacia las comparaciones o las metáforas.

Cuando entrevistas a un candidato para un empleo, un recorte amplio te estará dirigiendo hacia averiguar los motivos del postulante para estar allí; un recorte pequeño, a pedirle ejemplos de su experiencia, y uno lateral, a considerar sus alternativas.

### **¿para qué sirve?**

El mejor farmacéutico es el que detalladamente busca la causa de un padecimiento y específicamente busca un receptor a cada específico activo. Su jefe será quién lo contrate (al tener en cuenta las citadas habilidades), la estrategia y planificación en el mercado y creará el proyecto de administración este es otro farmacéutico con visión global.

## **II. PROGRAMAS DE EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Santo Tomás dijo: "Hasta no ver no creer";  
Yo ahora digo: "Hasta no creer no ver"  
Miguel Ruiz.

Los metaprogramas de evaluación de la información están relacionados con lo que el hombre tiene de inmutable, entretelado en el inconsciente. Este grupo de patrones te permite saber cuanta influencia tendrás en verdad sobre tus empleados, es decir cuantos datos tomarán de las ideas que les expones. Abordaremos lo que hace a la identidad profunda:

Ael marco de referencia interno / externo que nos permite distinguir lo nuestro de lo que nos adjudican los demás;

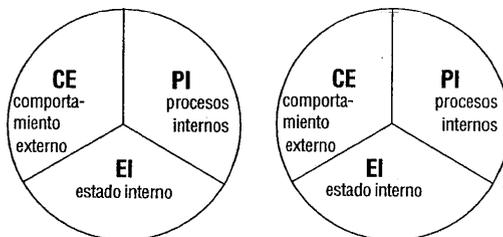
Blas creencias que nos conducen, nos estructuran, nos hacen generalizar las similitudes, omitir las oposiciones y reordenar lo que es ligeramente distinto. Una creencia es siempre un poco limitante, como el esqueleto que nos sostiene pero que restringe nuestros movimientos.

## A. ÍNDICE DE CONCIENCIA.<sup>59</sup>

Es un metaprograma que ponemos en marcha, más para seleccionar la información que para procesarla. Como hemos visto, la conciencia tiene un rango limitado entre 7 +/- 2 informaciones. Por eso, focalizamos sobre ciertos aspectos de la información o la interacción, y no sobre la totalidad de la experiencia. Designa aquello en lo que más nos centramos como en el caso de las selecciones primarias.

El proyector de la conciencia tiene un estrecho ángulo de luz. Pero, para aprehender la totalidad de una experiencia, se puede cambiar la dirección del proyector, de modo de no enfocar todo el tiempo los mismos elementos. Las experiencias se dividen en tres componentes:

- a. **El componente externo (CE):** lo que alguien hace y es perceptible para un observador atento; por ejemplo, odiar a la gente inquieta que se agita constantemente o, al contrario, detestar a los blandos, a los que no se mueven, y frases parecidas.
- b. **Los procesos internos (PI):** lo que pasa por el cerebro mientras se procesa la información, lo que pensamos; formular preguntas, intentar comprender, analiza las situaciones.
- c. **El estado interno (EI):** propios, ajenos o una combinación de ambos; este caso, lo que se siente a nivel emocional.



UNO MISMO

EL OTRO

Fig. 4 Los índices de conciencia interactúan<sup>60</sup>

### ¿Para que sirve?

En nuestro trabajo podemos elegir a personas que se mueven en la misma parte del índice de conciencia que nosotros. Ejemplo: una persona que favorece la acción (CE) se sentirá a gusto con gente activa; de quienes favorecen la reflexión (PI) dirá «no vamos a pasarnos diez años pensando» y de quien favorecen su sistema emocional, «no hay tiempo para sentimentalismos».

Es muy importante agregar que las emociones pueden surgir de estímulos externos inmediatos —como la llegada de un amigo, una noticia recibida por teléfono u oída en la televisión— o de la evocación interna de una experiencia reciente o remota, registrada en alguna parte de la memoria y recordada de manera consciente o inconsciente.

El estado interno puede ser positivo, *de auxilio* (E+, Ci+, C+) o negativo, *limitante* (E-, Ci-, C-).<sup>61</sup>

Un estado estresante se puede experimentar como positivo si se requiere un mínimo de estrés para movilizar los recursos y aceptar un desafío, como es el caso de un actor en el momento de entrar en escena o de un atleta en la competencia, o como negativo, si bloquea o asusta.

A cada instante de la vida la conciencia se orienta hacia uno de estos tres sectores, y pasa de uno a otro muy fácilmente. Por ejemplo, si estás enojado (E-), te agitas, dices palabras lapidarias, te ruborizas (CE), piensas en una forma de desquitarte (PI) que transforma tu cólera en determinación (E+ o EI+) en consecuencia de lo cual actúas (CE)...

<sup>59</sup> Longin, pp193-194.

<sup>60</sup> Longin, pp.104.

<sup>61</sup> *Ibid.*, pp.105-106.

Si te relajas, distiendes los músculos (CE), las ideas desfilan por tu cabeza (PI), sientes una gran serenidad (EI+) que engendra a su vez pensamientos positivos (PI) que te incentivan a retomar tus actividades (CE) con espíritu renovado (EI+).

## B. EL MARCO DE REFERENCIA<sup>62</sup>

**Distribución:** Interno (40%), Interno y Externo (20%), Externo (40%)

Este modelo se refiere a dónde encuentran las personas sus criterios o normas. Este metaprograma canaliza la comprensión o discernimiento de la persona, focalizando su atención hacia fuera o hacia dentro para saber cómo son sus propias acciones y cómo las está ejecutando. Este filtro tiene mucho que ver con el desarrollo y la madurez, con el aprendizaje y la asimilación de las experiencias, es decisivo el desarrollo de una personalidad equilibrada y evolucionada. Aquí como observamos, detectaremos la objetividad o la subjetividad en el proceder de un subordinado o colaborador.

Se pueden identificar las siguientes salidas:

- a. Marco de referencia Interno.
- b. Marco de referencia Externo.
- c. Equilibrado.
- d. Interno con retroalimentación externa.
- e. Externo con retroalimentación interna.

### a. Marco de referencia interno.

A una persona con un marco interno de referencia le irá bien un trabajo en el que hay poco contacto con otros, control, o resultados tangibles. Suele «saberlo en su interior», sin tener que comprobarlo todo con los demás, o puede simplemente «sentir que algo es correcto. No se aprecia tanto que quienes están motivados interiormente responden a diferentes criterios, y pueden, por ejemplo, ser capaces de asumir una mayor responsabilidad sin necesidad de una supervisión detallada, o llevar a cabo importantes proyectos que no tienen resultados tangibles o a corto plazo, solos por que les es difícil aceptar opiniones de otros, les costará para ser excelentes supervisores cuando ellos mismos no crean necesitar retroalimentación no se la darán a sus subordinados ; no acepta que estos(empleados) lo retroalimenten. Tal vez un “bien hecho” eventual para el sea todo lo que necesitan.

Si se tiene un *marco de referencia exclusivamente interno*, no se acepta ninguna realimentación, y siempre está convencido de que tiene razón. De esta creencia surgió la frase conocida de Mussolini "Il Duce siempre tiene la razón" y ya sabemos como terminó y cuáles fueron las consecuencias desastrosas, para su país y el mundo, de este metaprograma polarizado en el extremo *interno*. Las personas internas tienen sus propias escalas y los utilizan para decidir qué hacer y cómo juzgar lo que hacen. Este tipo de persona insistirá en decidir por sí misma y se resistirá ante las decisiones tomadas por otros en su lugar; tiende a decidir por sí misma. Puede experimentar dificultades para aceptar alabanzas. Trabaja mejor con poca o ninguna supervisión.

### b. Marco de referencia externo.

En cambio, si su *marco de referencia es exclusivamente externo*, se comportará como una barco, sujeto a los caprichos del viento: un día verá todo rosado, otro, todo gris. Un ejemplo

---

<sup>62</sup> Carrión, *Técnicas ...*, p 196.

patológico es quien vive pendiente de la opinión ajena. Si, además, esta persona prefiere el programa de identificación, siempre adoptará el parecer del último que haya hablado. Si, en cambio, utiliza el programa de diferenciación, siempre considerará las cosas al revés que su interlocutor. Así funcionan —por suerte sólo durante un período limitado— casi todos los niños entre 1 y 3 años de edad.

Las personas así esperan que sean otros quienes marquen los estándares (autoridad, gente, informaciones y moda). Este tipo de persona necesita un estilo de dirección basado en la alabanza y la guía. La persona externa precisa de una realimentación constante para sentirse segura. Necesita que la dirijan y desea recibir información sobre su rendimiento. Trabaja mejor bajo una estrecha supervisión y con información clara, que incluya ejemplos del éxito. Una simple discusión puede ser tomada como un complejo conjunto de ordenes y entonces se sentirán tan confundidos con todo lo creen deben hacer.

Las personas externas se adaptan bien a las necesidades de los clientes.

Para aprender algo es necesario instalarse en el *marco de referencia externo*. Aprender, es, de hecho, cambiar de marco. Pero el resultado de un aprendizaje es un *marco interno* ampliado, un modelo más rico del mundo.<sup>63</sup>

Esta persona podría requerir «caricias» diarias, por pequeñas que sean, para mantener su orientación hacia las metas. Todo tipo de símbolos de reconocimiento, como son los certificados, el título de «mejor vendedor del mes» y aprobaciones regulares por parte del personal, se basan en la importancia que para mucha gente tienen los criterios externos del éxito, el trabajo ideal para estas personas puede ser el de representante médico..

#### **c. Equilibrado.**

El conocimiento viene por igual interna como externamente o necesitan una verificación externa.

#### **d. Interno con una retroalimentación externa.**

Este tipo tendrá un conocimiento interno, y después deseará un aprobación externa. Esto es se realiza para tener una segunda opinión interna que de no corresponder con la primera, lo motivará a cambiar la evaluación de la situación. Si no existe ninguna información externa el tomará la propia como la que más satisface la situación.

#### **e. externo con una retroalimentación interna.**

Poco común. Esta persona sabrá si su trabajo esta bien hecho aún sin la corrección externa.

#### **¿Para que sirven?<sup>64</sup>**

En las escalas superiores de la jerarquía del management (Dirección) es más importante ser movidos interiormente, pues la alabanza externa puede ser muy superficial y han de tomarse decisiones importantes sin tener todos los datos. La gente con un marco externo de referencia responde a los testimonios o a la mención de su nombre, pero esto hará poco impacto sobre una persona movida interiormente.

Nuevamente debemos tomar en cuenta que La mayoría de personas funcionamos con una mezcla de criterios internos y estímulos externos .

---

<sup>63</sup> O'Connor, *PNL para formadores*, p. 31

<sup>64</sup> Alder, p. 140.

## C. LAS CREENCIAS.<sup>65</sup>

Las creencias son generalizaciones que construyen, a nivel inconsciente, las reglas sobre nosotros mismos, sobre lo que somos y nuestra relación con el mundo, y que nos permiten aplicar o evitar nuestros principales criterios. Son ideas que sostenemos con respecto a nosotros mismos, a los demás y a las situaciones en general.

### **Algunas creencias típicas detectadas en el lenguaje.**

- "Soy torpe, tonto, demasiado... o no lo bastante... Nadie puede amarme."
- "Sólo existo a través de lo que hago, de mi trabajo, de mi comportamiento."
- "Puedo pensar, o sentir, pero no las dos cosas a la vez",
- "Puedo triunfar en la profesión o en la vida familiar: necesito elegir".
- "Para ser feliz necesito que los demás lo sean."
- "No valgo la pena de... "
- "Sentir o pensar es peligroso: me torna vulnerable."
- "Para que me invlucre en algo, tiene que ser perfecto."
- "Para mí, estar solo es un fracaso."
- "Sólo yo sé hacerlo bien."
- "Soy el centro del mundo."
- "Nada dura. No vale la pena que trate de..."
- "Para mí el mundo es peligroso: es una jungla."

Son puntos de vista que poseen una carga emocional, y están basados en experiencias personales, aunque las extrapolamos como verdades universales.

Los valores son un tipo especial de creencias que constituyen los criterios personales en los que nos basamos para tomar una decisión. Son cualidades importantes para nuestro modo de ver la vida y de vivirla.

Las creencias tienen un impacto muy fuerte en la vida, y abarcan una gran cantidad de áreas. Se refuerzan con los metaprogramas de selección y de procesamiento de la información.

Tenemos por ciertas y evidentes a las creencias, aun no siendo conscientes. Estamos sumergidos en las creencias como los peces en el agua: ¿crees que los peces son los más indicados para saber que viven en el agua? Si alguno de estos ejemplos te parece una tontería, podría afirmarse que esa creencia es una de las tuyas...

### **Noción de criterio**

Un criterio es un valor que compone la plataforma desde la cual evaluamos nuestra experiencia. En torno a los criterios se organizan nuestras creencias. En nuestra primera infancia tendemos a adoptar valores que creemos nos ayudarán a ser queridos, aceptados y considerados; pronto integramos una suerte de metacreencia (o creencia de la creencia) que puede acabar justificando cada uno de nuestros actos: «Adoptando los valores del clan, somos reconocidos y queridos por sus miembros». Una vez establecidos estos valores, dan «sentido» a nuestra vida, a nuestras acciones, nuestros pensamientos, nuestras frustraciones, nuestros miedos, nuestros logros, entre otros.

---

<sup>65</sup> Típicamente las creencias ; las que aquí menciono como metaprogramas de la propia impresión además de la noción del tiempo -*Vid. Infra*, inc. IV ; no son metaprogramas (como tal) éstos se presentan durante una conducta o aptitud mientras que los criterios además de los metaprogramas de impresión propia- *Vid. Infra*, p 68 se encuentran en un nivel lógico más alto como la identidad y los valores. A estos Hall ( 1997) los toma como meta-metaprogramas, es decir programas que dirigen a los demás metaprogramas.

Cada uno de estos valores generará creencias que, a su vez, determinarán lo que somos capaces de creer, ver, experimentar, entre otros. Así, cada una de nuestras acciones, actitudes, hábitos, equivalencias concretas, entre otros., está directamente relacionada con un valor.

**Un criterio es:**

- a nivel lingüístico es una nominalización<sup>66</sup> (verbos transformados en sustantivos) o un verbo no específico.
- a nivel del modelo del mundo, un valor, una referencia que sirve para concebir juicios.

Ejemplos de criterios:

- responsabilidad, independencia, honestidad, paciencia, perseverancia, justicia, comodidad. estar bien, descansar, complacerse, pelear y de más.

La pregunta que puede formularse para descubrir el criterio que se oculta tras la afirmación de un interlocutor es: "¿Qué es *importante* para ti a los efectos de...?"

Cada criterio tiene dos polos opuestos:

| <i>polo negativo</i> |  | <i>polo positivo</i> |
|----------------------|--|----------------------|
| inconciencia         |  | responsabilidad      |
| fidelidad            |  | independencia        |
| nerviosismo          |  | paciencia            |
| estar mal            |  | estar bien           |
| controlarse          |  | complacerse          |
| soportar             |  | luchar               |
| <i>lejos de</i>      |  | <i>hacia</i>         |

### **Ejemplos de las diferentes alternativas al alejamos o acercarnos a un criterio.**

El metaprograma de dirección permite desplazarse de uno a otro de estos polos. Si estás siempre en uno de ellos, no podrás percibir cuándo tu criterio no es válido.

Posiblemente "independencia" y "fidelidad" no son antónimos para ti. Eso depende del sentido que le atribuya a "independencia", que, como sabemos, es una palabra dependiente del contexto.

Las creencias y los valores, al unísono, influyen en el sentido que damos a la vida, en la claridad y coherencia de nuestro pensamiento, en nuestra orientación en la vida y, finalmente, en nuestro destino. Las creencias y valores capacitadores abren toda una gama de posibilidades para una existencia rica y satisfactoria. Las creencias y valores discapacitadores pueden paralizarnos.

### **♦ Cómo se desarrollan las creencias.<sup>67</sup>**

Iniciamos nuestra vida con dos *criterios*: placer y dolor. Cuando crecemos, agregamos seguridad y peligro. Todos los demás valores derivan de estos cuatro (notar como se empalma este argumento con las teorías clásicas sobre motivación).

A partir de las experiencias que tienen un fuerte impacto o que se repiten, el niño generaliza y se formula reglas, guías para ayudarse a sí mismo a satisfacer o eludir esos valores *tan* importantes: ¿cómo ir hacia el placer o evitar el dolor?

<sup>66</sup> Te servirá saber lo que es el metamodelo. Ve a Identificación de metaprogramas.

<sup>67</sup> Dilts, Changing..., p. 23

**Tabla 1. Principales categorías en que se dividen Las creencias.**<sup>68</sup>

|   |  |
|---|--|
| <p>CREENCIA</p> <p><b>NORMAS DE COMPRENSIÓN.</b><br/>Hemos adquirido estas nociones a través de nuestras experiencias en la vida</p>  | <p>EJEMPLO</p> <p>Hace calor en verano y frío en invierno.<br/>Las margaritas son más bonitas que las rosas.<br/>Si alguien me mira con ceño, significa que me censura.<br/>Comer demasiadas grasas insaturadas <i>provoca</i> enfermedades coronarias.<br/>No puedo bailar porque no coordino bien.</p>   |
| <p>UTILIDAD: Estas creencias pueden revelar agujeros o limitaciones en el mapa interno de la persona. Es evidente que hay lugares donde el verano es frío y el invierno es cálido, pero ¿quién dice que las margaritas sean más bonitas que las rosas? ¿Cómo sabemos que una persona que frunce el ceño nos censura y que no se trata de un tic facial? ¿Estamos seguros de que no poseemos la coordinación necesaria para bailar?</p>  |  |
| <p>CREENCIA</p> <p><b>CREENCIAS NUCLEARES GLOBALES.</b> Se trata de grandes generalizaciones acerca de las personas, el dinero, la vida, el trabajo, el sexo opuesto, y otros.</p>  | <p>EJEMPLO</p> <p>La vida no es justa.<br/>Los hombres sirven para solucionar problemas, y por eso carecen de la sensibilidad para apreciar los sentimientos de una mujer.<br/>El dinero es el germen de todo mal.<br/>Aunque la mona se vista de seda...</p>  |
| <p>UTILIDAD: Estas creencias revelan valores profundamente arraigados, nos sirve de protección contra el mundo o nos involucran con él son lo que mucha gente llamamos “nuestros ideales” o “nuestra realidad”</p>  |  |
| <p>CREENCIA</p> <p><b>LAS CREENCIAS DE UMBRAL.</b> Son las normas que nos permiten saber que estamos incorporando un determinado valor.</p>   | <p>EJEMPLO: Supongamos que el bienestar económico es un valor importante.<br/>Una pregunta para inducir las creencias de umbral es: “¿Cómo sabes que gozas de bienestar económico (o de cualquier otro valor)?”. Podrías responder:<br/>Cuando tengo un sueldo de X al año.<br/>Cuando tengo \$X en inversiones.<br/>Cuando tengo \$X en cuentas de ahorro.<br/>Cuando tengo una fortuna neta de \$X .</p> |
| <p>UTILIDAD: Las creencias de umbral son el escalímetro con que medimos el éxito que hemos tenido en lograr los valores y objetivos que nos proponemos en la vida. Muchas personas, en opinión de los demás, gozan de un gran éxito, pero son infelices porque no son conscientes de su propio éxito. Jamás han establecido una norma clara y mensurable para saber cuándo están viviendo o cuándo han alcanzado aquello que se han propuesto, lo cual es comparable a un piloto que despega en su avión sin destino y sin un método demasiado claro para saber dónde se encuentra.</p> |  |

<sup>68</sup> Lofland, pp. 97-101

Estas generalizaciones, estas normas, engendran las creencias y organizan las experiencias. El sistema de creencias se edifica progresivamente; en la adolescencia, permitirá desarrollar *otros criterios* como la honestidad, el autocontrol, y parecidos. Las creencias a nivel de la identidad<sup>69</sup> no pueden reemplazarse. Sólo se puede cambiar un poco su forma, reajustarlas para que sean menos limitantes dice Dilts.

Hacer consciente y verificar la salud de nuestras creencias nos permite finalmente realizar una elección que resulte de una verdadera toma de decisión. Así, tras un examen podremos decidir si mantenemos ciertas creencias y modificamos otras para que sean más susceptibles de contribuir a nuestra evolución y bienestar.

| En resumen una creencia suele ser una generalización de: | Dirigida a:   |
|--|---|
| 1. Causas  | El mundo a nuestro alrededor  |
| 2. Significados  | Nuestras capacidades, la de los demás.                              |
| 3. Fronteras, límites                                    | Nuestra identidad, la de los demás, la de las cosas que nos rodean. |

**Tabla 2. Naturaleza de las creencias**<sup>70</sup>

#### D. JERARQUIZACIÓN DE CRITERIOS

**Primeras investigaciones:** McClelland (1953), en PNL Yeager (1985)

Abram Maslow<sup>71</sup> creo en 1950 una lista jerarquizada de valores emocionales tales como: sobre vivencia, seguridad, amor y afecto, pertenencia, autoestima y autorrealización. Este inventario no agota de ninguna manera todos los posibles valores que se adoptarán durante la vida. Muchas abstracciones son nominalizadas<sup>72</sup> por nosotros y tomadas como valores, tal es el caso de las siguientes palabras: Poder, filiación, Realización, Control, Trascendencia, Placer, Facilidad, Romance, Sexo, Religión, Armonía, Conocimiento, Cambio, entre otros. Todo lo que nos sea significativo. Bien decía Vroom al generar su teoría; intuyó que toda motivación es derivada a partir del valor que cada quien le da a determinada acción.

Los valores a parte de ser un nivel lógico superior a los metaprogramas, y además de constituir gran parte del corazón de la identidad del hombre, están jerarquizados. La jerarquía de valores es lo que da forma a este filtro y sus diferentes salidas. Nos muestran la forma en la que nos movemos en la vida, los intereses por los que nos esforzamos, son casi el sentido de la existencia, y por ello nos marcan de forma muy poderosa.

La manera en que podemos jerarquizar nuestros valores ocurrirá de tres maneras posibles: Por su Calidad, por su orientación y su modo.<sup>73</sup>

**a. Calidad:** Organizamos nuestros valores de acuerdo a su calidad y esta es un atributo del fin que perseguimos.

Cuando David McClelland<sup>74</sup> observó 3 predominantes aspectos humanos por los que el hombre maneja el poder. Yeager lo utilizó como metaprograma por que describe como un individuo se adapta cuando otros ejercen poder sobre el tal como ser mandado, humillado o aventajado por otros.

<sup>69</sup> Ver niveles lógicos en el glosario.

<sup>70</sup> Cfr. Dilts, Changing...

<sup>71</sup> Cfr. Maslow *Motivation and Personality*.

<sup>72</sup> Ver Metamodelo en el capítulo: Identificación de metaprogramas".

<sup>73</sup> Carrión, *Técnicas...*, p.206

<sup>74</sup> Creó un modelo en la Universidad de Harvard que lleva el nombre de su teoría; puedes ver en apéndice la Teoría McClelland.

Yeager acopló esos términos en una escala decimal donde 1 sería un comportamiento totalmente pasivo (como Charly Brown se me ocurre); 5 es alguien asertivo (algo así como Snoopy) y 10 totalmente agresivo (Aquí me imagino al Rey Atila , rey de los Hunos).<sup>75</sup>

|   |   |
|---|---|
| Yeager propone entre 3 estilos en los que se maneja el poder: | Si dividiéramos 10 puntos entre estas tres categorías Yeager propondría las siguientes denominaciones <sup>76</sup> |
| — Poder (Control, dominancia, competición, política).         | 10 : Pretende un sentimiento de superioridad y satisfacción<br>"NO solo es ganar: es que ellos pierdan"             |
| — Filiación (Relaciones, cortesía, cooperación).              | 0 : Le motiva alcanzar un sentimiento de cortesía"¡Jal! Perdí, pero me la estoy pasando bien con mis amigos"        |
| — Realización (Metas, resultados, objetivos).                 | 5: Prefiere lograr cosas concretas, usos prácticos. "¡ Bien a veces gano y a veces pierdo!"                         |
| — Balance de los tres anteriores                              | 10/3  |

**Tabla 3. Tabla de Yeager<sup>77</sup>** con respecto a la calidad de los criterios.

Con respecto a la calidad de los criterios, Catherine Cudicio<sup>78</sup> agrega que podemos jerarquizar nuestros valores a partir de la identidad (ver niveles lógicos en glosario):"la persona que presenta este criterio tiende a buscar la originalidad, la novedad, quiere ser el primero en poseer el último modelo, se apeg a todo lo que lo valoriza, y adquiere los objetos que lo ayudaran a acercarse a la imagen que quiere tener de si mismo para su coherencia individual y/o para lo que quiere mostrar a los demás".

**b. Orientación:** Regulado por el metaprograma de dirección.

- Cerca de ciertos valores.
- Lejos de ciertos valores.
- Cerca de unos, lejos de otros.

**c. Modo:** El modo es la forma de usar los valores. Así como la calidad es el fin, el modo es el medio.

**Tipos de valores:**

Lofland (1997) resume las categorías en las que podemos encontrar nuestros valores cuando hablamos.

<sup>75</sup> Yeager, p,199

<sup>76</sup> Cfr. Hall, p 76

<sup>77</sup> Yeager, p,199

<sup>78</sup> Cudicio, p.109

**Tabla 4: Hay cuatro categorías fundamentales de valores:**<sup>79</sup>

| Valor   | Ejemplo  | Descripción  |
|---|--|--|
| LOS VALORES COMO MEDIO.   | Deseo una <i>relación</i> laboral estable.<br>Quiero <i>pertenecer</i> a ese laboratorio<br>Me agradaría <i>estar</i> en ese equipo.   | En realidad, las personas no desean las relaciones. Una relación no es sino un medio para obtener un sentimiento de pertenencia a un grupo o a una sociedad, para sentir pasión, no sentirse solo o estar enamorado,   |
| Muchas personas tienen como valores el dinero, las relaciones amorosas y una carrera gratificante. Éstos no son estados emocionales en sí sino medios para experimentar ciertos estados emocionales.  |  |  |
| LOS VALORES COMO FIN.   | Si preguntara: "¿Qué es <i>importante</i> para ti en el hecho de tener dinero (o cualquier otro valor como medio)?", escucharemos respuestas como «seguridad», «libertad» o «poder». Éstos son <i>valores como fin</i> , es decir, motivaciones ocultas o implícitas en el deseo de poseer dinero. | . Una carrera profesional gratificante es solo un medio hacia un fin, este será: un <u>estado</u> o una sensación de creatividad, de no sentirse atrapado económicamente, o sentirse capaz frente a los desafíos que representa el trabajo. Los valores como fin generan la motivación, la materia emocional oculta en cualquiera de nuestros objetivos. |
| Cuando alguien me dice que tener dinero es un valor importante, estoy de acuerdo con que el bienestar material es positivo y vale la pena. Sin embargo, preguntaría: ¿De verdad quieres un montón de billetes con retratos de notables presidentes fallecidos?. Desde luego, no es eso lo que desea la mayoría de las personas. |  |  |
| LOS VALORES COMO APROXIMACIÓN.  | Me fascina la <i>aventura</i> .<br>Quiero <i>emoción</i> y pasión en mi relación amorosa.<br>Me fascina trabajar con la gente y aprender cosas nuevas en mi carrera.   | Se trata de valores que se afirman en lo positivo. Son estados o experiencias que, esperamos, nos brindarán placer.  |
| LOS VALORES COMO DISTANCIAMIENTO.   | No soporto a los jefes rígidos y despóticos.<br>No pienso ser pobre.<br>¡Jamás haré las cosas que hizo mi Padre!   | Son los valores que no <i>deseamos</i> en nuestra carrera profesional, en nuestra relación o en nuestra vida. Son estados y situaciones que evitaríamos a cualquier precio.  |

Uno de los problemas de la motivación a partir de valores como distanciamiento es que nos concentramos en lo que no deseamos, que es como intentar avanzar mirando hacia atrás. Cuando fijamos la atención en alguna cosa, aquello se crece en nuestra conciencia. La mujer que insiste en que jamás será como su madre tiene grandes posibilidades de ser exactamente

<sup>79</sup> Lofland, pp. 100-101

igual a ella. Los valores de distanciamiento pueden ser un signo de experiencias emocionales importantes del pasado que no han sido resueltas.

Los virus mentales restrictivos son defectos de nuestras creencias y valores que nos conducen a ideas y comportamientos incongruentes.

### **¿Para que sirven?**

Hay quienes prefieren tener el mando o el control en la realización de un proyecto. Para ellos, por lo tanto, el poder sobre los demás representa un valor.

Los valores positivos que esperamos nos brinden placer, así como los valores negativos que evitaríamos a cualquier precio, filtran aquello a lo que debemos prestar atención y dedicar nuestro tiempo. Además, los valores nos permiten evaluar la gestión de nuestro propio tiempo. Cuando no estamos contentos con la manera en que organizamos el tiempo, hay un conflicto de valores. Una parte de nosotros piensa que deberíamos estar haciendo esto, y otra parte piensa que deberíamos hacer lo otro.

“Los valores proporcionan el impulso kinestésico implícito en la motivación. Cuando nos motivamos para hacer algo, lo hacemos porque esperamos tener la experiencia de un estado positivo (valor) o porque intentamos evitar un estado negativo (valor).”<sup>80</sup> Así que debes conocer de antemano cada uno de los valores por los que se dirige tu empleado durante su labor diaria.

## **III. METAPROGRAMAS SOBRE EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

*Es vana una ambición intentar parecerse a todo el mundo,  
porque todo el mundo está compuesto  
por cada cual, y cada cual no se parece a nadie.*

André Gide

Aquí analizo los metaprogramas de procesamiento de la información. Estos programas son: las comparaciones, la identificación o diferenciación, la dirección (hacia... o: lejos de...), el compromiso (activo o pasivo) y las operaciones modales. Entenderás como procesa la información tu interlocutor; te sirve para encontrar la estrategia de capacitación y por ende la estrategia para motivar una operación, una labor, una tarea. Este grupo te explicará por que tus subordinados o colaboradores prefieren una tarea en lugar de otra.

### **A. PROCEDIMIENTOS DE DIFERENCIACIÓN E IDENTIFICACIÓN.**

**Distribución:** Diferenciadores (20%), Igualadores (5%), Igualador con excepción (65%), Igualador-Diferenciador con excepción (10%).

Este metaprograma tiene en inglés (to match y to mis-match) un nombre más apropiado que el que puede dársele en nuestro idioma. To match significa literalmente aparejar, aparear, hacer un par (de guantes, de zapatos), y por extensión tener el mismo parecer que alguien, coincidir; to mismatch, obviamente, significa lo contrario. Con esos sentidos usamos aquí las versiones "identificar" y "diferenciar".

Tanto a la hora de valorar lo nuestro, o lo ajeno, en las situaciones laborales o/y relacionales, seguimos un patrón para saber si lo que hacemos, hacen, tenemos o tienes es aceptable. Esos patrones de comparación los realizamos por medio de diferenciar o igualar información.

---

<sup>80</sup> Gonzalez, p 207

### a. Diferenciadores

Una persona diferenciadora querrá conocer las reglas para poder quebrantarlas. Es lo que en PNL se conoce como metaprograma de desigualación, o selección por diferencia. No se te ocurra dar trabajo rutinario a este tipo de persona; intentará por todos los medios cambiarlo. Esta persona crecerá con el trabajo que implica cambio. Si su trabajo no cambia, cambiará de trabajo. También gustan de buscar la excepción a la regla. Todo equipo necesita, al menos, una persona así. Será quien indique nuevas direcciones.

Desigualar no es exactamente lo mismo que encontrar el ejemplo contrario. Algunas personas son muy eficaces descubriendo dónde falla una propuesta o cuál es el punto débil de un plan. Los que proceden por diferenciación, no reaccionan necesariamente contra uno. A veces es su manera de absorber información, de integrar la realidad. También es el caso de quienes ejercen una tarea de control o supervisión, como los inspectores, personal de reclutamiento, entre otros.

Pueden surgir personas con algunos extremos como las siguientes.<sup>81</sup>

- Con uno que diferencia modificando sistemáticamente el encuadre.
- Con uno que diferencia con metacomentarios.
- Con un interlocutor que diferencia por polaridad.
- Con un interlocutor que diferencia invariablemente mediante contra-ejemplos.

### b. Diferenciadores con excepción

Las personas que captan las *diferencias con excepciones* primero observarán las diferencias, luego las semejanzas.. Buscan el cambio y la variedad, pero no tanto como las personas *diferencia*. Son los mejores para encontrar relaciones

### c. Identificación

El patrón complementario es la *igualación*; la selección por semejanza. Quienes lo practican se fijan en aquello que permanece constante en las personas y en los acontecimientos. La persona que *igual* busca similitudes, es buena generalizando a partir de unos cuantos ejemplos y busca las áreas de acuerdo común. Suele ser buena mediadora. Se sienten normalmente cómodos repitiendo el mismo trabajo y es poco probable que cambien de ocupación. Algunas personas se percatan de la similitud antes que de las excepciones; prefieren que los cambios se produzcan de forma gradual y lenta, así como que su trabajo vaya evolucionando con el paso del tiempo. Otros, en cambio, observan las diferencias antes que las semejanzas. Los que proceden sistemáticamente por identificación suelen tener dificultades para tomar decisiones porque les cuesta hacer su propio encuadre para elegir.

### d. igualdad con excepción

Hay personas que reciben la *igualdad con excepción*. Primero observan la semejanza, luego las diferencias. Observando el diagrama, contestarán posiblemente que dos triángulos son iguales y uno diferente, el que apunta hacia abajo (correcto). Estas personas prefieren que los cambios sucedan de forma gradual y lenta, y les gustaría que su situación laboral evolucionara a lo largo de los años. Cuando saben cómo hacer un trabajo, están dispuestas a hacerlo durante un largo tiempo, y se desenvuelven bien en la mayoría de las tareas.

### ¿Para que sirve?

Conocer las Consecuencias de este metaprograma es de total importancia para el QFB. que tiene a su cargo personal o colaboradores diferenciadores o que proceden por identificación. Los que

---

<sup>81</sup> Carrión, *Técnicas avanzadas de PNL*. p.199

proceden sistemáticamente por identificación suelen tener dificultades para tomar decisiones por que les cuesta hacer su propio encuadre para elegir. En los procesos de toma de decisión en grupo, si éste sólo incluye a personas acordadoras, la decisión corre el riesgo de tomarse sin que nadie haya pensado realmente en sus inconvenientes: la creatividad brillará por su ausencia y la continuidad será la regla.

Por el contrario, si el grupo sólo cuenta con personas desacordadoras, la toma de decisión puede ser larga y difícil. La creatividad y el cuestionamiento estarán presentes, pero para llegar a un acuerdo será indispensable haber establecido una lista precisa de criterios de selección. En caso contrario, la discusión corre el riesgo de dispersarse.

No existen programas malos o buenos, si no mejor o peor adaptados a las circunstancias. Lo que es importante es ser consciente de las reacciones espontáneas, precisamente para poderlas adaptar. Los que proceden por diferenciación, no reaccionan necesariamente contra uno. A veces es su manera de absorber información, de integrar la realidad.

## B. LAS COMPARACIONES

Pues ahora añadimos un detalle más a la comparación y se refiere a la calidad y naturaleza de la valoración. Se trata aquí de otro metaprograma, que bien podría ser un filtro secundario del anterior, y que nos va a indicar la forma de comparación que usamos al decidir sobre un objeto, al tener dos o más opciones. Este metaprograma puede considerarse como el fundamento de la teoría clásica propuesta por Stacey Adams.

Un individuo compara su existencia por medio de tres filtros:<sup>82</sup>El cualitativo, el cuantitativo y el referente al origen de la comparación:

- a. **Cuantitativamente:** Esta persona argumenta con cifras, costos y tiempos. Piensan y razonan inductivamente (de lo concreto a hacia lo general).<sup>83</sup>
- b. **Cualitativamente:** Arguye con expresiones tales como Bien/Mal/Regular según su intuición. Piensan y razonan abductiva o deductivamente (empiezan en un nivel global).<sup>84</sup>

Cuando estas en conciencia externa, tomas la información del exterior. Pero lo haces de manera inconsciente. La primera pregunta que se hace tu inconsciente es: "¿Esta información concuerda con mis expectativas?" Veamos algunos ejemplos. Cuando te sientas maquinalmente, esperas que el asiento sea estable y sólido. Cuando vuelves a la oficina después del almuerzo, esperas que tus compañeros estén vestidos igual que en la mañana. Cuando está por entrar a tu trabajo, esperas encontrar a la misma gente que la tarde anterior. Y que el escritorio esté en el mismo lugar que lo dejaste. O sea, estás siempre comparando lo que sucede con lo que ya conoces, lo que explica el proceso de generalización que hemos visto antes: ¿todo está igual, o si no, en qué se diferencia? Tu consciente o inconsciente, ha comparado.

- c. **Origen de la comparación.** Comparado con qué/quié n: En PNL se distinguen algunas clases de comparación respecto a la fuente de comparación: de sí mismo en relación a sí mismo, de sí mismo en relación a otro,
  - **Uno mismo con uno mismo:** Te comparas con tu estado ideal.
  - **Y uno mismo comparando:** Pasado -Presente; Presente-Futuro.
  - **Uno mismo con los demás:** Comparación en relación al "otro".
  - **Los demás con los demás:** Comparación de "otro" en relación a un tercero.

---

<sup>82</sup> *Ibíd.*, p.199

<sup>83</sup> Hall, pp. 147.

<sup>84</sup> *idem.*

### Comparación de sí mismo consigo mismo

En referencia al tiempo, se pueden distinguir: sí mismo actual (Sa), sí mismo pasado (Sp), sí mismo futuro (Sf) y sí mismo ideal (Si).

Un caso particularmente importante es la comparación *con tu yo ideal*.



Puedes bloquearte, cerrarte, arrinconarse, a partir de una comparación con tu yo ideal. Reconocerás ese proceso en las siguientes frases de tu diálogo interior: "Nunca podría ser como...", "Ya debería saber...", "Tendría que ser capaz de..." Tales afirmaciones son posibles gracias a tu capacidad de comparación entre tu yo actual y tu yo ideal. Es una comparación Sa/Si.

El "yo ideal" es un concepto muy importante. Representa tu potencial, las cosas hacia las cuales te sientes atraído/a, las cosas que te motivan. Pero si haces esa comparación repentinamente, sin preparación, será un buen método de sentirse mal. Es necesario efectuar un aprendizaje que demanda tiempo inevitablemente.

### Comparación entre uno mismo y otro.

En relación al tiempo, se pueden distinguir: el otro actual (Oa), el otro del pasado (Op) el otro en el futuro (Of) y el otro ideal (Oi).

### ¿Para qué sirve?

Almacenamos en la memoria una cantidad colosal de datos. Una experiencia no tiene ningún sentido hasta que no es comparada con uno o más de esos datos.

Imagina cómo sería no encontrarse nunca dos veces con las mismas personas, que los lugares que frecuentas cambiaran todos los días: no podrías prever nada en el universo. Necesitamos vivir en el interior de marcos (contextos) relativamente invariables, necesitamos un entorno estable.

Y sin embargo, aprendemos porque encontramos cosas nuevas, nos confrontamos con situaciones nuevas, vivimos nuevas experiencias.

La comparación no induce necesariamente una reacción determinada (lo cuál deseas al motivar a alguien). Pero como a todos los seres humanos, nos interesa cada cosa que provoque una emoción, una asociación kinestésica, entonces recuérdale a tus empleados las comparaciones que tienen ése impacto. Ejemplo de comparación otro/otro que tiene un efecto kinestésico: "Me gusta más trabajar (o irme de vacaciones, o hacer tal cosa) con X que con Y".

Las comparaciones te permiten acercarte al modelo del otro y, si lo deseas, abrir tu propio modelo del mundo a nuevos horizontes, distintas melodías, desconocidos sentimientos. Cambia los términos de la comparación, y cambiarás tu modelo del mundo.

### C. LA DIRECCIÓN: HACIA... O LEJOS DE...

**Distribution** : Hacia(40%), Hacia y alejado de (20%), alejado de (40%).

**Primeras Investigaciones** : Woodsmall(1988), Hall (1997), Robbins (1991).

¿Cómo mantenerse concentrado en el trabajo? Unos piensan en objetivos. Se mueven *hacia* lo que desean. Otros intentan evitar pérdidas. Detectan las dificultades e intentan resolver los problemas por adelantado. Se *alejan de lo que* quieren evitar. En el mundo de los negocios se estimula habitualmente el patrón *hacia*, sobre todo en lo relacionado con la determinación de resultados. Las personas *hacia* tienen a la zanahoria como instrumento de motivación. Las personas *alejarse de* creen, por el contrario, en el palo, en la motivación para evitar problemas.

### a. Moverse hacia

La persona *hacia* se mueve en dirección a sus objetivos. Sale a conseguir esos objetivos y se concentra en ellos. La mejor forma de dirigirla es dándole tareas orientadas a objetivos. Por lo general tienen objetivos y metas bien planteadas. Trabajan con reconocimientos. Puede que anticipar problemas o detectar errores no sea su punto fuerte pero lo hará excelente al buscar prioridades.

Las gente que se mueve hacia se siente por lo general atraída por las ventas, con su sistema tradicional de clasificaciones mensuales, recompensas e incentivos. Si estás en ventas, no reclutes más que a personas así.

### b. Moverse alejarse de.

Las personas *alejarse de* perciben de antemano los problemas, las dificultades y las situaciones a evitar, qué deberá componerse, y cosas parecidas. La presión de las fechas límite es, a menudo, su mejor incentivo para acabar tareas, no tienen sus objetivos bien planteados, son verdaderos críticos (y en ocasiones criticones) ,Descubren fácilmente el problema, trabajan con advertencias y castigos. Dan lo mejor de sí en trabajos que impliquen la detección de errores, tales como auditorias, control de calidad y detección de fallos. Los servicios financieros y los seguros emplean con éxito a este tipo de persona, capaz de realizar un excelente trabajo de detección de riesgos. Las personas *eludidoras* descubren fácilmente los problemas y saben lo que hay que evitar, porque tienen claro lo que no quieren; ¿Tienes algún compañero de trabajo que siempre vaya justo de tiempo con los plazos, que necesite que la fecha límite esté cerca para actuar? Se trata probablemente de alguien motivado a *alejarse de*. Las desagradables consecuencias que se derivarían de no terminar a tiempo le mueven a terminar (a veces). Si no hay fecha tope carece de incentivo y es probable que no acabe la tarea.

Las **salidas** de un metaprograma, son las posibles alternativas de respuesta que tiene la persona. En este metaprograma son:<sup>85</sup>

- "Cerca de"
- "Cerca de" con un poco de "lejos de"
- "Cerca de" y "lejos de" por igual proporción
- "Lejos de" con un poco de "cerca de"
- "Lejos de"

**Distinciones adicionales del filtro de dirección.** Como se puede comprobar, en los siguientes apartados, la aproximación o el alejamiento pueden estar generados por estos filtros adicionales, de tal modo que podríamos acercarnos hacia personas, por ejemplo, y alejarnos de animales, o acercarnos en dirección hacia el placer, y huir permanentemente de los compromisos personales. Éste por ser uno de los metaprogramas que se usan con mayor frecuencia en los humanos, es el más estudiado, y en el que se ha descubierto una amplia gama de condicionantes como:<sup>86</sup>

**Objeto:** Naturaleza del objeto al que se acerca aleja.

Intensidad o Motivación (Intensidad del movimiento de acercarse o alejarse).

- Satisfecho
- Apático
- Activo
- Inactivo

---

<sup>85</sup> Carrión, Técnicas avanzadas de PNL, pp.198-199

<sup>86</sup> Ídem.

**Grado de movimiento** de "cerca de" o "lejos de" con respecto a:

- Lo que no puedes hacer.
- Lo que quieres hacer.
- Lo que congruentemente deseas (Alineado con tu concepto de ti mismo)
- Lo que quieres más allá a largo plazo.
- Lo que debes hacer o debes tener.

**Hacia qué en relaciones.**

- Cerca de valores o personas.
- Lejos de valores o personas.
- Contra ciertos valores o personas (cerca/lejos).

## ¿Para qué sirve?

Se trata de un metaprograma básico, es decir existe en todas las personas. Se trata de una estrategia operativa a nivel universal, todos nos alejamos del sufrimiento o nos acercamos hacia el placer, o lo que es lo mismo, huimos de lo negativo, o buscamos lo positivo. Es un metaprograma primitivo y tiene que ver directamente con el dominio del centro reactivo (búsqueda del placer) o del centro conductual (huida del sufrimiento). Está directamente relacionado con los valores del individuo y con lo que es importante en su vida.

Cuando detectamos este programa, sabemos la dirección predominante de la persona y a lo que responde instintivamente la mayor parte del tiempo. Recuerda ya hemos comentado en páginas anteriores, que los metaprogramas cambian, que no son de por vida, y que pueden ser afectados por la tensión, el stress o incluso por el ambiente, en un momento dado.

## D. METAPROGRAMA DE ACCIÓN : ACTIVO, REFLEXIVO O RECEPTIVO.

**Primer mención:** Korzybski (1941), en PNL Woodsmall (1988)

**Distribución:** Proactivo (15 - el 20%), Proactivo y reactivo (60 - 65%), reactivo (15 -20%)

Puesto que la mayoría de gente cae en la categoría media, la práctica generalmente es asumir que una persona está en este grupo a menos que exhiban las características de uno de los extremos. Nos indica la actitud de una persona ante los objetivos y metas, su grado de compromiso. También nos puede mostrar la capacidad de respuesta a nivel de reacción que la persona tiene, o lo que es lo mismo el nivel de actividad de que dispone psicológicamente el sujeto que motivamos en un momento dado.

### a. Activo (proactividad)

Es *activo* quien se siente responsable de su entorno, promueve hechos, *actúa* sobre el mundo se lanza a la acción y continúa en ella. No espera a que otros la inicien. Para él, la realidad se construye cada día. Ser activo es ser motor, buscar en sí mismo los recursos, los medios, los comportamientos adecuados para resolver los problemas. Los activos ponen toda su energía al servicio de sus objetivos, de sus estrategias, y esperan comportamientos análogos de quienes los rodean; califican de indiferencia o inercia las actitudes receptoras.

Las personas *proactivas* tienden a la acción. Son «auto iniciadoras» y trabajan bien en los proyectos que ellas mismas inician. Es posible que cometan errores al juzgar las cuestiones con demasiada rapidez o al no reunir la información previa necesaria. Serán eficaz en ventas en el exterior, en la dirección de nuevos proyectos y en el establecimiento de contactos, pero no lo mandarías a realizar compras, la persona proactiva posiblemente irá a comprar y se decidirá rápidamente (y queremos que busque opciones).

## b. Inactivo

Esta persona simplemente no actúa, deja pasar el momento, no lo estudia ni lo hace suyo ellos tenderán a evitar e ignorar lo que suceda.

## c. Receptivo (reactividad)

Es receptivo el que sigue el movimiento iniciado por otros y, una vez en marcha, se siente poco responsable de los resultados. Suele permanecer a la expectativa, esperando, o retrocediendo. Los receptivos *observan* el mundo y lo aceptan tal cual es.

Las personas reactivas esperan a los demás. Quieren entender la situación antes de actuar. Son buenas analizando tareas y reuniendo información antes de actuar. Responden ante los demás. Es posible que bloqueen el trabajo con un exceso de análisis previo. En realidad, es probable que crean que las únicas posibilidades serán las que dicten las circunstancias (la suerte). La persona reactiva se sentirá más a gusto con un tipo de trabajo que requiera estímulos externos, como por ejemplo operador.

## d. Reflexivo

Las personas reflexivas ponderan, estudian antes de actuar. Es esta la razón por la que parecerán muy inactivas al parecer que descansan mientras que en realidad están en contemplación antes de actuar. Estas personas parecen ser la justa medida de los tipos anteriores: activo e inactivo.<sup>87</sup>

## ¿Cómo sirve?

Las personas proactivas actúan; las reactivas reaccionan. La mayoría de nosotros somos una mezcla de proactividad y reactividad. Ser proactivo está bien visto; el sistema de poder en las empresas capacita a quienes lo reciben para ser más proactivos. Sin embargo, nadie en una organización podrá ser más proactivo de lo que la estructura de esta le permita. De nada sirve contratar personas proactivas para que trabajen en una cultura corporativa reactiva. Nadie tendrá la mínima posibilidad de actuar de forma proactiva en una empresa que vaya de crisis en crisis y en la que el personal deba reaccionar constantemente ante emergencias a corto plazo.

Hago resaltar que el programa activo está lejos de ser el mejor como se espera en las entrevistas de trabajo a las que he asistido, ya que eso depende de las circunstancias. Hay veces en que es preferible ser paciente y saber esperar el momento oportuno (eso lo saben muy bien quienes practican artes marciales) o practican la escucha activa. El programa activo se adapta más, en cambio, a una solicitud de empleo, a una visita a un cliente, entre otros. Acércate a uno de estas personas cuando desees que el trabajo “se haga ¡Ahora!”

## E. ORIENTACIÓN DE LA ATENCIÓN

**Distribución:** Hacia sí mismo(7%), A otros (93%)

Hay dos maneras de recibir la información que emite el interlocutor: interpretar sus palabras y comportamientos en relación a la *propia concepción de las cosas*, al *propio modelo del mundo*; o tratar de *descubrir y comprender*, con la mayor precisión posible, su concepción de las cosas, su *modelo del mundo*.

### a. dirigida hacia sí mismo (downtime)

Cuando alguien se centra en sí mismo está en conciencia interna es decir se enfoca en su propia experiencia interna: no reformula, su habla se acelera, aumenta el volumen de



<sup>87</sup> Hall, pp. 99.

la voz, cambia de postura, endereza el torso, se inclina, mueve los brazos y las piernas. Tiende a no mostrar emociones y le interesará más el contenido de la conversación que el lenguaje no verbal (lenguaje corporal, tono de voz, grado de confianza, y de más) de la otra persona no tendrán habilidades en comunicación interpersonal.

Cuando la atención se centra en sí mismo, uno se motiva. Por sus propias necesidades, sus propios deseos y sólo se siente aludido por ellos.

#### b. dirigida hacia los demás (uptime)

Cuando la atención se centra en el otro, uno se motiva por la experiencia de ese otro, se siente involucrado en ella. Responden al lenguaje no verbal de otros y de igual manera es muy notable los cambios que en ellos provoca. tienen un animado comportamiento y su comunicación es congruente (muestra en el cuerpo lo que dice). Esta persona será excelente representante de servicio al cliente.

Centrarse en el otro



#### c. Balace .

Cuando te enfocas en una relación mutua con los demás te interesas por la realidad del otro y la integras en la tuya para alcanzar un objetivo. La orientación mutua es la más ecológica para el sistema (ciclo emisor-receptor en este caso), pues respetas al otro sin dejar de respetarte a ti mismo y te sitúa en actitudes ganador/ganador.

### F. MODO DE HACER: PROCEDIMIENTO U OPCIONES.

**Distribución:** Opciones (40%), Opciones y Procedimientos (20%), Procedimientos (40%)

**Primeras menciones:** James y Woodsmall (1988), Epstein y Dilts (1991).

El siguiente patrón es especialmente importante para un futuro gestor de personal como un gerente de producción.

#### d. El procedimiento

Algunas personas son aptas para seguir *procedimientos*. Les gusta seguir el guión, realizar la tarea de la forma "correcta". Probablemente se sientan perdidas si se encuentran con dificultades y no tienen reglas para seguir. Las personas procedimentales se sienten a gusto siguiendo guiones preestablecidos que les proporcionen una secuencia de trabajo bien definida. Se concentran más en el "cómo" que en el "por qué" de hacer las cosas.

#### e. Las opciones

Otras personas, en cambio, necesitan disponer de *opciones* que les permitan desarrollar alternativas. No les seduce seguir caminos establecidos trillados, si bien son buenas diseñándolos. Incluso cuando ellas mismas desarrollan los procedimientos, es poco probable que los sigan. Prefieren las alternativas. Persiguen nuevas ideas y grandes posibilidades de hacer las cosas de diferente manera.<sup>88</sup> En Validación o Documentación, así como en ventas tendrás dificultades en hacer seguir un guión a una persona así. En cambio, cuando necesites alternativas a las formas de trabajar establecidas un químico en reingeniería, te las aportará.

¿Me descubriste en este metaprograma cuando lees esta tesis?

<sup>88</sup> O'Connor, *PNL para directivos*, p245.

## ¿Para qué sirve?

Ambos patrones son importantes. En determinados estadios de tu actividad necesitarás desarrollar procedimientos. Los procedimientos simplifican y automatizan las tareas complejas y facilitan su aprendizaje. Los Químicos debemos seguir procedimientos. Muchas áreas de actividad precisan de procedimientos claros. En estos casos preferirás la fiabilidad a la creatividad. No se te ocurra reclutar a personas «optativas» para que realicen trabajos fuertemente “procedimentales” como los dedicados a la investigación pero sí para áreas de desarrollo de nuevos productos o servicios: desarrollo farmacéutico, mercadotecnia; investigación cosmética puede ser un buen equilibrio entre procedimientos y posibilidades.

## LOS OPERADORES MODALES COMO METAPROGRAMA

### Primeras investigaciones: Bandler y Grinder (1975), Ellis (1976)

Este metaprograma es el argumento a la metáfora del palo y la zanahoria que tanto conocemos en la literatura motivacional y que al parecer es lo poco que aportan las teorías clásicas sobre motivación. Este modelo básico describe la razón (necesidades o deseos) por la que actuamos o hacemos algo.

Cada una de estas personas tiene comportamientos muy diferentes respecto a la lealtad, la asunción de riesgos, la sujeción a normas y demás.

#### a. Posibilidad

Personas abiertas a nuevas posibilidades y elecciones y les encanta lo desconocido. Cada una tiene fuerzas que presentar en diferentes tipos de trabajo o situación. Un trabajo más creativo o un papel de liderazgo, por otro lado, exigirán una mente abierta a nuevas posibilidades. Ellos hacen lo que quieren hacer tienen una razón para ello; buscan nuevas oportunidades expandiendo opciones, maneras y posibilidades. Estas personas creen tener el control de su vida. Como resultado estas personas se motivan a efectuar cambios en su vida, y a buscar nuevas maneras de hacer las cosas. Están interesados en lo que podría ser (el potencial)

#### b. Necesidad

Algunas personas se ven motivadas por lo necesario, antes que por lo posible. Hacen las cosas porque tienen que hacerlas, antes que porque quieren hacerlas o porque ven las posibilidades de un curso de acción.

La persona de *necesidades o imposibilidades* dice: «debo», «no puedo», «no me es lícito», entre otros. Se encuentra sometida a una coerción positiva o negativa, y apenas puede decir por qué hace o no hace algo (a excepción, precisamente, de aquello a lo que se siente obligada o de aquello que se siente incapaz de hacer). Su motivación tiene un carácter negativo. Su vida es una rutina. Ellos no cambian. Esta gente puede estancarse por que tiene un modelo limitado del mundo, y por que a menudo harán solo lo que es necesario hacerse. Rara vez tratan de explicarse las razones cuando se ven obligados a hacer algo. Sus acciones están determinadas por sus obligaciones.

Probablemente esperarás que un auditor o el encargado del sistema de calidad o un gerente de línea, hagan lo que hay que hacer y se atengan al libro de normas.

## ¿Para que sirve?

Aunque discordancias de este tipo pueden presentar obstáculos en la comunicación entre dos personas, cuando se trata de la resolución de problemas en un equipo realmente proporcionan una buena sinergia tener a ambas personas.

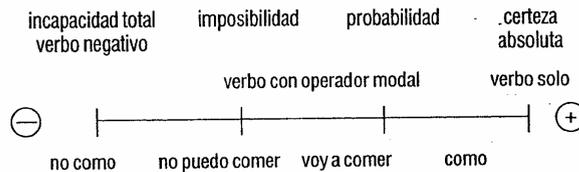
Para el modelo anterior, existe una forma de averiguar el modo de cómo operamos para responder a una zanahoria o a un palo el lenguaje es muy explícito en este aspecto son las palabras que dicen como consideramos al mundo y como actuaremos en consecuencia. Son en realidad palabras clave que nos hace motivarnos así mismos a actuar. Los operadores modales se

encuentran presentes en esa voccecita interior que a menudo escuchamos: "¡Cómo pude ser tan tonto! ¡Debo de hacerlo!" son algunos ejemplos.

Tad James y Woodsmall Wyatt dejan bien claro en su libro *Time line Therapy and the Basis of personality*, que **"Los operadores modales son auxiliares que gradúan el compromiso, la capacidad y las motivaciones de la persona que los utiliza"**.<sup>89</sup>

En lingüística se llama *modalidad* a la perturbación del sentido de una oración por un *operador*. Cuando dices: "¿Me estás escuchando?", en realidad estás ordenando: "Debes escucharme". Aunque el sujeto es "tú", "yo" es quien dicta (opera) el comportamiento, quien tiene las riendas.

Veamos algunos verbos que funcionan habitualmente como operadores modales: puedo, podría, debo, debería, quiero, es necesario que... Otras muchas construcciones pueden convertirse en operadores: me veo en la imposibilidad de..., soy incapaz de..., trato de..., voy a..., tengo ganas de..., necesito..., estaría bien si... Pueden unirse unos a otros y reforzarse mutuamente: no puedo evitar el pensamiento de..., voy a tratar de..., espero poder...



**Fig. No. 5** Ejemplo de cómo los operadores modales determinan nuestra realidad.

Un caso especial: "tratar de..."

El avión atraviesa una gran tormenta. Por las bocinas se oye el anuncio: "Les habla el comandante G. Nos hallamos en medio de fuertes turbulencias que se extienden por toda la región. Permanezcan sentados y ajusten el cinturón de seguridad. Voy a tratar de aterrizar".

"Tratar de" presupone, y no sólo en esta historia, una defensa del posible fracaso: "Lo he intentado todo, pero no funcionó".

Carrión los llama **Metaprograma de la Razón**.<sup>90</sup> Porque dice hacen referencia a los operadores modales dominantes en tu vida. Es decir el significado de su actuación, su filtro motivacional. Se trata entonces de identificar el factor dominante en la determinación para actuar, y como tal operador condiciona nuestras acciones. Esto corresponde al lenguaje que utilizan los individuos del metaprograma anterior.

- a. **De Posibilidad.** Muestra a una persona con un modelo optimista del mundo donde puede ver varias opciones o alternativas posibles. Esta persona quiere hacer y desarrollar razones y motivos. Este tipo cree que tiene control sobre su vida y emociones y actúa según sus opciones. Un buen líder será de este tipo.
- b. **De Necesidad.** Indican que la persona opera a partir de un modelo de compulsión, control, ley entre otros. Esta sostiene que su vida es una rutina o carga muestra limitantes en sus actos por que cree que tiene pocas o nulas opciones.
- c. **Ambas:** Lo motivan la obligación y nuevas opciones.

<sup>89</sup> James, p.117

<sup>90</sup> Carrión, *Técnicas avanzadas de PNL*. p.196

- d. **Imposibilidad:** Indica que la persona esta marcada por una “ley tabú” contra varias opciones propuestas. Usualmente es indicador de una persona pasiva, in activa.
- e. **De deseos:** El modelo muestra a una persona que incluye sus deseos, pasiones y requerimientos en su vida. Se guían por una exagerada motivación propia y sueños irreales en cuyo caso se conducirán hacia la frustración, y la desilusión.
- f. **De opciones:** Este muestra un mapa mental de seres humanos sin limitaciones al actuar.

Ya que también los operadores modales condicionan nuestros estados internos, y son además uno de los elementos claves en la generación de estados emocionales como veremos más adelante.

El que un sujeto utilice unos u otros operadores modales, va a hacer que su actitud ante la vida, las relaciones o el trabajo sean muy diferentes. Ya vimos que los operadores modales condicionan nuestras actitudes, éste que analizamos ahora es una ampliación del anterior y es mucho más explícito, ya nos facilita información sobre las polaridades que en las que se mueve el sujeto, así como de dónde ha recibido las órdenes que se han transformado en operador modal en él.

Carrión llama a los metaprogramas de la razón como **filtros secuenciales** por que van de un polo al otro como en la tabla siguiente.

|                  |  |
|------------------|--|
| A)               |  |
| Querría          | No querría   |
| Haré             | No haré  |
| Puede            | No puede   |
| Es posible       | Es imposible   |
| Debo             | No debo  |
| Podría           | No podría  |
| Debería          | No debería   |
| Tengo que        | No tengo que   |
| Necesito         | No Necesito  |
| Es necesario que | No Es necesario que  |
| Necesito que     | No Necesito que  |
| B)               | 1) Procedencia interna.<br>2) Dictada o procedencia externa. |

**Tabla 5.** las salidas más comunes al filtro de operadores modales.<sup>91</sup>

### ¿Para que sirven?

El operador modal señala el móvil del comportamiento. Es muy diferente hacer alguna cosa porque se *debe*, porque se *quiere* o porque se *puede*. Si usted puede identificar los operadores modales de cada uno de sus colaboradores, conocerá su grado de compromiso; y si toma los de arriba de la escala, podrá contribuir a *acrecentar su motivación*. Los operadores modales son *anclas*<sup>92</sup> que modulan su representación y, en consecuencia, el mensaje que se envía al inconsciente. Hay operadores modales que nos producen a todos efectos parecidos, y otros que nos son propios. Esta es la clave para motivar a alguien más, diciéndole: “Debes de hacer X de tal esta manera, No puedes hacer Y “ siempre y cuando corresponda con esa vocecita interna que el mismo utiliza.

<sup>91</sup> *Ibíd.*, p 196

<sup>92</sup> *Vid: infra*, cap. tercero , apa. III inc. C

Veamos algunos ejemplos de operadores modales y su relación con el metaprograma de dirección, es decir, que te dirías al presentarse la oportunidad de actuar.

| <i>compromiso receptivo</i> | <i>compromiso aleatorio</i>      | <i>compromiso activo</i> |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| me gustaría<br>preferiría   | puedo, debería<br>espero, aspiro | voy a<br>quiero          |

Ejemplificación del criterio "compromiso" y su subordinación con algunos operadores modales.

Los operadores modales sirven para expresar.<sup>93</sup>

- la *dirección (hacia o lejos de)*: "Desearía volver a mi casa lo antes posible, y para ello..." (hacia). / "Me voy a horita de este horrendo lugar" (lejos de);
- el *compromiso (activo o receptivo)*: "Tengo que hacer algo para salir" (activo). / "Ya encontraré una solución" (pasivo);
- los *dos aspectos del mismo criterio*: "Quiero protegerme del viento" (comodidad). / "No quiero seguir expuesto al viento" (incomodidad).

## EMPALME DE PROGRAMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN O ¿QUÉ SUCEDE CUANDO SE COMBINAN DIRECCIÓN Y COMPROMISO? <sup>94</sup>

**Una persona siempre dirigida hacia... y activa** puede ser verdaderamente *activista*, siempre dispuesta a hacer cualquier cosa: "¡Arriba, vamos allá!" Siempre tiene un plan, y cuando no puede concretar algo... intenta otra cosa.

**Una persona que siempre se aleja de... y activa** corre el riesgo de tornarse *insatisfecha*. Puede ir de fracaso en fracaso, renunciar al trabajo, o divorciarse, para aceptar el primer trabajo que aparece, o casarse con el primero que ve, declarando "No volveré a caer en la misma trampa".

**Una persona siempre dirigida hacia... y receptiva** puede estar siempre esperando un milagro, la intervención de un hada madrina, recibir una herencia (aunque no tenga ningún tío millonario), ganar la lotería (pero nunca compra un billete). En resumen, puede formar parte del mundo de los *soñadores*.<sup>95</sup>

**Una persona que siempre se aleja de... y receptiva** puede esperar que alguien la sacará de la situación en la que está, a pesar de ella misma. Siente que no ha nacido con buena estrella y que nadie nunca la ha amado ni ayudado. Corre el riesgo de pertenecer a la categoría de los *frustrados* que no esperan nada de nadie y se lo hacen saber a quien quiera oírlo.

---

<sup>93</sup> Longin, p 215

<sup>94</sup> Ibid. p 210

<sup>95</sup> Vid. *Infra*. metaprograma sobre estilos de pensamiento.

#### IV. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO

"No es que nos falte tiempo, sino que hay mucho tiempo que no sabemos aprovechar."  
Séneca

Emmanuel Kant (1789) identificaba al "Tiempo" como una de las principales categorías que todos los seres humanos experimentamos. Como procesamos el "tiempo" determina como entendemos el "tiempo".

La PNL tiene, sin embargo, algo importante que aportar a esta área. Todos los esquemas sobre administración del tiempo parten de asumir que todos experimentamos el tiempo del mismo modo. Para la PNL el tiempo es una experiencia subjetiva y este es el ámbito de la PNL.

El problema con la mayoría de sistemas de administración del tiempo es que sirven sólo para quienes piensen como quien los diseñó, cuando estas personas son, precisamente, las que menos necesidad tienen de utilizar el sistema.

Exteriormente, medimos el tiempo mediante el movimiento y la distancia: la manecilla del reloj que se desplaza sobre su esfera. Pero, ¿cómo pensamos en él internamente? Debemos tener algún modo de representarlo en nuestra mente, de otra forma no podríamos saber si un pensamiento es un recuerdo o un plan para el futuro. ¿Qué es lo que nos permite saberlo? ¿Cómo representamos mentalmente el tiempo?

La distinción básica del tiempo fue descubierta durante los trabajos de Connirae y Steve Andreas (1987)<sup>96</sup> quienes descubrieron que cada uno de nosotros tiene su propio modo interno personal de codificar el tiempo y como tiene un impacto fundamental en quienes somos y como respondemos –lo que con frecuencia llamamos nuestra personalidad. A esta representación del tiempo la hicieron llamar línea del tiempo porque este concepto incluye cualidades como dirección, duración, orientación, continuidad, y de más

#### ¿Cómo experimentas el tiempo?

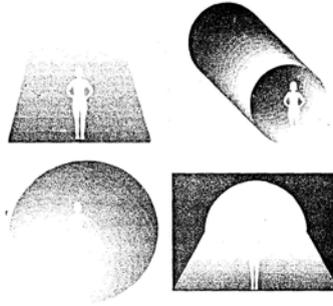
Piensa en algo que sucedió ayer. Ahora piensa en algo que ocurrió la semana pasada. Finalmente, piensa en algo acaecido hace un año. ¿De qué dirección parecen venir estos recuerdos? Si tuvieras que indicar intuitivamente esa dirección, ¿hacia dónde señalarías? ¿A la izquierda o a la derecha?, ¿delante o detrás de ti?

Piensa ahora en algo que anticipes en el futuro. ¿De qué dirección parece venir? Cuando hayas establecido de dónde parecen venir tus recuerdos y tus expectativas, observa cómo están conectados por una línea. Esa es tu *línea del tiempo*. Lo de línea es un estándar<sup>97</sup> ya que pueden existir infinidad de configuraciones como círculos, boomerang, álbumes fotográficos, el considerarlo una línea es solo una metáfora que indica conexión entre el pasado, el presente y el futuro. Algunos ejemplos :

---

<sup>96</sup> Cfr. Andreas, Change Your Mind and Keep the Change. 1987,

<sup>97</sup> Bandler, *The Structure of Magic, Volume II*.



**Fig. 6:** Representación de algunas posibles líneas del tiempo.

## **A. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO**

**Primer mención:** Bandler y Grinder (1976).

La noción de tiempo es extremadamente compleja. Abarca diversos conceptos, entre ellos:

- ◆ puede considerarse según su *duración*: global, o porción limitada (momento, período, instante), y
- ◆ según su *sucesión*, como cronología en referencia a un "antes" y un "después".

¿Ha qué pones más atención: Al pasado, al presente, o al futuro o has desarrollado la habilidad no ocuparte del tiempo (atemporal)?.

¿Cómo expresamos, utilizamos y estructuramos el tiempo? El tiempo es uno de los sistemas fundamentales de la cultura. Los japoneses, los árabes, los europeos, tienen distintas concepciones del tiempo que explican por sí mismas muchas de las peculiaridades interculturales.

Existen culturas orientadas hacia el pasado, al punto que una sola palabra designa los conceptos de "mañana", "dentro de una semana", "dentro de mucho tiempo". Para estas culturas un evento nuevo es un problema difícil como la cultura del esquimal.

Nuestra cultura llamada occidental, en cambio, están globalmente orientadas hacia el futuro, aunque con excepciones: los abogados, por ejemplo, miran en parte hacia el pasado, cuando averiguan si el problema a tratar ha sido reglamentado en algún caso anterior.

La orientación en el tiempo se traduce habitualmente en los tiempos verbales empleados. Podrías decir: "Estoy en Acapulco, frente al malecón y... ¡adivina con quién me encuentro!, (orientado al presente) ; ¡ No! Hace tiempo que fui allá (orientado en el pasado) u: "Oye, amigo, dentro de tres semanas estoy en Teotihuacan." (orientado al futuro).

## **B. LA SUBORDINACIÓN DEL TIEMPO: Presente, Pasado, futuro.**

Este metaprograma está ligado al anterior, y lo completa. Tu conciencia puede estar orientada hacia el pasado, hacia el presente o hacia el futuro, pero, ¿qué te motiva a someterte a los otros elementos: el pasado, el presente, o el futuro?

Veamos tres ejemplos para comprender este metaprograma.

Por ejemplo, si deseas adelgazar para que te quede bien el traje, y para eso, dejas de alimentarte entre comidas, abandonas, el chocolate, y de más. En ese caso, prefieres darle prioridad al futuro: subordinas el presente al futuro, lo que puede indicarse de la siguiente manera:

FUTURO → PRESENTE

Te invitan a cenar unos amigos. El postre es un suntuoso y maravilloso mousse de chocolate... ¿Quiebra tu voluntad? Prefieres vivir el instante presente, y, respecto al traje, pues... mañana retomarás la dieta...: has subordinado entonces el futuro al presente:

PRESENTE → FUTURO

Los primeros años de matrimonio seguramente son maravillosos. Pero después, tu pareja se ha vuelto algo molesta. Sin embargo, no la dejarás, porque alguna vez su relación fue el paraíso: entonces estas subordinando el presente al pasado:

PASADO → PRESENTE



### C. ÁNGULO DEL ENFOQUE

Piensa ahora en la primera vez que te enamoraste. Revive esas imágenes con todas las submodalidades pertinentes, y regresa al presente. Piensa en todas las veces que estuviste realmente enamorado/a. Piensa en el momento en que conociste a tu novia/o actual, en los primeros meses de noviazgo y en los días recientes. Ahora: ¿puedes imaginar cómo sería enamorarte mañana, dentro de un mes, dentro de un año? Vuelve al presente.

¿Qué diferencias encuentras entre las dos clases de representaciones?

Podemos revivir experiencias visualizando *el instante (in time, en inglés)* o *desplazándonos en el tiempo (through time, en inglés)*.

#### a. Ángulo limitado al instante: Vivir el instante

Un esquema al que denominamos línea «en el tiempo». En él, el pasado está detrás de nosotros y el presente delante, mientras que el «ahora» se sitúa dentro de nosotros. Estamos en la línea del tiempo.

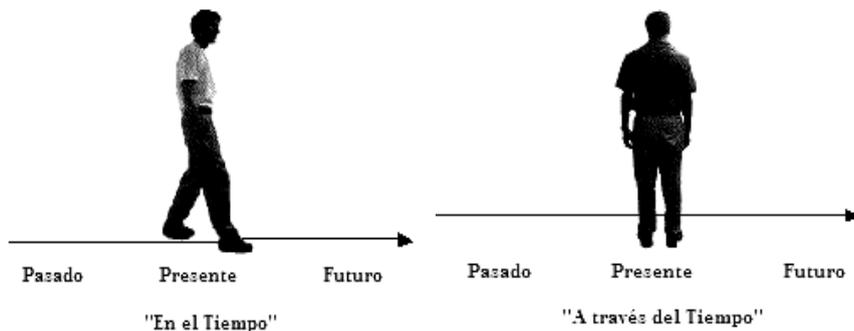
El proyector de la conciencia emite un pequeño rayo de luz que ilumina *una sola experiencia*. Se revive esa experiencia de manera *asociada*, es decir volviendo a sentir las emociones de entonces. Se tiene poca conciencia de la «duración» de un evento.

Es el caso de los que tienen una fobia (miedo a volar, por ejemplo), cuyo inconsciente se focaliza en el episodio del pasado que la ha generado.

#### b. Ángulo abierto a la duración: Desplazarse en el tiempo.

La mayoría de personas utilizan el espacio y la dirección para representar mentalmente el tiempo. Para algunas, el pasado parece surgir de su lado izquierdo. Cuanto más a la izquierda, más «lejano» es el pasado. El futuro va hacia la derecha. Cuanto más a la derecha, más «lejano» es el futuro. El punto correspondiente a «ahora» suele encontrarse al frente. Este esquema es el que en PNL denominamos línea «a través del tiempo». El rayo del proyector está más abierto. Enfocamos dos o tres experiencias al mismo tiempo, lo que implica que estamos disociados: "Es bueno, pero no es para mí. Conozco el camino que he recorrido desde..." Se es consciente de una línea pero no nos atraviesa, como si estuviera aparte de nosotros. Este lo ejemplifico en mí a menudo cuando hago ademanes con las manos a la

izquierda para el pasado al frente para el presente y a la derecha para el futuro. Se expresa como un continuo o secuencia y se tiene conciencia de la “duración del tiempo”



**Fig. 7:** Representación del Programa “vivir en el instante” o “desplazarse en el tiempo”

Si sólo sientes las emociones, está viviendo el instante. Si experimenta al mismo tiempo otros elementos, aunque no sea más que un “flash” visual, auditivo o kinestésico, te estás **desplazando en el tiempo**.

Si vives siempre el instante, no tomas conciencia del camino recorrido. Si sabes desplazarte en el tiempo, puedes comparar y medir el progreso.

Cuando elaboras una estrategia por objetivos, primero tienes que vivir el instante para visualizar tu meta; este es el marco del “como si”<sup>98</sup>; pero para determinar las etapas a seguir, deberás desplazarte en el tiempo.

Cuando nosotros nos **disociamos** del recuerdo desagradable, mantenemos toda la información visual y auditiva necesaria para manejar situaciones parecidas en el futuro pero sin el sentimiento desagradable. Todos los seres humanos tenemos la capacidad de crear imágenes, sonidos o sensaciones a voluntad, para recordar eventos y jugar con ellos, para crear futuros y jugar representando nuevas y diferentes posibilidades.

### ¿Para que sirve?

En PNL se ha trabajado mucho en la investigación de las líneas de tiempo, puesto que la forma en que organizamos el tiempo en nuestra mente tiene profundas implicaciones sobre el modo en el que llevamos nuestra vida. Aquí nos limitaremos a algunas de sus aplicaciones prácticas en el campo laboral.

La mayoría de esquemas de administración del tiempo están diseñados por personas a través del tiempo, para personas a través del tiempo. La planificación resulta mucho más fácil para este tipo de persona: pasado, presente y futuro están a la vista y resulta fácil ver la conexión entre lo que ha ocurrido, lo que hay que hacer ahora y lo que debería suceder en el futuro. La línea a través del tiempo es importante en la planificación a largo plazo. Las personas que funcionan con ella tienen facilidad para cumplir fechas límite y esperan que las demás las cumplan también. Es el tipo de línea de tiempo predominante en el mundo actual de los negocios donde «el tiempo es oro».

Quienes están *en* el tiempo tienden a concentrarse en el momento presente. Debido a ello no son tan eficaces para planificar, fijar fechas límite u ordenar y secuenciar sus tareas. Si no tienes este tipo de línea de tiempo, intenta imaginar cómo sería nunca revisar el calendario para planificar el futuro, manteniéndolo siempre con tan sólo el día de hoy a la vista. Las personas que están *en* el tiempo parecen menos fiables e interpretan las fechas límite y las citas con flexibilidad. No es que

<sup>98</sup> Vid. Infra cap.cuarto, sec. III. Inc. B. “Remarcación de contexto y contenido” para complementar.

carezcan de la energía o la capacidad, sino que, simplemente, no conectan lo que están haciendo ahora con lo que sucederá después. Es el tipo de persona que mira a su agenda y exclama: «¿Cómo diablos se ha llenado tanto este tanque?».

En PNL las fobias se tratan haciendo que la persona pase del modelo "vivir el instante" al de "desplazarse en el tiempo". El primero puede conducir a la conciencia a enfocar la situación que se vive aquí y ahora (este es el modelo por el que se guían los niños entre los 7 y los 14 años ) o una "experiencia futura" en el marco del "como si" de un objetivo)<sup>99</sup>.

Ambos tipos de línea de tiempo tienen su utilidad. Ninguno es superior al otro. Su conveniencia depende de lo que quieras hacer. No es necesario que modifiques tu propia línea de tiempo. Asegúrate simplemente de que, cuando planifiques, lo hagas desde una perspectiva a través del tiempo ya que literalmente no tendrías acceso a tu pasado decir no lo verías, no tendrías referencia para planear.

#### D. POSICIONES PERCEPTIVAS MENTALES

**Primer mención:** Ellis (1976).

**Distribución:** Michael Hall<sup>100</sup> dice que aproximadamente el 50% de la población estadounidense tiende más a la disociación aun que en términos de género predomina la asociación en las mujeres con un 55%.

Cada vez que una situación se hace tensa, o puede llegar a ser tensa, nuestra actitud emocional se lleva a cabo del modo, o nos comportamos de la forma siguiente.<sup>101</sup>

◆ **Disociado.** Percibir la propia persona o una experiencia corporal desde la perspectiva de un espectador u oyente.

◆ **Asociado:** Es decir, vivir una escena desde la óptica de la propia persona.

◆ **Selectivo:** Tener la capacidad de seleccionar entre los dos estados anteriores según convenga.

Estos estados ocurren necesariamente cuando queremos motivar a alguien más. Ya que en nosotros recae la responsabilidad (estado de tensión) de guiar a otras personas hacia la acción. La manera en que nuestra mente lo logra es tomando diferentes posiciones perceptivas o a lo que mucha gente llama "el punto de vista". Estas "posiciones se pueden observar claramente en los expertos negociadores quienes poseen una estrategia personal para hacerse una idea global y adecuada de la situación, y tomar las decisiones apropiadas. Se representan la situación desde varios puntos de vista: la propia (primera posición), el de su interlocutor (segunda posición) y, por último, el de un consejero/observador, informado pero desapasionado y no involucrado en la situación (tercera posición). De esta manera, multiplican los ángulos de visión y los vectores de informaciones útiles para motivar mejor, con mayor rigor y precisión y, por tanto, con mayor éxito.

La distinción básica de tres posiciones perceptivas mentales, hoy en día habitual en la PNL, tiene su origen en los trabajos de De Lozier y Grinder (1987)<sup>102</sup>. Dichas posiciones perceptivas, de las que en principio toda persona dispone, son las llamadas primera, segunda y tercera posición, (algunos autores hablan de una cuarta posición, también llamada posición sistémica); las cuales son, además, variables básicas de la personalidad.

---

<sup>99</sup> Dilts, *Skills for ...*, p 156

<sup>100</sup> Hall, p. 98

<sup>101</sup> Carrión, *Técnicas avanzadas de PNL*, pp 196-207

<sup>102</sup> Cfr. Grinder, *Leaves before the Wind*.

### a. Primera posición.



Es cuando puedes mirar el mundo exclusivamente bajo tu propio punto de vista, puedes mirar la realidad tal y como aparece dentro de ti mismo, de forma por completamente asociada, sin tener en cuenta el punto de vista de nadie más. Puedes pensar únicamente: ¿Cómo me afecta esto? Esto es igual a estar asociado

### b. Segunda posición

Aquí puedes considerar cómo verías, oirías y sentirías si estuvieras en el lugar de otra persona. Obviamente, la misma situación o comportamiento puede tener un significado diferente para diferentes personas, pero aquí lo esencial es apreciar el punto de vista de los otros y preguntarse: '¿Cómo percibirían esto?' Esta es la llamada 'segunda posición', a menudo conocida como *empatía*. Esto es igual a estar asociado a la otra persona.



La perspectiva mental de segunda posición nos abre las puertas de la flexibilidad y de la comprensión. No me cabe ninguna duda, de que la adopción de este punto de vista es requisito "sine qua non" para la comunicación eficaz y el liderazgo personal. ¿Cómo si no podrías comprender las necesidades reales de los otros, sus potencialidades, las alternativas de que disponen, sus creencias, expectativas, criterios, valores, entre otros. de quienes te rodean, si no entramos en su mundo interior?.

### c. Tercera posición.

También puedes tener la experiencia de ver el mundo desde un punto de vista exterior, como si fueras un observador completamente ajeno, alguien que no estuviera en absoluto ligado a la situación. Pregúntate: "¿Cómo percibiría esto alguien que no estuviera involucrado en el asunto?" Esto debe proporcionar un punto de vista objetivo.



Con la Tercera posición de percepción: me sitúo física o imaginariamente a una distancia equidistante de mí mismo (primera posición de percepción) y de mi interlocutor (segunda posición de percepción) y observo lo que sucede. Conozco —por haberlas experimentado— cuáles son las percepciones y las interpretaciones de los protagonistas, pero ni doy ni quito la razón a ninguno. Si, en tanto que consejero, tengo mi propia idea sobre la situación, no tengo sentimientos al respecto. De esta manera, puedo dar un consejo neutro, sin buscar un

interés personal. Estoy disociado.<sup>103</sup>

#### d. Meta-posición<sup>104</sup>

La cuarta posición también llamada meta-posición solo deseo mencionarla para que la tengas en mente si quieres llegar al mando total de alguna organización, club, grupo cualquiera o nación. Esta posición es indispensable en nuestro rector, el director de tu compañía o el presidente de la república.

En esta posición integramos en la observación a los tres sujetos anteriores, «yo», «otro» y «observador» (1a/2a y 3a posición) observando el conjunto y sus interacciones tal y como lo vemos en el dibujo.



Algo así como ser observador del observador; que observa a los sujetos implicados en la interacción. La meta-posición nos permite evaluar todo el sistema, comprobar cómo vamos realizando los cambios de posición perceptiva, si en algún momento de nuestras disociaciones-asociaciones estamos "arrastrando" los contenidos de una posición a cualquier otra. Ésta sería una valoración de supervisión y de control, tal y como si hubiese un ojo "divino" que todo lo ve y todo lo sabe, a fin de corregir las deformaciones que sin darnos cuenta podamos haber cometido en los sucesivos procesos de pasar de una a otra posición.

supervisión y de control, tal y como si hubiese un ojo "divino" que todo lo ve y todo lo sabe, a fin de corregir las deformaciones que sin darnos cuenta podamos haber cometido en los sucesivos procesos de pasar de una a otra posición.

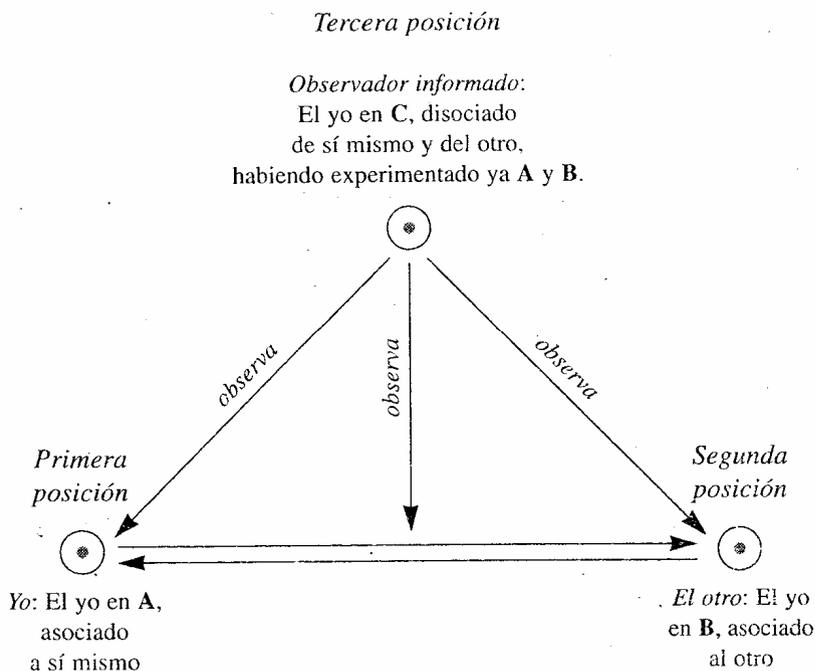


Fig. 8. Distinción entre las diferentes posiciones perceptuales<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Carrión, Técnicas avanzadas de PNL. p 196-207

<sup>105</sup> Ibíd.. p. 119

## ¿Para que sirve?

Las tres posiciones son capacidades humanas y se consideran igualmente importantes. Lo deseable es la flexibilidad para cambiar de una posición a otra según convenga; esta capacidad está más desarrollada en unas personas que en otras. Quien permanece casi siempre en la primera posición es un «monstruo egoísta». Quien vive fundamentalmente en la segunda posición trata de hacer siempre lo que los demás desean y no lo que él mismo quiere, y quien sobre todo vive en la tercera posición «será un mero espectador de la vida» .

El aprendizaje de las técnicas de cambio de posición perceptiva, puede aplicarse a aquellas personas que tienen dificultad en ver la vida desde otros ángulos. Para los sujetos que viven en un permanente estado de sufrimiento, que todo lo experimentan interna y profundamente, que las desgracias ajenas las sienten como propias, con los consiguientes agotamientos emocionales y trastornos orgánicos; a tales personas les conviene aprender a salir de la 1ª posición en la que permanentemente se encuentran asociados o 2ª, en la que entran fácilmente, y aprender a vivir más en 3ª posición. Sin embargo, aquellas otras personas frías, calculadoras, excesivamente objetivas y distantes, les viene muy bien acostumbrarse a entrar en 1ª y 2ª posiciones y vivir más desde ellas. ¿Ahora entiendes por qué tus colaboradores y subordinados dirían algo como?: “Ah, si claro como él no esta en mi lugar”.

Es apasionante esta capacidad que tenemos los seres humanos de poder colocarnos en la tercera posición perceptiva frente a nuestro propio "yo", ante los "otros", y frente a la situación ("contexto"). En cualquier instante puedes desarrollar o practicar esta capacidad de observación objetiva, para percatarte de tu propia postura corporal, de tus propios pensamientos, viéndote como caminas, te mueves, hablas, cómo sostienes este libro, cuales son los mecanismos que utilizas para pensar lo que estás pensando ahora mismo... y todo ello observándolo como si fueses un observador ajeno a ti mismo.<sup>106</sup>

Ésta es una de las facultades que nos distingue de los animales, al permitimos dissociarnos de tal manera que podamos ser espectadores de nosotros mismos.

## V. METAPROGRAMAS SOBRE EL CONVENCIMIENTO

**Primera mención:** James, y Woodsmall (1988)

Los términos de referencia para que un individuo se convenza de algo, o sepa que algo es verdad, están basados en esta estrategia y sus dos variantes, la del sistema representacional utilizado para convencerse, y la del tiempo que necesita para ello. La combinación de estas variantes de salida, permitirán una mayor o menor rapidez en convencerse de algo, así como la capacidad para ser manipulado, condicionado, adoctrinado, entre otros. en resumen en creer algo.

### A. CANAL PREFERENTE

Con este programa seleccionamos que registro sensorial preferimos para convencernos. Este canal suele estar relacionada con el sistema primario de representación de una persona.<sup>107</sup>

Algunas personas necesitan *ver* la evidencia (visuales). Otras necesitan *escuchar lo* que les dicen. Otras necesitan *leer* un informe; por ejemplo, los catalogos de instrumental químico comparan y proporcionan información sobre muchos productos. Otras necesitan *hacer* algo. Si pueden, usarán el producto para evaluarlo. Una persona *visual* necesita ver ejemplos. Una persona *auditiva* necesita hablar con alguien y recoger información como lo hacen los encargados de la validación de medicamentos. Una persona de *lectura* necesita

<sup>106</sup> O'Connor, *Principles of NLP*. p 197

<sup>107</sup> *Ibid*, 222 .

leer informes o referencias sobre alguien. Una persona de *hacer* tiene que hacer efectivamente el trabajo con una persona para convencerse de que esa persona sirve para ese trabajo es decir, sentir con sus propias manos qué esta haciendo.

## B. FRECUENCIA PARA CONVENCER.

**Distribución:** Michael Hall.<sup>108</sup> ha obtenido los siguientes resultados sobre como se convence la población estadounidense:

- a. **Automáticamente:** No necesitan mucha información. Observan algunos datos, se imaginan el resto y deciden rápidamente. 8-10 %
- b. **Repitiendo el evento:** siempre y cuando lo repitan tantas veces sea necesario. Son personas que se convencen mediante *muchos ejemplos*. Son el 50%
- c. **Porcentaje de tiempo:** (Woodsmall 1988:59) un 25% de la población estima un 10% de tiempo que cada persona considere necesario (por lo tanto indefinido). Un ejemplo es la persona que se da 60 días para dominar una nueva técnica en cromatografía entonces dirá que en 6 días sabe lo básico para crearlo.
- d. **Nunca o casi nunca:** Esta persona es la inversa de la que cree algo de inmediato por lo que necesitará un reforzamiento cada vez: Se estima en un 15% Sólo se convencerán en algún caso particular y en un determinado contexto. Esto se conoce como *modelo constante*. Es posible que mañana tengas que demostrárselo por entero otra vez, porque mañana es otro día. Necesitan convencerse cada vez.

### ¿Para que sirve?

Imagina que tienes a una nueva persona en tu equipo y le das una tarea a realizar.

¿Cómo sabrás que es competente?

- ◆ ¿Será necesario que la realice varias veces para convencerte de su competencia? En caso afirmativo, ¿cuántas veces?
- ◆ ¿Le concederías el beneficio de la duda y asumirías inmediatamente que es competente?
- ◆ ¿Necesitarías verle en acción durante un tiempo antes de convencerte? En caso afirmativo, ¿qué duración debería tener este período de observación?
- ◆ ¿Llegas a estar plenamente convencido alguna vez? ¿Es obligatorio que las personas demuestren fehacientemente su competencia? Sea como fuese hoy, ¿podría ser de otro modo mañana?

Muchos líderes y en esto se incluye a los profesores de nuestra facultad quedan conformes bien con la repetición de la tarea, bien con cierto período de prueba, dependiendo de la complejidad del trabajo. Unos cuantos ofrecen el beneficio de la duda desde el principio, y sólo después buscan indicios de incompetencia, si los hubiera (seleccionando la diferencia) algunos nunca creerán que sus estudiantes pueden ser capaces de aprender algo. Dice O'Connor<sup>109</sup> "El jefe con el que resulta más difícil trabajar es aquel que exige pruebas constantes de competencia". Este patrón influye asimismo sobre el modo en que las personas contemplan su propia competencia en el trabajo. Para sentirse seguras, algunas necesitan repetir la tarea varias veces y otras realizarla durante algún tiempo. Algunas asumen a *priori* que la pueden ejecutar, mientras que para otras cada vez será la primera.

¿Qué tipo de pruebas necesitas tú? Hay quien necesita ver las pruebas, ver a la persona trabajando o ver el trabajo que hace. Otros necesitan escuchar las pruebas, y preguntan a los compañeros. Finalmente (cosa rara entre los que nos enseñan) algunos necesitan trabajar al

---

<sup>108</sup> Hall, pp. 112-114

<sup>109</sup> O'Connor, *PNL para directivos*, p243

lado de la persona para quedar convencidos (o no) de su competencia. Por último debo felicitarte si no crees nada de lo que digo, necesitas mas pruebas, necesitas leer la bibliografía, o quieres hablar personalmente conmigo..Ahora estoy seguro que trabajas en alguna sección en el área de control de calidad.

## **VI. METAPROGRAMAS SOBRE LA IMPRESIÓN PROPIA <sup>110</sup>**

**Primer investigación en PNL:** Woodsmall (1988).

Estos patrones son los mas fundamentales o básicos de acuerdo con Jung (1978). Nosotros percibimos o conocemos el mundo externo e interno a través de la sensación y de la intuición. La primera implica más el hemisferio dominante. Por lo mismo, resulta lenta y progresiva en su habilidad para percibir. En cambio, la intuición aprovecha sobre todo el hemisferio no dominante. De aquí viene lo instantáneo y completo de su modo de conocer.

Lo ya conocido es criticado o evaluado, sea por el pensamiento, sea por el sentimiento. El primero es racional, y establece relaciones y deduce conclusiones. Así, por medio de la reflexión pensante, considera si algo es bueno o malo, valioso o contrario a los valores. Por su lado, el sentimiento evalúa lo positivo o negativo, lo mejor y estados internos. Siente afectiva y corporalmente si algo está bien o mal.

### **A. DISTINCIÓN DE JUNG: INTROVERTIDO — EXTROVERTIDO**

**Distribución:** Hall (1997:137) afirma que un 25% tiende a la retracción y 75% prefiere un estilo extrovertido.

- a. **El introvertido** prefiere estar solo. Le gusta su mundo interno hecho de ideas, planes, sentimientos, entre otros., para enfrentar desde ahí el mundo externo, las personas y las cosas. Aunque el introvertido haya aprendido a salir de su castillo encantado, cuando se trata de cargar baterías o enfrentar un asunto grave, prefiere estar solo.
- b. **Un extrovertido** prefiere el mundo externo de las cosas y personas, más que el mundo interno de los pensamientos e ideas. Cuando necesita cargar sus baterías o encarar un problema serio, prefiere estar con la gente. Ante una idea nueva, en lugar de preguntarse cómo le afecta a él, se interroga acerca de su impacto en otras personas. Los extrovertidos prefieren la interacción, mientras que los introvertidos buscan la concentración.

### **B. DISTINCIÓN DE JUNG: TIPO INTUITIVO — TIPO SENSORIAL**

En segundo lugar, ya que has especificado si eres introvertido o extravertido, puedes discernir cuál es tu camino preferencial para conocer el mundo externo e interno: ¿sensación o intuición? <sup>111</sup>

Con el fin de investigar si eres sensitivo o intuitivo, te ayudará esta pregunta: Si fueras a estudiar un tema o asunto, ¿te interesarías más exclusivamente por los hechos y las aplicaciones inmediatas, o te interesarías más por las ideas y las relaciones entre los hechos o su aplicación en el futuro?

#### **a. Tipo intuitivo.**

El intuitivo prefiere captar las posibilidades, las relaciones y el significado de sus experiencias. Le gusta fijarse en el gran cuadro y no en los pequeños detalles. Se interesa

---

<sup>110</sup> Gonzalez, pp 196-209.

<sup>111</sup> Estos procesos corresponden al esquema de la estructura personal a las representaciones internas. *Vid infra*. Cap V. Sec. II

por el futuro. Por observar las grandes relaciones, descuida los datos sensoriales del aquí y ahora.

La intuición constituye la capacidad de conocer con el organismo entero. De aquí se desprende la habilidad de desplazarse hacia niveles más elevados de abstracción en el pensamiento. Así se puede encontrar la relación entre las ideas. Luego, se puede descender a niveles de mayor especificidad o a un modo más detallista de pensar. Entonces se hacen aplicaciones concretas a la situación que se vive.

Entre los intuitivos encontramos a los poetas, soñadores y visionarios. Ellos sueñan el tipo de mundo que quisieran tener en el futuro. Se mueven activamente hacia esos sueños, aunque no siempre.

#### **b. Tipo sensitivo.**

Los sensitivos suelen ser más numerosos que los intuitivos. Se dice, por ejemplo, que en los Estados Unidos el 75 por ciento de la población pertenece a los sensitivos.

Los sensitivos prefieren fijarse en los hechos inmediatos, reales y prácticos de la experiencia y de la vida. Se interesan más por lo concreto que por lo abstracto. Se apoyan más en los hechos y viven el ahora con intensidad. Se consideran realistas y dicen que los intuitivos son teóricos, soñadores, faltos de realismo y que andan en las nubes.

### **C. DISTINCIÓN DE JUNG: TIPO REFLEXIVO — TIPO EMOTIVO**

¿Cuando has precisado si eres intuitivo o sensitivo, tienes la posibilidad de especificar si tiendes más a evaluar tu mundo y tus experiencias con pensamientos o con sentimientos? Evocamos ahora el estado asociado y el disociado. Este último corresponde al hombre racional. El otro, en cambio, le pertenece al sentimental.

Para ayudarte a discernir, puedes aprovechar estas preguntas: Cuando tomas una decisión, ¿te apoyas más en razones impersonales y lógicas, o más bien en tu sentir interno y en tus valores personales? ¿Puedes recordar un momento concreto de tu trabajo en que tuviste dificultades?... ¿Puedes recordar una situación de tu trabajo en que fuiste muy feliz?

Al hacer estos recuerdos, los otros pueden observar si mueves tus ojos hacia la derecha y abajo, y cuánto dura tu conexión con los sentimientos. Así sabrás si recuerdas esos hechos en forma asociada o disociada. Esta última es propia del racional. Y la anterior es típica del sentimental.

#### **a. Tipo reflexivo (racional).**

El racional hace juicios o toma decisiones en un modo objetivo e impersonal. Considera las causas de los eventos y los efectos que las decisiones pueden producir. Cree en las leyes, principios y políticas. Pero no se fija en cómo pueden afectar sus decisiones a los demás. Suele ser "atemporal", esto es, actúa como si el tiempo no importara. Este tipo de personas ha contribuido mucho al desarrollo de la ciencia occidental.

Las personas racionales pueden ver la línea del tiempo frente a ellos. Y, por contemplar el tiempo fuera de ellos, lo conciben en modo más abstracto. Pasan ante sus ojos, como hechos fríos, los acontecimientos del pasado, presente y futuro. Le importa más saber qué pasó cuando... que por qué pasó.

En los Estados Unidos reportan que los sentimientos representan un 50 por ciento de la población. El 55 por ciento pertenece a los varones, y el 45 por ciento, a las mujeres.

#### **b. Tipo emocional (sentimental).**

El sentimental hace juicios y toma decisiones en forma subjetiva y personal. Sopesa el valor de las decisiones, tomando en cuenta sus experiencias pasadas y cómo afectan sus valores a los demás.

Por ser irracional, el sentimental puede descuidar los detalles propios de la lógica.

El sentimental vive mucho del pasado. Es fácil que te diga en el curso de la conversación: "Eso me recuerda..." Lo que significa que relaciona el pasado con el presente. Y no te extrañes si dice que le hubiera gustado vivir en una época pasada.

#### D. TIPO CRÍTICO — TIPO PERCEPTIVO.

##### a. Tipo crítico

Una vez que has identificado si eres racional o sentimental, puedes aclarar, en cuarto lugar, qué proceso te caracteriza mejor, el de criticar o el de percibir sencillamente el mundo. Esta doble actividad puede concretar lo más o menos adaptativo de tus respuestas al mundo.

Para precisar si eres crítico o perceptivo, puedes responder estas cuestiones: Si fueras a realizar un proyecto junto con otros, ¿prefieres que sea bien trazado, planeado y preciso, o prefieres que haya más flexibilidad en el proyecto? ¿Usas una agenda con horario exacto para cada día?

Los críticos, en los Estados Unidos, representan el 50 por ciento de la población. Son personas que prefieren un estilo de vida previamente decidido, planeado y ordenado. Tratan de regular y controlar los acontecimientos. Quieren prever qué va a suceder cada día de la semana próxima. Quieren las cosas bien establecidas. Saben planear hasta el último minuto de los próximos meses. Como resultado, se sienten inseguros y actúan muy limitadamente cuando no tienen un plan previo. Como tienen necesidad de precisión, suelen experimentar ansiedad cuando no llegan a una decisión rápida.

Una persona crítica suele decirte: Quiero comentarte cuatro cosas, 1, 2, 3... Y si olvida la cuarta se pondrá nervioso. Le encanta, por lo mismo, hacer listas y organizarlo todo.

##### b. Tipo perceptivo.

El que es perceptivo prefiere dejar que la vida ocurra tal como viene. Prefiere vivir en un modo espontáneo y flexible. Le gusta entender la vida y adaptarse a ella. Se mantiene abierto y tiene decisiones tomadas con anterioridad. No le gustan las listas ni los programas ni los horarios. Quiere que sus opciones estén abiertas.

Se pone ansioso cuando tiene que tomar una decisión, pues cree que se acaba la variedad de sus opciones. De aquí su inclinación a leer dos o más libros al mismo tiempo.

Cada uno de los dos grandes tipos, extravertido o introvertido, desarrolla más una u otra de este triple par de funciones: pensamiento-sentimiento, sensación-intuición, criticar-percibir. Entonces encontramos la siguiente variedad de metaprogramas o caracteres:

| EXTRAVERTIDO |             | INTROVERTIDO |             |
|--------------|-------------|--------------|-------------|
| SENSITIVO    | INTUITIVO   | SENSITIVO    | INTUITIVO   |
| RACIONAL     | SENTIMENTAL | RACIONAL     | SENTIMENTAL |
| CRÍTICO      | PERCEPTIVO  | CRÍTICO      | PERCEPTIVO  |

**Tabla 6** Posibles salidas o combinaciones de los metaprogramas extravertido e introvertido respectivamente.<sup>112</sup>

<sup>112</sup> González, p 198

### ¿Para que sirve?

Si tomamos en cuenta que el tipo reflexivo está disociado. Sus juicios y decisiones se basan en criterios objetivos y utiliza preferentemente el diálogo interno. Se encuentra desligado del tiempo, que contempla como un recurso objetivo que tiene lugar fuera de sí mismo (Through-time Orientación respecto del tiempo). A esta categoría pertenecen tanto el científico el frío hombre de negocios, el político y los mandos del ejército.

El tipo emotivo está asociado al pasado. Sus juicios y decisiones se basan en sus vivencias personales y en los valores kinestésico-internos originados a partir de aquéllas. Se ve incrustado en el tiempo (In-time v. Línea del tiempo). A menudo el pasado es para él más real que el presente, y el futuro no es real, ya que no lo ha vivido todavía. Al contrario que el tipo reflexivo, el tipo emotivo es capaz de entregarse y compadecerse, y tiene cierta predisposición a plantearse cuestiones religiosas y especulaciones de todo tipo.

La mayoría de las personas son capaces —pese a que se inclinen por uno de los dos estados— de cambiar de un estado a otro dependiendo del contexto tal como observa Jorge González en Excelencia personal: Valores.<sup>113</sup>

En la tipología de Jung, el sentimental vive de cara al pasado. Incluye a los conservadores y a muchos artistas, y algunos de los que van a psicoterapia. Los ejecutivos, atletas, los alegres, entre otros., viven en el presente. Entre ellos aparecen los sensitivos de Jung. Se orientan hacia el futuro los filósofos, los inventores y la gente creativa. Pertenecen al tipo intuitivo de Jung.

¿Quieres mostrar liderazgo? entonces observa tu línea del tiempo dentro de ti aquí y ahora; ¿Deseas mostrar ese liderazgo de manera creativa? Lleva esas emociones presentes a tu visión en el futuro, orienta y crea ese sentimiento en los demás.

## VII. METAPROGRAMAS SOBRE MODELOS DEL PENSAMIENTO.

“Si soy distinto a ti, en lugar de perjudicarte, te beneficio.”  
Antonie de Saint-Exupéry

### A. ESTILOS DE PENSAMIENTO

En la PNL se reconoce que la gente piensa y aprende de diferentes maneras, y propone que los distintos estilos de pensamiento son la combinación de diferentes metaprogramas.

| Estilo de pensamiento               | <b>a. Soñador</b> | <b>b. Realista</b>  | <b>c. Crítico</b> |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Nivel de enfoque                    | ¿Qué?             | ¿Cómo?              | ¿Por qué?         |
| Preferencia representacional        | Visión            | Acción              | lógico            |
| Acercamiento                        | Hacia             | Hacia               | En                |
| Estructura del tiempo               | Largo plazo       | Corto plazo         | Largo/corto plazo |
| Orientación en el tiempo referencia | Futuro            | Presente            | Pasado/futuro     |
|                                     | Interna –si mismo | Externa-el ambiente | Externa-otros     |
| Modo de comparación                 | Igualar           | igualar             | discrepar         |

**Tabla 7** Los principales estilos de pensamiento usados por un particular individuo o grupo.<sup>114</sup>

<sup>113</sup> Gonzalez .p.208.

<sup>114</sup> Dilts, “thinking styles ” Encyclopaedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding”, NLP University Press. 2000.

Soñador, realista y crítico son los más comunes estilos de pensamiento reconocidos en la PNL. El soñador se enfoca en el "gran trozo globalizador" con la actitud de que cualquier cosa es posible. El realista se orienta más hacia la acción enfocado sobre el comportamiento específico, los pasos exactos requeridos para que en verdad alcance el "sueño". El crítico busca evitar problemas y se asegura de la calidad por medio de un lógico examen de planes e ideas, buscando debilidades y eslabones perdidos.

Estos tipos de estilo de reconocer las cosas están formados por diferentes sistemas representacionales combinados con los patrones metaprográmicos. Esto quiere decir que diferentes estilos de resolver problemas y acercamientos se caracterizan por diferentes grupos y secuencias de metaprogramas en varias proporciones. Una persona "acercamiento" podría implicar un 80% de enfoque en las relaciones y 20% enfoque en la tarea. Algún otro individuo puede poner en la tarea el 90% de atención y pensar en su mayoría en consecuencias a corto plazo. Las estrategias para abordar los problemas pueden enfatizar una combinación de visión, acción, lógica o emoción. Un particular énfasis en una de estas estrategias cognitivas puede producir un estilo general de pensamiento a nivel de un grupo o cultura. Visión, acción, lógica y emoción son expresiones más generales de los elementos de estrategias cognitivas particulares, es decir visualización, movimiento, verbalización y sentimiento. El estilo de pensamiento es semejante a la noción de "primario" o "más valorado" sistema representacional.

Diferentes tipos de actividades requieren diferentes tipos de actitudes y abordajes. Algunas actividades requieren énfasis en la validez para enfocarse en los detalles. Otros requieren la habilidad para ver de manera global. Diferentes fases en la planeación o solución de un problema cíclico de un grupo o equipo pueden ser resueltos con diferentes estilos de pensamiento. Por consiguiente. Actitudes particulares o grupo de metaprogramas serían más o menos benéficos en diferentes escenarios grupales. Un énfasis sobre los resultados más que procedimientos sería una ayuda o limitación para un grupo en diferentes tiempos. Algunas fases podrían requerir logros consensados y durante otras fases una decisión individual, esto es importante para alentar diferentes perspectivas en un grupo.

Diferentes estilos de pensamiento y acercamiento tendrán diferentes valores para diferentes tipos de tareas. En la conocida "lluvia de ideas" por ejemplo, esto puede ser benéfico para dirigir pensamientos en términos globales o a largo plazo. Para desarrollar planes y procedimientos esto puede ser usado para enfocarse en términos de acción a corto plazo. Para tareas analíticas puede ser más apropiada una consideración lógica de detalles con respecto a la tarea, entre otros.

### ¿Para que sirve?

Con esta visión, dirigir el proceso de un grupo esencialmente implica el **acompañamiento** (pacing) y la **dirección**<sup>115</sup> de diferentes metaprogramas del grupo de miembros en el equipo para satisfacer la "búsqueda de alternativas" y ampliar la percepción de un problema o espacio de solución. Una manera más de motivar a todo un grupo: incita a exponer su opinión a la(s) persona(s) "adecuadas" en el grupo que tengan el nivel de enfoque, la preferencia representacional, el acercamiento, la estructura y orientación del tiempo, así como la referencia y modo de comparación que desees establecer -soñador, realista, crítico en el equipo o persona a tu cargo.

## B. ESTILOS DE COMUNICACIÓN.

**Primer mención:** Satir (1972), Bandler y Grinder (1976).

Virginia Satir, terapeuta familiar y uno de los modelos que sirvió para la creación de la PNL descubrió que en la comunicación es tan importante el contenido como el estilo de la información.

---

<sup>115</sup> Vid; *infra*, cap. V sec. I inc. B, p 112

Esta vendría a reflejarse en 5 estilos de comunicación:

| Categorías de Comunicación (Según Satir <sup>116</sup> ) | Descripción <sup>117</sup>   |
|--|--|
| <b>a. Pacificador(Placating)</b>                         | Busca consensos, sede al sentimiento servir, siempre estará "a favor".   |
| <b>b. Dictador (blaming)</b>                             | Busca fallos, errores, y culpables; asume el mando.  |
| <b>c. Calculador(Computing)</b>                          | Busca la razón sin implicarse emocionalmente, detecta y utiliza abstracciones, típico en los científicos.                                |
| <b>d. Distractor (Distracting)</b>                       | Siempre cambiante, busca distraer, altera la trayectoria de un mensaje utilizando un lenguaje intrascendente y/o sin una razón aparente. |
| <b>e. Ecuánime (Leveling)</b>                            | Se orienta por la justicia y trata de establecerla de manera asertiva y honesta  |

**Tabla 8. Estilos de comunicación de Satir** usados por un particular individuo o grupo. <sup>118</sup>

### ¿para que sirve?

Siempre será necesario acoplarse a cada estilo para que tu interlocutor (empleado, colaborador) perciba tu apoyo, ya sea imponiéndole límites, delimitando responsabilidades y discerniendo tus propios deberes o adoptando cada estilo intermitentemente para que tu mensaje de mando quede claro.

### VIII. METAPROGRAMAS DE SUBORDINACIÓN.

Existen muchísimos más metaprogramas, a continuación destaco algunos que son relevantes para llevar a cabo cualquier labor, es decir implica la comunicación grupal, la interacción de las personas en un contexto; tal como la industria Farmacéutica. El conocer estos patrones te sirven como base para asignar tareas, establecer cargos, asentar responsabilidades, y formar grupos de trabajo.

Algunas personas le prestan más importancia a las buenas relaciones con los demás otras no. Tu puedes lanzarles una pregunta como ésta: ¿Podrías contarme una situación realmente feliz en tu trabajo?... De su respuesta deducirás si prefiere trabajar solo, en equipo, con alguna responsabilidad dentro del grupo, o simplemente cerca de un grupo...

También hay un metaprograma que inclina a la terminación o plena realización de una meta. La pregunta correspondiente sería: Si fuéramos a realizar un proyecto juntos, ¿en qué etapa del proceso participarías con más entusiasmo, en el arranque, en el desarrollo o en la terminación?... ¿Hay alguna fase del proyecto en que no te gustaría participar?

### A. METAPROGRAMA DE GESTIÓN Y AUTO-GESTIÓN.

Éste es fundamentalmente un programa empresarial o grupal, y nos facilita la detección de las cualidades personales para la autonomía, la dirección de personas y sus tendencias naturales a uno u otro de estos aspectos organizativos.

<sup>116</sup> Cfr. Satir, Virginia. *New Peoplemaking*.

<sup>117</sup> Hall, pp.138-141.

<sup>118</sup> Cfr. Satir, Virginia. *New Peoplemaking*.

Aquí lo que identificamos es la capacidad de manejo en las gestiones en las que se encuentran implicadas terceras personas. Las jefaturas, las gerencias empresariales, los supervisores, entre otros. pueden ser correctamente seleccionados atendiendo a este metaprograma.<sup>119</sup>

- a. Uno mismo y los demás. (1ª, 2ª y 3ª Posiciones).
- b. Uno mismo solo. (1ª Posición).
- c. Los demás solamente. (2ª Posición).
- d. Uno mismo con los demás, pero no a lo demás. (1ª y 2ª Posición).

## B. METAPROGRAMA SOBRE LA TOLERANCIA A LA “INSTRUCCIÓN”.

El siguiente filtro relaciona lo que experimentamos al estar “cara a cara” con alguien que diga que acción tomar. ¿Tendemos a complacer, replicar o resistir una orden un mandato o una instrucción? La mayoría de la gente se encontrará en un punto medio.

| Tolerancia a la “instrucción”. <sup>120</sup> | Descripción  |
|---|--|
| a. Complaciente.                              | Se comporta de una manera flexible, receptiva y abierta.               |
| b. Fuerte voluntad.                           | Se resiste automáticamente cuando alguien parezca indicarle que hacer. |

## C. METAPROGRAMA DE AFILIACIÓN.

Este es un filtro muy interesante a la hora de seleccionar personas para trabajos en los que deba de estar sólo o participar en tareas grupales. Nos define la actitud del sujeto hacia el trabajo en equipo, y de ese modo poder situarlo en el puesto más idóneo. Se trata de un metaprograma diferente del de gestión y autogestión, mientras en aquél identificábamos la capacidad de gestión y organización de y con personas, en éste solo identificamos si le gusta o no trabajar solo o acompañado, a la hora de asignar un tipo de responsabilidad u otra.

Este metaprograma puede considerarse como el fundamento de la teoría clásica propuesta por McClelland.<sup>121</sup> Y se describe como sigue:

| Metaprograma de Afiliación <sup>122</sup> | Descripción  | Distribución en Estados Unidos (Hall 1997:136) |
|---|--|--|
| a. Independiente                          | Ellos saben como lograr que se hagan las cosas pero no desean comunicarlo a los demás.                       | 1-2%   |
| b. Dependiente                            | Son trabajadores dependientes de otros, se necesita decirles como actuar; no confían en sus propios juicios. | 6-7%   |

<sup>119</sup> Carrión, *Técnicas avanzadas de PNL*. p.198

<sup>120</sup> *Ibid.* p.136-139.

<sup>121</sup> Ver teorías clásicas en apéndice.

<sup>122</sup> Hall, pp.136.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>c. De dirección</b>                    | Saben lo que necesitan ellos y otros para incrementar su éxito y no dudan en decirlo. Este es el líder.   | 60-80%                                     |
| <b>d. De equipo</b>                       | Se adapta a las circunstancias y al contexto lo que le indicara si toma o no el rol en dirección pero siempre facilitara la tarea del grupo como un todo. | Casi toda la gente dependiendo el contexto |
| <b>e. Independiente pero no dirección</b> | Es un potencial líder tiene las herramientas de mando pero no confía a menudo en ellas.   | 15-20%                                     |

#### **D. METAPROGRAMA DE RECEPCIÓN COMPLETA DE INFORMACIÓN.**

Se trata de la capacidad, o filtro que ponemos para aceptar o no información incompleta y procesarla desde la parte que nos han transmitido.

- a. Completa. No comprende si no tiene todos los datos
- b. Incompleta. Puede llegar a la comprensión faltando partes de la información

#### **E. METAPROGRAMA DE TERMINACIÓN / INTERÉS EN LA TAREA.**

Cuando emprendemos un nuevo trabajo, proyecto o tarea, cada uno de nosotros, cuando no estamos equilibrados o aún somos inconscientes de nuestros mecanismos internos, sentimos tendencia y nos especializamos en un momento del proceso, es decir le prestamos una mayor atención a uno de los pasos del proceso, así:

- a. Inicio
- b. Desarrollo
- c. Finalización

#### **F. METAPROGRAMA DE PREFERENCIA EN EL TRABAJO.**

Patrón relacionado con el anterior Detecta la preferencia laboral de un sujeto, cuales son sus tendencias y con lo que se sentirá más satisfecho a la hora de realizar cualquier trabajo.

| Metaprograma de Preferencia en el Trabajo <sup>123</sup> | Descripción  |
|--|--|
| <b>a. Objetos.</b>                                       | Su mente esta en las tareas, en conseguir metas, en resultados mas que otra preferencia.     |
| <b>b. Sistemas.</b>                                      | La atención es sobre los procesos, las interrelaciones, relaciones, planes y procedimientos. |
| <b>c. Personas.</b>                                      | El enfoque esta sobre los pensamientos, los sentimientos y el bienestar humano.              |

<sup>123</sup> Ibid, p 149.

## G. METAPROGRAMA DE ORDENAMIENTO MENTAL.<sup>124</sup>

Al igual que en el Metaprograma de Terminación / Interés en la tarea, también nos especializamos o le prestamos mayor atención a una parte de nuestros procesos mentales, y de ese modo atendemos con mayor interés, o valoramos más a las personas en las que dominan:

- a. Procesos Internos. Lo que pensamos.
- b. Estados Internos. Cómo nos sentimos.
- c. Conductas externas. Cómo actuamos.
- d. Respuestas adaptativas. Cómo nos responden.

## H. METAPROGRAMA EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN.<sup>125</sup>

Cada individuo prefiere una determinada manera de presentar o de querer recibir las informaciones que le facilitan. Esta preferencia la centra en varios factores que determinarán si la comunicación le resulta o no aceptable.

| a. Forma:   | b. Contenido:  | c. Clasificación:   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>— Descriptiva. Lo que es.</li><li>— Evaluativa. Lo que debería ser.</li><li>— Manipulativa. Lo que deberías pensar.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Centrado contra superfluo.</li><li>— Nivel de abstracción: Concreto contra abstracto.</li><li>— Tipos de ambigüedad:<ul style="list-style-type: none"><li>• Nueva: Dudosa, equívoca, insuficiente.</li><li>• Compleja: Demasiada información.</li><li>• Insoluble: Información contradictoria.</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Lineal.</li><li>— Secuencia</li></ul> |

## I. METAPROGRAMA DE INTERÉS EN LA INTERACCIÓN.<sup>126</sup>

En cualquier situación personal y/o grupal, existe en nosotros un metaprograma que nos empuja a establecer o hacer que la citada relación se dirija de un modo u otro. También determina la actitud que tomamos cuando la situación no circula en la dirección pretendida.

| a. Direccional:  | b. Actitud:  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>— Dirección de la armonía:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cerca de</li><li>▪ Lejos de</li></ul></li><li>— Dirección de la desarmonía:<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cerca de</li><li>▪ Lejos de</li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>— Facilitación.</li><li>— Desafío.</li></ul> |

<sup>124</sup> *Idem.*

<sup>125</sup> Carrión, Técnicas avanzadas de PNL. p.201

<sup>126</sup> Carrión, Técnicas, p.205

## J. METAPROGRAMA FUENTE DEL CONOCIMIENTO (CAPACIDAD DE APRENDIZAJE).<sup>127</sup>

**Primer mención:** Woodsmall (1988).

Hace referencia al tipo o modelo de aprendizaje que necesitamos. Es sabido que no todas las personas aprendemos del mismo modo, cada uno, a parte de toda una serie de condicionantes, sistema representacional, intención, metaprogramas varios, aprendemos o nos gusta aprender, o aprendemos más fácilmente. Este metaprograma provee información acerca de cómo una persona decide y de donde reúne los datos para esa decisión. Las distintas fuentes son:

| Metaprograma fuente del conocimiento                      | Descripción  |
|---|--|
| <b>a. Modelado. Conceptos.</b>                            | Observan, copian y reproduce a quién tenga el conocimiento base (creencia, idea, entendimiento, etc.) y/o habilidad para proceder. |
| <b>b. Demostración. Ejemplo.</b>                          | Se limita a ver o experimentar de manera menos personal que el modelador   |
| <b>c. Conceptualización</b>                               | Adquieren el conocimiento a través del estudio, la reflexión, el diálogo interno y auto referencia.                                |
| <b>d. Experiencia. Lo han hecho o lo han visto hecho.</b> | Usan el sistema kinestésico, se auto-referencial y auto-retroalimentan.  |
| <b>e. Autoridad. Imposición.</b>                          | Usan a una figura de autoridad como fuente a la cual tendrán como veraz; es decir su referencia es externa.                        |

## K. METAPROGRAMA DE TIPO DE DECISIÓN.<sup>128</sup>

A la hora de decidir cualquier aspecto de nuestra vida, lo solemos hacer entre otros factores ateniéndonos a nuestro sistema representacional más altamente valorado, o el especializado para ellos. Tomamos decisiones en función a qué.

Hay que tener en cuenta que la decisión es una de las capacidades más complejas del ser humano, e intervienen muchos otros elementos como puede ser el tiempo, los valores y otros varios metaprogramas.

- a. Oler bien
- b. Verlo bien
- c. Saber bien
- d. Sonar bien
- e. Sentir bien
- f. Me hace sentir

Ahora conoces el intrincado mundo de la personalidad, el punto clave, la palanca para influir eficazmente sobre los demás, esta información es indispensable si deseas crear empatía entre tus empleados, es la mejor manera de percibir el mundo de los demás comprenderlo e influir en él de la manera más eficaz y positiva: motivar a partir de sus propios argumentos.

El siguiente capítulo es una guía que te ayudará a descubrir a cada una de los individuos relacionados con uno o varios metaprogramas que ya conoces.

<sup>127</sup> Hall, pp.156.

<sup>128</sup> *Idem.*

# CAPÍTULO TERCERO

## IDENTIFICACION DE METAPROGRAMAS

La palabra correcta es un poderoso agente. Cada vez que nos encontramos con una de esas palabras tan correctas... el efecto resultante es tanto físico como espiritual y esta cargado de electricidad.

Mark Twain

Para la identificación de los metaprogramas la PNL ha establecido que los elementos implicados en las estrategias cognitivas de modelado consiste en identificar los elementos esenciales del pensamiento y la conducta utilizados para producir una determinada respuesta o resultado. Esto comprende la identificación de los pasos críticos de la estrategia mental y del papel que cada paso desempeña en el «programa» neurológico general. Este papel está determinado por los cuatro factores que componen el acrónimo R.O.L.E.: Representational Systems; Orientation; Links; Effect (sistemas representacionales, orientación; vínculos; efectos).

Los metaprogramas pueden ser identificados con señales lingüísticas en forma de palabras o frases clave. Por ejemplo al considera el siguiente contexto: Mientras atendía a una clase de una particular materia, un compañero se quejaba, "Yo no siento para que poner tanto esfuerzo en aprender este material si pronto será obsoleto y no quiero desperdiciar mi tiempo ". Un comentario como este revela una gran idea acerca de los patrones metaprográmicos en el aprendizaje. Mi compañero indica que él esta orientado hacia sus "sentimientos" por ejemplo, y se enfoca en esquivar percepciones negativas (es decir "tanto esfuerzo" y "perdida de tiempo"). El uso de la palabra "Yo" también refleja una fuerte referencia interna ("Yo no siento", "yo no quiero") el comentario del compañero implica un énfasis a corto plazo en el futuro ("Esto pronto será obsoleto") y generaliza (El se refiere a "Este material" en lugar de referirse a cualquier particular aspecto de el material").

A modo de ejercicio he elegido examinar los metaprogramas implicados en el siguiente acontecimiento, neutro en sí mismo: durante una reunión nos interrumpen el discurso. Veamos ahora el tipo de reacciones posibles y los metaprogramas que ponemos en marcha:

|  |   |  |
|--|---|--|
| «No diré nada más, no comprenden nada, que no cuenten más conmigo para lo que sea».  | «No has comprendido nada, no sabes nada del problema de fondo, y como lo he estudiado bien te demostraré que te equivocas».   | «Cada vez cometes los mismos errores, no es en absoluto lo que estaba previsto, pero... si piensas así, confío en ti, me uno a ti, te sigo»:   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ El presente subordina al futuro.</li><li>▪ Marco de referencia interno.</li><li>▪ Orientación «Uno mismo».</li><li>▪ Pasivo.</li><li>▪ Alejarse del sufrimiento.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desacuerdo.</li><li>▪ Selección por información.</li><li>▪ Marco de referencia interno.</li><li>▪ Activo.</li><li>▪ Ir hacia.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Referencia al pasado.</li><li>▪ Marco de referencia externo.</li><li>▪ Acuerdo.</li><li>▪ Ir hacia.</li><li>▪ Orientación «Otros».</li></ul> |

Ejemplo de como distintas reacciones a un mismo evento denotan diferentes metaprogramas.

Te invito a hacer lo mismo con otros eventos, fácilmente identificables y comunes en la empresa como el desacuerdo entre un equipo, la falta de motivación laboral, los rumores de pasillo, las juntas, entre otros. Así podrás descodificar —en ti mismo y en tus interlocutores— los metaprogramas presentes en una situación, verificar su adecuación al contexto y elegir conscientemente los más útiles ante un acontecimiento dado.

A continuación te ofrezco distintas herramientas útiles en la identificación de los diferentes metaprogramas.

Los metaprogramas pueden ser estimulados a través de preguntas — los que utilizamos la PNL le llamamos a esto: “elicitar”. Los metaprogramas a menudo se determinan como resultado de una evaluación de sí mismo, usando múltiples preguntas las cuales esbozan las preferencias de una persona en un contexto o situación particular. Estas las localizarás en el apéndice: Identificación de metaprogramas por medio de sus distintas salidas que orientan al inconciente a utilizar cierto patrón. Con la respuesta de tu interlocutor deducirás como prefiere trabajar al identificar en el lenguaje mensajes claros que lo identifican.

## **I. TECNOLOGÍA DE PNL PARA IDENTIFICAR METAPROGRAMAS.**

¿Alguna vez te has encontrado dando ordenes que parecieran pasar solo de un lado a otro de la persona ya que ésta ni siquiera te presta atención? O te ha sucedido que durante una conversación con extraños no te atreves a formular ni siquiera un consejo. No podrías por que sientes que lo importante para ti no lo será para los demás. ¿Acaso te sucede lo mismo con tus allegados, tus colegas de años o tus amigos? No es así y esto es debido a que tus amigos y tú se comportan influenciados por un marco (contexto) de confianza ;de mutuo interés, en fin una compenetración inconciente. ¿Piensas que podrías motivar a alguien que ni siquiera desea escucharte o tener trato contigo?”

Lo anterior debe hacerte pensar “Ah, entonces yo influiría mejor en otros, si me escucharían y atenderían a mis preguntas mejor cuanto mayor confianza sientan esas personas hacia mí” estas afirmaciones las tuvieron los creadores de la PNL y determinaron necesario encontrar un “método” por el cual los interlocutores respondieran con sinceridad a sus preguntas. Esta cualidad la ocuparemos para identificar los metaprogramas ya que principalmente esto depende en gran medida de que cantidad y calidad de información nos aporte el interlocutor.

Los fundadores de la PNL crearon diversos métodos de acercarse mejor a la realidad de otros como: el concepto de Calibración y rapport, el metamodelo y la reformulación.

### **A. RAPPORT.**

El origen de la palabra Rapport se refiere al establecimiento de relaciones humanas cordiales y profundas. En PNL se adoptó esta palabra para expresar la habilidad para "sintonizarse" a través del reflejo (matching) a otra persona para establecer un clima de confianza, armonía, cooperación y lograr una comunicación efectiva.

Las técnicas del rapport son técnicas de sintonía y empatía, esto es, procedimientos que nos permiten penetrar en el mundo de las personas y observarlo con sus mismos ojos, captarlo con sus mismos oídos y experimentarlo con la misma intensidad.

Existen destacados estudios que demuestran que cuando las personas se llevan bien entre ellas, no sólo acoplan sus movimientos corporales, sino incluso el tono de voz y la velocidad a la que hablan. Es como si trataran de parecerse el uno al otro, con la confianza de eliminarlas diferencias. Generalmente nos agradan las personas que se nos asemejan. El mejor ejemplo que existe son las parejas de novios: se parecen físicamente, se sientan de forma similar, visten igual, usan los mismos gestos y hasta hablan parecido. Por el contrario, los adversarios procuran diferenciarse intencionalmente, aunque de forma inconciente.

El rapport se logra a través de imitar o reflejar la forma de expresión característica de otra persona, lo cual incrementa la confianza y vinculación. Es una herramienta para ganar influencia sobre su cliente sin que él se dé cuenta o se perturbe.

El procedimiento del rapport se puede realizar tanto de forma verbal como no verbal. El reflejo no verbal se refiere a la imitación de la postura corporal, ritmo respiratorio, ritmo de parpadeo, gestos, movimientos, entre otros. El reflejo verbal consiste en utilizar el mismo léxico que nuestro cliente (predicados visual-auditivo-kinético), tono y velocidad y ritmo de la voz, silencios y pausas, entre otros. Nuestra capacidad de reflejo dependerá del grado en que logremos adaptarnos al comportamiento de la otra persona.

El rapport implica un proceso cuyos pasos son los siguientes:<sup>1</sup>

1. **Observar:** El rapport nace con la observación que hacemos de otra persona, a través de ella identificamos las características que nos permitirán reflejar a cada individuo. A la habilidad de observar detalles en el cambio de comportamiento en tu interlocutor y detectar a que se debe ese cambio se le conoce como calibración.
2. **Igualar:** El segundo paso consiste en hacernos iguales que el otro lo más posible. No se trata de remedarlo burbamente, sino de reflejarlo sutilmente, sin que nuestro colaborador lo note.
3. **Seguir:** Implica que reflejamos a la otra persona por unos minutos.
4. **Conducir:** Luego de seguir a la otra persona, y ya que se ha creado un vínculo de confianza, lo podremos conducir hacia nuestro objetivo común.

## B. CALIBRACIÓN

### OBSERVA Y EVALÚA A TU INTERLOCUTOR .

En Programación Neurolingüística Calibrar es medir a alguien esto implica elaborar una escala para reconocer y evaluar sus estados internos (está preocupado, contento, fatigado, nervioso, aburrido, enojado) a partir de los mensajes no verbales, visuales o auditivos, que emite. Seguramente practicas la medición sin saberlo, por ejemplo cuando tu novia(o) te llama por teléfono y adivinas su estado interno apenas oyes su voz (está triste, preocupada, adomilada, contenta...).

¿Para qué sirve medir al interlocutor? Para comprender lo que sucede en su interior durante una interacción y calibrar el impacto que sobre él tiene lo que dices. Los cambios, incluso los mínimos, son índices de reacción interna. No olvides que las emociones internas se manifiestan mediante expresiones y actitudes corporales, y que los mismos pensamientos provocan casi siempre las mismas reacciones en una persona dada, generalmente cada actividad fisiológica corresponde a determinado estado de ánimo, emoción o pensamiento, dependiendo del individuo y de las circunstancias. Por ejemplo, la sudoración puede significar nerviosismo o tensión; el rubor en las mejillas, timidez o vergüenza; la dilatación de pupilas, gusto o agrado por algo que se observa, entre otros. La idea es identificar el significado específico de cada reacción.

Prestar especial atención a estas pistas puede ser de gran ayuda para los líderes. La calibración se debe convertir en un proceso natural de todo motivador de personal, de esta manera será mucho más consciente de lo que tiene que decir y de cuándo es el momento apropiado para decirlo. Conocerá si está siguiendo el camino correcto para lograr se cumplan sus propuestas o si

---

<sup>1</sup> De la Parra, pp-54-60

ha llegado el momento de cambiar su estrategia. Si te entrenas en la evaluación de dichas reacciones, podrás leer a tus empleados como un libro abierto.

Las reacciones esenciales que debemos observar e interpretar en nuestro oyente son las siguientes:

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <p>Reacciones visuales:</p> <p><i>La postura:</i> ¿tiene en esa persona un significado determinado?</p> <p><i>Los gestos:</i> cuando se rasca así la nariz es que... cuando se pasa la mano por el pelo significa...</p> <p><i>El color de ciertas zonas de la cara:</i> mejillas, pómulos, frente.</p>                        |  | <p>Reacciones auditivas</p> <p><i>El tono del habla:</i> si habla con ese tempo quiere decir...; cuando adquiere ese ritmo vacilante e inseguro, lo más probable es que...</p> <p><i>La respiración:</i> ¿profunda, distendida?, ¿pectoral, o abdominal?, ¿Qué significa esto en él/ella?</p> | <p>Reacciones kinéticas</p> <p><i>Pequeños movimientos del rostro:</i> tensión de la mandíbula inferior, pliegues a los lados de la boca, modificación de los pliegues en torno a los ojos, tensión de la frente.</p> |
| <p>Reacciones Corporales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Postura corporal</li> <li>▪ Movimientos corporales</li> <li>▪ Alineamiento de sus diferentes partes corporales</li> <li>▪ Gestos particulares</li> <li>▪ Respiración</li> <li>▪ Tono muscular</li> <li>▪ Pulsaciones</li> <li>▪ Transpiración</li> </ul> | <p>Reacciones Faciales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posición general del rostro</li> <li>▪ Movimientos particulares</li> <li>▪ Variaciones en el color de la cara</li> <li>▪ Transpiración</li> <li>▪ Movimientos oculares</li> <li>▪ Dilatación de pupilas</li> <li>▪ Sonrisas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tono de voz</li> <li>▪ Velocidad de voz</li> <li>▪ Volumen de voz</li> <li>▪ Ritmo de voz</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Temperatura</li> <li>▪ Humedad</li> <li>▪ Tono muscular</li> </ul>   |

**Tabla 9.** Las principales reacciones que pueden calibrarse. <sup>2</sup>

Debes preguntarte si es adecuado "disecionar" hasta ese punto a otra persona. De hecho hemos sido educados para mirarnos los zapatos más que para fijar la vista en los demás, por eso somos incapaces de ver y oír toda una serie de reacciones inconscientes, que dicen mucho más que las palabras— El objetivo de los creadores de la PNL, Richard Bandler y John Grinder, fue más observar lo que hacían sus modelos que escuchar sus explicaciones—, con la condición de que no nos equivoquemos. Para ello necesitas: centrarte en esas reacciones y no interpretarlas a partir de tu propio modelo del mundo (lo que esas reacciones querían decir en ti), y verificar siempre las hipótesis<sup>3</sup>; con la ayuda de otras herramientas (en particular, la reformulación y el metamodelo, de los que hablaremos más adelante).

<sup>2</sup> Pina, pp. 265-278.

## C. SINCRONIZAR

Cuando uno logra entrar en rapport con una persona, se genera un clima de confianza y empatía, ya que a nivel inconsciente la persona que tienes enfrente "siente" que eres su espejo. La comunicación fluye y hay una entonación en sus ideas y pensamientos, que facilita todo el proceso de motivación o escucha activa. Por ejemplo, cuando te encuentres "convenciendo" a alguien, observa su postura corporal y colócate en una posición similar. Observa el ritmo de su respiración e igualalo. A cada movimiento que tu colaborador haga, lo imitas de manera discreta. Identifica si es visual, auditivo o kinético y háblale en su mismo lenguaje. Escucha atentamente la voz de tu subordinado o colaborador y ajusta la tuya al mismo tono, ritmo, volumen y velocidad. Muestra el mismo estado de ánimo que tu ayudante y actúa de la misma manera. Después de unos minutos reflejando a tu interlocutor, éste se, sentirá en armonía contigo e inconscientemente empezará a seguirte. Podrás darte cuenta de que ha llegado ese momento, cuando realices un movimiento o un cambio de postura y él otro te imite. Entonces es cuando cambian los papeles y podrás conducirlo. Por así decirlo, es como si lo hubieras "enganchado". Este es el objetivo del rapport, crear armonía e influir positivamente en la otra persona. Cuando esto ha sucedido, podrás conducir a tu gente al estado de aceptación que le facilite la comprensión de tus propuestas (órdenes, argumentos, mandatos, y de más).

Comúnmente utilizamos el reflejo directo o clásico, es decir, se imita el comportamiento de la otra persona prácticamente igual en tiempo y forma. No obstante, se aconseja otro método de sintonía llamado cruzada, en algunos casos, puede parecer más natural. La imitación cruzada consiste en tomar un gesto no verbal e imitarlo con una parte diferente del cuerpo. Es decir, si quien te escucha cruza los brazos, entonces cruzas las piernas. Si él apoya la cabeza sobre la mano, te tocas el mentón. Si tamborilea sobre la mesa con una pluma, tu haces girar un lápiz entre tus dedos. Puedes reflejar el ritmo de su respiración con ciertos movimientos apenas perceptibles de los dedos. El éxito de este tipo de rapport es que a cada acción haya una reacción similar.

Al proceso de reflejar (**matching**) también se le llama **sincronizar** por que se efectúa la imitación al mismo tiempo. Aquí te indico cuales son las distintas formas de sincronizar o reflejar a alguien:

| LA SINCRONIZACIÓN NO VERBAL DIRECTA   |   |
|---|---|
| <b>CUERPO ENTERO</b>  | <b>GESTOS</b>   |
| Ajusta tu postura con la del cuerpo entero de la persona.                         | Reproduce discretamente algunos gestos del otro.                      |
| <b>MITAD DEL CUERPO</b>   | <b>MOVIMIENTOS REPETITIVOS</b>  |
| Adapta la parte superior o inferior de tu cuerpo a la postura de tu interlocutor. | Reproduce un movimiento repetitivo, por ejemplo la caída de parpados. |
| <b>ÁNGULO CABEZA/HOMBRO</b>   | <b>RESPIRACIÓN</b>  |
| Reproduce la posición que presentan la cabeza y los hombros.                      | Ajusta tu respiración de manera que se sincronice con la del otro.    |
| <b>EXPRESIÓN DEI, ROSTRO</b>  | <b>CARACTERÍSTICAS VOCALES</b>  |
| Imita los diferentes componentes que producen la expresión facial.                | Reproduce la tonalidad, el ritmo, el volumen, el registro, el timbre. |

<sup>3</sup> Por ejemplo si crees que tu interlocutor ríe debido a que se burla de ti, quizá haciendo algunas preguntas y observando lo que tu mismo haces descubrirías que se ríe cada vez que le preguntas algo personal; es mas probable que este riéndose por nerviosismo.

| LA SINCRONIZACIÓN NO VERBAL CRUZADA <sup>4</sup>  |   |
|---|---|
| Utiliza un elemento de tu comportamiento para seguir otro elemento del comportamiento de tu interlocutor: ritmo de la voz sincronizado con el ritmo de la respiración, parpadeo de ojos marcados por un movimiento del dedo o de un ligero movimiento de cabeza, y similares. |   |
| LA SINCRONIZACIÓN VERBAL  |   |
| Forma   | Contenido   |
| SISTEMA DE REPRESENTACIÓN   | EXPRESIONES CARACTERÍSTICAS<br>Utiliza las mismas.                    |
| Descubre y utiliza en tu discurso los <u>predicados</u> escogidos en el mismo sistema de representación.  |   |
| GIROS DE FRASES   | IDEAS CLAVES  |
| Observa la estructura de las frases de tu interlocutor y construye las tuyas de manera similar.   | Descubre las ideas importantes emitidas en el discurso de la persona. |

**Tabla 10.** Los principales modelos de sincronización.<sup>5</sup>

#### **D. REFORMULAR CADA TANTO LO QUE HAYA DICHO TU INTERLOCUTOR<sup>6</sup>**

En la introducción de esta tesis hemos visto que la memoria a corto plazo nos permite captar entre 7+/- 2 unidades de memoria y que para retenerlas durante algunos segundos, es decir transferirlas a la memoria a largo plazo, necesitamos usar programas como la repetición o las estrategias de recuperación. La reformulación es uno de esos procedimientos. Reformulando logramos calibrar totalmente a nuestro empleado o colaborador(interlocutor).

##### **¿Qué es reformular?**

Reformular no es repetir como un loro lo que diga el otro, sino expresar lo que se nos ha dicho: Más corto, más simple; clasificarlo, centrarse en lo esencial; en las palabras clave. Pero ¿Cómo distinguir las palabras clave de un interlocutor, sin correr el riesgo de identificar las propias? Escuchando atentamente el tono de su voz, tanto como el mensaje verbal. Las palabras clave de un hablante son las que él enfatiza:

- con un cambio de postura o un gesto,
- aumentando el volumen de su voz,
- con un silencio antes y después, para ponerla de relieve,
- con una modificación del tempo o del ritmo, y
- a veces, con una mímica muy sutil que será necesario aprender a calibrar.

Para reformular comienza a hablar con alguna de las siguientes expresiones: Si he comprendido bien...; En resumen....; Dicho de otro modo...; De manera que tú piensas que... Para estar seguro de que estamos en la misma longitud de onda..., o cualquiera equivalente.

<sup>4</sup> La imitación cruzada resulta particularmente útil cuando el proceso de venta se realiza entre personas de sexos opuestos, ya que existen movimientos característicos de cada sexo que en ocasiones se consideran inapropiados en el otro.

<sup>5</sup> Cayrol, pp. 80-83

<sup>6</sup> Longin, pp 114-121

## Reformular sirve para encontrar un marco común<sup>7</sup>

- 1) Pregunta al otro qué quiere (estado deseado) y reformula hasta que esté de acuerdo con la reformulación.
- 2) Preguntarle qué le va procurar el hecho de conseguir su objetivo (la meta, el beneficio descontado). Verificar si es compatible con el nuestro.
- 3) Ajustar explícitamente sus propios objetivos con los de la otra parte, adoptando una gestión convergente.
- 4) Encontrar una meta común a alcanzar de modo que cada una de las dos partes esté de acuerdo cuando sea formulada: "Entonces, lo que ambos deseamos es..."
- 5) Una vez formulada la meta común, recíprocamente aceptada, las dos partes buscan todos los medios aceptables para cada una, para alcanzar esa meta en un marco de cooperación.

### ¿Cómo y cuándo reformular?

Hemos aprendido que interrumpir es de mala educación. Permitted, entonces, que nuestro interlocutor hable cinco minutos sin reformular, lo que excede largamente el rango -2+7 ítems. La interrupción molesta si se hace en mitad de una unidad de sentido, pero si se espera a que la persona redondee un pensamiento, no se la disgustará con una reformulación.

Cuando reformules, sincroniza el tono de tu voz, las posturas y los gestos: utilizar aquí la sincronización cruzada, será reformular con el gesto que ha utilizado el otro para formular.

### ¿Qué ventajas ofrece la reformulación?

Esencialmente:

- Se retiene mejor la información recibida;
- Permite al interlocutor tomar conciencia de lo que acaba de decir al ver reflejados los puntos importantes de su mensaje o, por lo menos, los que así han sido percibidos;
- Le muestra que ha sido escuchado y comprendido, o de lo contrario, le da lugar a hacer las correcciones que juzgue oportunas;
- Desdramatiza la situación cuando manifiesta agresividad, sobre todo si se ha expresado mal;
- Muchas veces lo estimula a avanzar con su reflexión, o a subrayar, desarrollar un punto de vista;
- y, sobre todo, evita los malentendidos.

Te propongo entrenarte en la calibración del interlocutor y en la reformulación de lo que dice. El objetivo de estas herramientas de sincronización es atraer y mantener al otro en conciencia externa. Si, al mismo tiempo, te centras en él, tendrás en las manos todos los elementos necesarios para establecer un excelente vínculo: reconocer al otro tal cual es y compartir con él. Puede verse que la PNL está muy lejos de ser una técnica destinada a "manipular".

---

<sup>7</sup> Chantal, pp 93-97

## E. METAMODELO<sup>8</sup>

¡Sí!, podemos identificar los metaprogramas de los demás a través de preguntas pero no podemos estar por allí haciendo preguntas al estilo de un psicólogo...cabe preguntarse: ¿Cómo deben plantearse esas preguntas? ¿Existe una manera de captar toda la información del interlocutor para evitar la pérdida de información? La respuesta es afirmativa.

El metamodelo fue descrito plenamente en *La Estructura de la Magia*, Volumen 1, de Bandler y Grinder, y el libro *They Lived happily Ever After*, de Leslie Cameron-Bandler, por los años setenta; es una serie de patrones de lenguaje que se pueden utilizar para especificar más plenamente la experiencia justo lo que necesitamos al identificar los metaprogramas otras personas.

El metamodelo es probablemente uno de los temas más importantes por aprender un jefe de personal, porque es el camino que nos indica cómo obtener información de alta calidad de la gente con que se está trabajando, sin importar en qué clase de campo está. Aprender el metamodelo es esencial para comprender cómo oír e identificar los patrones del lenguaje de las personas. Al hacer esto, aumentará su eficiencia en cualquier clase de comunicación —dependiendo de que sepas cuándo y cómo usarlo. Es importante recordar que para nosotros son más importantes los patrones del lenguaje, sus formas, que el significado de las palabras.

El modelo de precisión o metamodelo consiste en una técnica interrogatoria que parte de la expresión lingüística concreta y clasifica las pautas comunes del lenguaje en tres categorías: supresiones, generalizaciones y distorsiones.

Tiene las siguientes funciones:<sup>9</sup>

Recopilar información al cuestionar las supresiones.

- Poner de manifiesto las generalizaciones.
- Aclarar la ambigüedad.
- Corregir las distorsiones.
- Deducir el significado concreto.
- Recuperar la estructura profunda del lenguaje.

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

### a. El Proceso de supresión.

Se identifica la presencia de una supresión cuando en la frase falta parte de la información. Por ejemplo, si decimos: "la venta es oportuna", no sabemos a qué venta se refiere, oportuna para quién o por qué, entre otros.

No obstante, quien emite el mensaje posee toda esa información en su representación interna, pero al momento de hablar, como conoce tan bien los hechos, olvida precisar ciertos datos.

Cuando recibimos este tipo de mensajes que no transmiten la información completa, nuestra mente los complementa a partir de nuestro propio mapa para poder representarnos lo que se nos comunica. Este proceso de supresión da origen a una comunicación ineficiente. Como el oyente llena los huecos con su modelo del mundo, su representación puede o no tener relación alguna con la idea del interlocutor.

La manera de evitar esta deficiencia en la comunicación es complementar la información buscándola en donde se encuentra, es decir, en nuestro interlocutor, y no en nuestra mente.

<sup>8</sup> Cfr. Apéndice de O'Connor, *PNL para directivos*; apéndice Bandler, *La estructura de la magia I*, Fonseca, pp. 94-101

<sup>9</sup> O'Connor, *Principles of NLP*, pp.93-96

Para esto, dirigiremos preguntas específicas cuyo objetivo será encontrar el elemento ausente. Así podremos tener una representación más acercada de la que se nos desea transmitir.

| Tipo de supresión (eliminación)  | Pregunta de orientación   | Objetivo   |
|--|---|--|
| <b>Simple:</b> Una parte de la información está ausente de la frase. Son verbos sin complemento.   |   |  |
| <p>"Estoy enojado"</p> <p>"Es urgente"</p>   | <p>¿Con quién / qué?</p> <p>¿A causa de quién / qué?</p> <p>¿Para cuando exactamente?</p>   | <p>Su objetivo es recuperar la omisión. Obtener información de la palabra o elemento que originalmente se había eliminado.</p> |
| <b>Comparativa:</b> El elemento de comparación no aparece en la frase. Falta la norma de evaluación.   |   |  |
| <p>"Este producto es mejor"</p> <p>"Es más fácil así"</p> <p>"Ellos son mejores"</p> <p>"Estudiar es caro"</p> <p>"Él sabe más"</p>  | <p>¿Comparado con cuál?</p> <p>¿Mejor en qué?</p> <p>¿Más fácil en qué?</p> <p>¿Comparado con qué o quién?</p>  | <p>Su objetivo es recuperar la omisión comparativa. Hacer concreto el criterio de comparación.</p>                             |
| <b>Referencia inespecífica:</b> Nombre no especificado. Cuando el pronombre o la clase es indefinido.  |   |  |
| <p>"No me compran"/"No me importa"</p> <p>Ellos no me escuchan</p> <p>Alguien llegó</p> <p>No prestan atención a los valores esenciales</p> <p>Abusan de mí</p> <p>La situación en México es difícil</p> | <p>¿Quiénes en concreto no te compran?/¿Qué es lo que no te importa?</p> <p>¿Quién específicamente? ¿Cuál específicamente?</p>  | <p>Su objetivo es recuperar el índice de referencia. Especificar a quién se refiere la afirmación señalada.</p>                |
| <b>Juicios:</b> Es una opinión sobre alguna idea o cosa, basada en un criterio determinado.  |   |  |
| <p>Evidentemente, el Q.F.B. Jersain, es el candidato ideal para el puesto.</p>   | <p>¿Para quien es evidente?</p> <p>¿Según quién?</p> <p>¿Bajo qué criterio es/no es?</p>  | <p>Determinar el criterio no especificado.</p>   |
| <b>Verbos inespecíficos:</b> La acción o relación queda sin concretar. No especifican dónde, cuándo, con quién, ni cómo. Excluyen el significado concreto de lo que mencionan.                           |   |  |
| <p>"Me cuesta trabajo hablar inglés"</p> <p>"Me has lastimado"</p> <p>Mi jefe me ignora</p> <p>La decisión ha sido tomada</p> <p>Me insultaste</p>   | <p>¿Cómo en concreto te da trabajo hablar inglés?</p> <p>¿Qué he hecho para lastimarte?</p> <p>¿Cómo lo sabes? ¿Qué específicamente? ¿Cómo específicamente? ¿Cómo? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Acerca de qué?</p> | <p>Encauza a definir la actitud o proceso del problema. Su objetivo es especificar el verbo.</p>                               |

|   |  |
|---|--|
| <b>Nominalización:</b> Son verbos convertidos en sustantivos (cosas o sucesos estáticos), oscureciendo así la acción .La acción o proceso se describe como cosa u objetivo.       |  |
| "He roto relaciones"<br>"Lamento mi decisión"<br>Perdí mi libertad<br>El grupo está tenso<br>Los empleados necesitan capacitación<br>Requerimos incrementar nuestra participación | ¿Qué y cómo se relacionan?<br>¿Qué tipo de relaciones?<br>¿Cómo decidió exactamente?<br>¿Cómo específicamente?<br>¿Cómo te gustaría...? ¿Quién requiere qué a quién? |

**b. El Proceso de generalización.**

La generalización se refiere a toda palabra que designe una clase o conjunto de unidades, objetos, actividades, etc. Cuando generalizamos estamos ignorando la excepción a la regla, en la cual comúnmente está la opción que nos ayuda a conocer la realidad.

| Tipo de generalización  | Pregunta de orientación  | Objetivo  |
|---|--|---|
| <b>Operador modal de Posibilidad:</b> Palabras o frases que ponen límites gobernados por reglas no dichas.  |  |   |
| No puedo, imposible hacer esto, rechazar esto otro etc.   | ¿Qué pasaría si tú...?<br>¿Qué le impide...? ¿Qué se lo impide?                  | Identifica la consecuencia que genera la regla o limitación.  |
| <b>Operador modal de necesidad:</b> Palabras o frases que denoten alguna acción que se "Debe" o "no se debe" de hacer, algo o alguien que se debe o no de.... etc.  |  |   |
| Debo de dejar que haga lo que el quiera.<br>Debo de lavarme las manos antes de cada corrida.  | ¿Qué pasaría si lo hiciera?<br>¿Qué pasaría si no?                               | Al responder estas preguntas se analiza críticamente para saber si la acción se considera limitante o no.                               |
| <b>Cuantificadores universales:</b> Palabras o frases que hacen una generalización que no admite excepciones (todo, nada, siempre, jamás, nadie, cada, ninguno, cualquier, etc.). Generalizaciones muy amplias que impiden ver diferencias. |  |   |
| "Todos son iguales"<br>" Siempre pierdo"  | ¿Todos? ¿Ha habido alguno que sea diferente.<br>¿Siempre?¿Alguna vez has ganado? | Descubre un ejemplo contrario a la afirmación. Su objetivo es recuperar la fuente de la información y el proceso de cómo lo generalizó. |
| <b>Origen perdido (Clichés):</b> Frases separadas de la concepción del mundo del autor  |  |   |
| "Mentir está mal"<br>„ Lo que mal empieza, mal termina"   | ¿Según quién?<br>¿Hay posibilidad de que no sea si? ¿Hay excepciones?            | Descubre que los lemas o refranes no pueden generalizar ya que dependen de la situación o contexto en que se digan.                     |

### c. El Proceso de distorsión.

La distorsión intenta modificar la realidad para ajustarla a nuestro propio mapa y confrontar nuestra idea, para percibir lo que sólo deseamos percibir. Recordemos que nuestra atención se centra en lo que nos preocupa en cierto momento, de modo que sólo seleccionamos los estímulos que confirman nuestras esperanzas y temores.

Mediante el proceso de distorsión partimos de lo que sabemos y evitamos cuestionarlo. Permite la justificación del individuo y evade su responsabilidad.

| Tipos de distorsiones   | Pregunta de Orientación.   | Objetivo   |
|---|--|--|
| <b>Lectura del pensamiento:</b> Describir qué sucede en la experiencia interior   |  |  |
| "Sé que no quiere venderme"<br>"Sé lo que piensas"  | ¿Cómo sabe en concreto que no quiere venderle?<br>¿Cómo en concreto lo sabe?   | Identificará los criterios usados<br>Para hacer suposiciones sobre la experiencia ajena.               |
| <b>Equivalencia compleja:</b> Se pretende que dos experiencias distintas signifiquen lo mismo.  |  |  |
| "Ya firmé ... ahora a cuidarme"<br>Si no estas sonriendo es que no te estas divirtiendo.<br>Se salió del curso. Estaba aburrido   | ¿Cómo en concreto puedes afirmar que el estampar tu firma significa tener que cuidarse?<br>¿Cómo es que esto significa lo otro...? | Se controla la validez de la reacción implicada en la equivalencia compleja.                           |
| <b>Presuposiciones:</b> Aseveración implícita para entender la oración. La persona da por un hecho una suposición.  |  |  |
| El nuevo director estudió en el extranjero seguro es un pedante   | ¿Cómo lo sabes? ¿Cuál?   | Su objetivo, es recuperar la representación interna.   |
| <b>Actor perdido:</b> Evaluaciones, juicios, opiniones donde falta el sujeto de la información y el criterio de evaluación. Afirmaciones que contienen un juicio de valor pero que no menciona al que lo emitió ni como se llegó a él.  |  |  |
| Es malo no ser líder<br>Es de mal gusto hacer bromas<br>Está mal llegar tarde<br>México va a ser un país de primer mundo  | ¿Quién lo dice? ¿De acuerdo a qué? ¿Cómo lo sabes?<br>¿De acuerdo con quién o con qué criterios?                                   | Su objetivo es recuperar la fuente de la información y su estrategia de conformación de la creencia.   |
| <b>Modelo causal:</b> Afirmaciones que relacionan causa-efecto entre determinado estímulo y una respuesta que no tiene nada que ver. Creencias que se aceptan a priori a los hechos o como base para alguna afirmación. Afirmaciones donde se preterida mostrar que un hecho, idea o circunstancia lleva a la otra. |  |  |
| El tono de su voz me irrita<br>Te ayudaría pero estoy cansado.  | ¿Cómo hace su voz para que te irrites? ¿Cómo específicamente el tono de su voz te irrita?  | Encontrar cómo se establece la relación causa-efecto y qué tiene que ver el estímulo con la respuesta. |

## II. IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA

Sin conocer la fuerza de las palabras,  
es imposible conocer a los hombres.

Confucio

Ahora que sabes como escuchar y cómo preguntar. Debes poner toda tu atención en cada una de las señales enviadas por tus subordinados o colaboradores; ahora es tu responsabilidad compilar toda la información de tu interlocutor.

A continuación expongo algunas posibles señales lingüísticas y no verbales de diferentes metaprogramas que podrás encontrar en las personas de tu entorno. Estas se consideran como los principales indicadores de preferencia de uno u otro metaprograma.

Cuando escuchas ciertos predicados en tu interlocutor este te está mostrando la forma en que percibe el mundo y como prefiere acoplarse a él. Es decir, por medio de su lenguaje (verbal y no verbal) te dice como prefiere se comuniquen con él. Este sección es fundamental para motivar a alguien por medio del acompasamiento (pacing) tema discutido en el capítulo destinado a la inducción de metaprogramas.

### A. PROGRAMAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

#### REGISTROS SENSORIALES

##### El concepto de VAKO

Según la forma de tratar la información, se emplean preferentemente palabras pertenecientes al registro visual (V), auditivo (A), Kinestésico (K) y a veces olfativo (O). En PNL, el conjunto se identifica con la sigla VAKO.

Más raramente, se distingue el registro gustativo (G) y, por supuesto, también se utilizan palabras que no pertenecen a ninguno de los registros sensoriales, llamadas palabras "no específicas", como:

- sustantivos concretos (casa, árbol, mesa, montaña, calle, ciudad...),
- sustantivos abstractos, también llamados "conceptos" (libertad, eficacia, autonomía...),
- palabras que no tienen, o han perdido, origen sensorial (pensar—etimológicamente *pesar*, de origen kinestésico, saber, creer, o comprender, literalmente *tomar en conjunto*, de origen kinestésico...),
- palabras que pertenecen a más de un registro (calma: A o K; armonioso: V o A...).

Si el vocabulario de tu interlocutor es eminentemente visual y el tuyo kinestésico, hay muchas probabilidades de que no se comprendan.

##### Claves para identificar la predominancia sensorial de los interlocutores<sup>10</sup>

Además de las palabras que utiliza tu interlocutor, hay otros indicadores que pueden ayudar a descubrir su registro dominante. Pero cerciórate porque, como siempre, hay excepciones.

##### Sistemas de representación y movimientos oculares<sup>11</sup>

La observación de los movimientos oculares constituye un buen método para medir a un interlocutor, muy utilizado en PNL. — El descubrimiento de esta herramienta constituye el tema de la tesis de doctorado de los dos fundadores de la PNL.

<sup>10</sup> Ver Claves fisiológicas de R.O.L.E en glosario

<sup>11</sup> Ídem.

Cuando te representas mentalmente una experiencia, o registras una información, tu conciencia está focalizada en el sector de los procesos internos. Estos procesos se relacionan con sus cinco sentidos, que emplea de manera secuencial, como muestra el siguiente gráfico:

Estas percepciones son externas (e) cuando se expresan mediante palabras o gestos, en cuyo caso se designan Ve, Ae, Ce; y son internas (i) cuando se ubican en el nivel de los procesos de pensamiento (Vi, Ai, Ci).

Richard Bandler y John Grinder<sup>12</sup> advirtieron que esos procesos dan lugar a movimientos oculares inconscientes, lo que más tarde se pudo verificar mediante las ondas del electroencefalograma.<sup>13</sup>

| REGISTRO PREDOMINANTE   |  |   |   |
|-------------------------|--|---|---|
|                         | VISUAL   | AUDITIVO  | CINESTÉSICO   |
| tempo del habla         | tempo veloz,   | tempo mediano   | tempo lento, con largas pausas para respirar                              |
| tonalidad de la voz     | andanadas de palabras  | clara, resonante  | grave, profunda   |
| postura, músculos       | alta, aguda, nasal o tensa erguida, hombros rectos               | tronco inclinado, hacia adelante o hacia atrás                    | relajado, hombros distendidos   |
| postura de la cabeza    | cabeza erguida, nuca estirada                                    | inclinada sobre el lado izquierdo                                 | bien plantada entre los hombros   |
| manos y brazos          | brazos tensos, índice levantado descriptivos, rápidos, cortantes | brazos cruzados, manos cerradas en redondo, cercanos a las orejas | palmas hacia arriba, brazos flexionados amplios, al nivel del plexo solar |
| gestos respiración      | pulmonar, rápida, superficial                                    | diafragmática intermedia  | abdominal, lenta y Profunda   |
| Características propias | Señala los ojos,<br>Manos móviles.<br>Piel pálida.               | Señala oídos.<br>Tórax desarrollado.<br>Piel uniforme             | Se toca el cuerpo.<br>Movimientos lentos.<br>Pies en tierra.              |

**Tabla 11.** Claves para identificar la predominancia sensorial de los interlocutores.<sup>14</sup>

## SELECCIONES PRIMARIAS

**En la actividad:** Harán preguntas sobre el cómo de las cosas; en el trabajo, sostienen diálogos del tipo de: " —Pablo, ¿querrías barrer el taller?

—Pero no hay escoba...

—Entonces ingéniatelas..."

Veinte horas de actividad diaria, siete días por semana, trabajan en seis empresas, practican tres deportes, son socios de cuatro clubes...

Sus frases preferidas: "¿Qué podré hacer aquí?" y "El movimiento adelgaza las piernas".

<sup>12</sup> Cfr. Bandler, Estructura de la magia II.

<sup>13</sup> Los movimientos oculares son muy interesantes para decodificar los procesos y las estrategias de un interlocutor. No develan los contenidos de las imágenes, sonidos o sensaciones que el otro está creando o recordando, en PNL la forma es tan importante como el contenido

<sup>14</sup> Cfr. Robbins, Poder sin límites.

Para comprender mejor este programa: se trata del interés en la acción por la acción misma, aun cuando se expresa como "No sé qué hacer". Lo que cuenta no es el resultado de la acción: un activo puede pasarse tres horas cocinando y meter toda la comida en el congelador... La usará alguna vez, más adelante. No hacen nada en equipo ni de a dos.

**En las personas :** Hablará sobre las personas aun innecesariamente: lo que dicen , sienten, piensan; sus preguntas: "¿Quiénes irán a esa reunión?", "¿Cómo podré comunicarme con...?", "¿En qué idioma se hablará?" Sus frases: "Allá está Mónica, al lado de Reynaldo", "No he visto a Claudia", "¿Le habrá sucedido algo a Roberto?"

**En las informaciones,** Harán preguntas sobre el por qué de las cosas; buscando la fuente de información en términos de que aprenderá, de quién, el valor de la información, cómo aplicarán la información, sus frases: "¿Qué voy a aprender en esa reunión?", "Veamos qué dicen las instrucciones de este aparato".

Cosifican a las personas, lo que expresan en frases del tipo de: "¿Dónde guardaré a los niños esta noche?" "Debo poner a mi suegra en un buen alojamiento".

Cuando alguien dice "No había *un* alma cuando llegué", está focalizando en las personas (con y sin juego de palabras).

**En los lugares.** Harán preguntas sobre el "dónde" de las cosas; muestran orgullo por "sus lugares" (casa, oficina, jardín, tienda preferida, y similares) en términos de localización, distribución, inmobiliario; sus preguntas: "¿Adónde iremos este verano de vacaciones?", "¿Dónde trabaja usted?", "¿Qué te gusta más: el campo, el mar o la montaña?"

**En el tiempo:** Harán preguntas sobre el cuando de las cosas; ocupan argumentos como "el tiempo es dinero", "el tiempo es comodidad", "no gastes el tiempo,"

**En los Objetos:** Harán preguntas sobre el qué de las cosas; usan términos de lo que se encuentra en su entorno: posición, dinero, comida, alrededores, entre otros. que relacionan. Muestran orgullo por las cosas tangibles (casa, carro, ropa, y de más artículos) e intangibles (acuerdos, poder, seguridad, estatus)

**EL TAMAÑO DEL ENCUADRE:** Gesticulación con las manos grande/pequeño, cerca lejos; la cabeza se mueve hacia delante del cuerpo para dar detalles y para atrás al generalizar.

**General (global)** Usará abstracciones ya que desea deducir. Seguido notaras que habla del amor, de la fraternidad, de la paz mundial, en si utiliza nominalizaciones. Mencionará conceptos, definirá términos y principios. Sus ideas pueden parecer desconectadas al describir aspectos de "un gran trozo de información el cual ven en su totalidad. Cuando hablan proveerán una perspectiva o presentarán conceptos abstractos en oraciones simples con pocos detalles.

Se identifican:

- Por que eliminan mucha información.
- Suelen saltarse pasos en una secuencia.
- Las secuencias las generalizan en pasos es decir que no suelen planificar.

**Personas de abstractas a específicas:** Estas personas se interesan por los detalles, suelen mostrar un instinto (no necesariamente infalible) que les determina la cantidad de detalles que son capaces de absorber respecto a una materia determinada. Si sobrepasa ese límite (y empieza a ser *demasiado* específico), posiblemente estas personas dejen de prestarte atención.

**Detalle (específico):** Usará abstracciones ya que desea inducir. Es posible que exagere al utilizar términos técnicos, muchos detalles, secuencias, procedimientos, entre otros. Es más, algunas personas específicas no se sienten preparadas para poner en práctica ese nuevo método hasta que poseen un conocimiento enciclopédico del mismo (que nunca llega a serlo del todo, por descontento). Se pueden identificar a través de sus patrones de su lenguaje que tienen una secuencia definida y contiene varios detalles (adverbios, adjetivos, nombres propios de personas, cosas y lugares).

Se identifican:

- Hablan de pasos y secuencias.
- Hacen descripciones muy precisas.
- Son concretos.

**Laterales (lateral Chungking).** O Personas de específicas a abstractas. De todos los que hemos ido analizando, éste es el grupo más práctico. Precisan de cierto grado de información específica cuando se enfrentan a una nueva actividad, al aprender una nueva técnica o cualquier otra cosa, pero al menos están deseando agrupar esa información para alcanzar un conocimiento sinérgico (es decir, una visión más amplia que la mera suma de los detalles)

Este se dedica a utilizar la abducción así que mencionará todo por medio de metáforas, analogía e historias. Igualmente se notara que utilizan proverbios, eslóganes, leyendas, entre otros.

## B. METAPROGRAMAS SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

### ÍNDICE DE CONCIENCIA <sup>15</sup>

**Los comportamientos externos (CE):** Es decir lo que tu haces y los demás pueden observar (en tanto que, para los otros sectores, solo podrán formular hipótesis): posturas, movimientos, respiración, gestos, mímicas, color de las mejillas, entre otros. (lenguaje no verbal) y el lenguaje oral y escrito (a mano, a máquina, con dibujo, letras, y similares).

**Los procesos internos (PI):** Qué y cómo piensas. Cuando tu conciencia está en ese sector, se halla directamente ligada a tu cerebro. Es cuando surgen las estrategias, la confrontación de informaciones nuevas con las que ya poseías, con tus programas, tus valores, tus creencias. Cuando tu conciencia está en este sector, tus ojos se mueven a derecha, izquierda, arriba y abajo.

**El estado interno (EI):** Lo que sientes, que pertenece a los dominios de la kinestesia interna (Ki).

**Ki primaria:** las sensaciones de hambre, sed, calor o frío, humedad o sequedad, pesadez o ligereza, suavidad o aspereza, sentido del tiempo.

**Ki secundaria:** las emociones, el nombre que le das a las combinaciones de ciertos sentimientos, los rótulos que les adhiere y que le son propios. Estos aspectos son particulares de cada persona y muy difíciles de comunicar.

---

<sup>15</sup> Longin, pp193-194.

## CONCIENCIA INTERNA Y CONCIENCIA EXTERNA

¿Cómo reconoces que una persona está en conciencia interna o en conciencia externa?  
He aquí algunos indicios:

### ***Indicios posibles de conciencia interna:***

- Los ojos enfocan el infinito, es decir están fijos, la mirada perdida en la lejanía; o bien se mueven hacia arriba y abajo, derecha e izquierda;
- La cabeza está inclinada o echada hacia atrás;
- A los lados de la boca pueden verse pequeños movimientos, como si la persona hablara consigo misma (que es, precisamente, lo que está haciendo);
- Se producen movimientos adicionales: tamborileo con los dedos, movimiento rítmico de un brazo, balanceo de una pierna;
- El tono general es de relajamiento;
- La postura es asimétrica (por ejemplo, una mano en el bolsillo).

Cuando observes signos como éstos, verifica discretamente tu hipótesis antes de exclamar "¡Pero, hombre, estás en cualquier parte menos aquí!", o "Señor director, no está usted prestándome atención".

### ***Indicios posibles de conciencia externa:***

- Los ojos están bien abiertos, y miran;
- La postura es erguida;
- La respiración es libre;
- Puede haber un "pliegue de atención" en el entrecejo.

## EL MARCO DE REFERENCIA

Una manera de identificar este metaprograma es preguntar: «¿Cómo sabes que has hecho un buen trabajo?». La persona interna le dirá que es ella quien decide eso, mencionara bastante el pronombre personal "yo". La persona externa le dirá que lo sabe porque otra persona se lo ha confirmado. Estas personas utilizan mucho la palabra "tú" al hablar de si mismas.

**Internas:** Por que se resisten a que tomen decisiones por ellos otra persona aun cuando se trate de una buena decisión, Difícilmente aceptan que los controlan o dirige, Les gusta trabajar por su cuenta propia.

**Externas:** Siempre tienden a pedir una opinión externa, necesitan de criterios externos, por lo general son indecisos.

## LAS CREENCIAS.

### **Cómo identificar una creencia en tu interlocutor**

Usa el Metamodelo. Escucha las palabras (la estructura superficial) y pregúntate: ¿Qué *considerará como verdadero* esta persona para poder decir esto? Si es posible, reformula expresando lo que ha encontrado, y calibra la retroalimentación obtenida (feedback). Ten cuidado si se trata de un superior jerárquico, a quien podría no gustarle verse descubierto.

El proceso de identificación de las creencias es *iterativo e interactivo*: hace falta hacer muchos intentos antes de aproximarse lo suficiente. Las personas no son conscientes de sus creencias, pero el proceso de identificación las atrae progresivamente al nivel superficial. Habrás arribado a la meta cuando detectes una respuesta significativamente afirmativa, sorprendida, o cuando tu interlocutor tenga visibles dificultades para retener su reformulación ("¿Cómo has dicho?").

Para entender las creencias un individuo debemos tener en cuenta primero que resulta indispensable plantear preguntas para profundizar en el sujeto. La segunda es que, cuando intentes conocer las creencias de alguien, no está prohibido preguntar «

¿Por qué?» La tercera es que conviene expresarse de manera «neutra» y desapasionada. Si se habla tranquilamente y con una curiosidad positiva, el interlocutor responderá, por lo general, de forma directa. La cuarta es que la persona se sorprende a menudo de que se le haya planteado una pregunta de ese tipo. Para ella, se trata de una «evidencia»: ¡deberías creer la misma cosa que yo! Para tu interlocutor es muy lógico pensar así, porque para él se trata de una creencia generalizada. «De hecho, si *todos* los profesores son así, ¿cómo es posible que no te hayas dado cuenta nunca? Es una de las razones que explican por qué no nos esforzamos en hacernos comprender de modo más explícito: esperamos que los otros nos comprendan «con medias palabras». Aunque en parte esté justificada, porque generalmente compartimos con nuestro interlocutor referencias culturales comunes, esta creencia es el origen de muchos malentendidos. En realidad, nuestros modelos del mundo son tan singulares como nuestras huellas digitales: desde lejos, se parecen todas; pero, de cerca, cada una presenta sus propias circunvoluciones.

Finalmente, la quinta cosa que podemos aprender es que las creencias abarcan diferentes ámbitos:<sup>16</sup>

- *Lo que es* (las creencias propiamente dichas). Para Jersáin: «Todos los profesores son iguales».
- *Lo que conviene hacer o no hacer* (las reglas): «No hay que decir nunca que no se ha entendido»; «hay que hacer como si lo supieras»; «hay que dar impresión de entender».

Para descubrir con mayor facilidad nuestras propias creencias o las de los demás, es conveniente saber cómo se presentan, puesto que, además de la distinción que acabamos de establecer entre creencias, también es necesario saber que las creencias pueden adoptar dos formas:

- Las *equivalencias*: tal cosa significa esto o aquello;
- las *causas/efectos*: tal cosa tendrá tal consecuencia.

### ¿Cómo se formula una creencia o cuáles son estructuras posibles en que se identifican?

|              |                       |   |
|--------------|-----------------------|---|
| una creencia | a nivel de la forma   | es afirmativa y breve<br>no contiene generalizaciones<br>se expresa en primera persona  |
|              | a nivel del contenido | contiene 1 ó 2 metaprogramas<br>contiene un criterio fuerte<br>está presente en cualquier contexto  |
|              | a nivel del efecto    | impacta fuertemente y desencadena<br>Una reacción kinestésica característica.<br>es muy difícil de memorizar<br>(retorna enseguida al inconsciente) |

**Tabla 12** .Las creencias pueden identificarse según su estructura.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Tenenbaum, pp.44-46

<sup>17</sup> Longin, pp 230-236

La PNL distingue cuatro categorías básicas de creencias a partir de distintos niveles lógicos.<sup>18</sup>

| <i>Ejemplo de creencias que se pueden detectar tras las respuestas a una pregunta: "¿Por qué no dejas de fumar?"</i>         |  |
|--|--|
| <b>Respuesta posible</b>   | <b>Puedes identificar algún Nivel lógico.</b>                                      |
| 1. "¿Para qué? De todas maneras, con la polución actual, tengo muchas probabilidades de contraer cáncer."                    | Detrás de esta respuesta hay una creencia que concierne al <b>ambiente</b> .       |
| 2. "Ya sabes, cuando uno comienza no puede detenerse, a menos que no sea un verdadero fumador."                              | Detrás de esta respuesta hay una creencia que concierne al <b>comportamiento</b> . |
| 3. "Sé que es posible dejar de fumar. Conozco gente que ha podido hacerlo... Pero yo ni sueño con eso, no lo lograré nunca." | Creencia concerniente a la <b>capacidad</b> .                                      |
| 4. "Oh, tú sabes, de algo hay que morir."  | Creencia concerniente a los <b>valores</b> .                                       |

Robert Dilts, piensa que todas las creencias se relacionan a un nivel más elevado, la creencia-madre de la identidad: "Yo soy alguien que..."

Algunos ejemplos aclararán el concepto de *creencia-madre de la identidad*<sup>19</sup>. Veamos cómo aproximarnos a la identidad observando la estructura metaprográmica.

- A partir de "Puedo pensar, o sentir, pero no las dos cosas a la vez". Es una **creencia ligada a la capacidad**.  
 "Nunca llegaré a estar completo" (selección de actividades, activo).  
 "Nunca podré ser completo" (orientación al futuro, desplazamiento en el tiempo).  
 "Nunca podré ser yo mismo" (selección de personas, dirección lejos de...)
- A partir de "Soy el centro del mundo": **creencia ligada al entorno**, con un fuerte marco de referencia interno, un gran sentimiento de soledad, carencia de emoción directa (actitud disociada), desplazamiento en el tiempo, proceso interno.  
 "Estoy terriblemente solo."  
 "No merezco que me amen."  
 "No tengo derecho a amar" (receptivo). "No inspiro amor" (activo).
- A partir de "Para ser feliz necesito que los demás lo sean". Se trata de una **creencia ligada al valor** (con el metaprograma comparativo).  
 "Está mal ser feliz solo" (selección de personas).  
 "No tengo derecho a ser feliz."
- A partir de "Sólo existo a través de lo que hago, de mi trabajo, de mi comportamiento", **creencia ligada al comportamiento**.  
 "No tengo ningún valor por mí mismo."

<sup>18</sup> Cfr. Dilts, *Changing Belief Systems with NLP*.

<sup>19</sup> Ver niveles lógicos en apéndice

## VALORES

Nuestros valores nucleares más profundos son estados emocionales positivos o negativos. Los valores son más abstractos que las creencias, y normalmente podemos hacer alusión a ellos con algunas palabras clave: relaciones, libertad, rechazo, paz espiritual, seguridad, humillación, depresión, aventuras, entre otros. Observa que cada una de estas palabras es una nominalización, algo abstracto que no podemos ver, tocar o como dicen los PNListas “no podríamos cargar en una carretilla”.

Un valor se asocia con un número determinado de creencias o normas, que indican en qué medida cumplimos con aquel valor.

Algunos le prestan más importancia a las buenas relaciones con los demás. Puedes lanzar una pregunta como ésta: ¿Podrías contarme una situación realmente feliz en tu trabajo?... De su respuesta deducirás si prefiere trabajar solo, en equipo, con alguna responsabilidad dentro del grupo, o simplemente cerca de un grupo...

También hay un metaprograma que inclina a la terminación o plena realización de una meta. La pregunta correspondiente sería: Si fuéramos a realizar un proyecto juntos, ¿en qué fase del proceso participarías con más entusiasmo, en el arranque, en el desarrollo o en la terminación?... ¿Hay alguna fase del proyecto en que no te gustaría participar?...

## C. METAPROGRAMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

### PROCEDIMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN Y DE DIFERENCIACIÓN:

| LOS PARECIDOS   | LAS DIFERENCIAS   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ACUERDO</li> <li>▪ Busca los parecidos, lo que ya está presente, lo que funciona, lo que le agrada.</li> <li>▪ Generaliza con más facilidad.</li> <li>▪ Se expresa con giros de frases positivas.</li> <li>▪ Llega espontáneamente a un acuerdo con la postura del otro.</li> <li>▪ A veces considera al desacordador como aquel que nunca está de acuerdo y que critica sin cesar.</li> <li>▪ Los gestos con las manos del “igualador” son cortos y cercanos a su cuerpo</li> <li>▪ Cuando el mensaje es verbal, si procedemos por <i>identificación</i> la respuesta comenzará por una fórmula como: seguro..., absolutamente..., de hecho eso me hace pensar en..., es como...; si procedemos por <i>diferenciación</i>, la reacción será del tipo: de ninguna manera..., o: sí, pero...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DESACUERDO</li> <li>▪ Busca las diferencias, lo que aún no está presente, lo que no funciona, lo que le desagrada.</li> <li>▪ Destaca las excepciones a las generalizaciones.</li> <li>▪ Tiende a los giros de frases negativas, introduce primero lo que su idea no es para poder definir por contraste lo que es.</li> <li>▪ Llega más fácilmente a un desacuerdo con la postura del otro.</li> <li>▪ A veces considera al acordador como un ser un poco simple con el que no hay manera de discutir, de confrontar ideas ¡porque en seguida está de acuerdo!</li> <li>▪ El diferenciador aparta sus manos del cuerpo “dibuja” ángulos en el aire con sus brazos.</li> </ul> <p>Cuando el mensaje es <i>no verbal</i>, podemos adoptar la misma postura, el mismo ritmo respiratorio, gestos parecidos para <i>identificamos</i> con el interlocutor, o bien <i>diferenciamos</i> de él mediante posturas, ritmo o gestos distintos.</p> |

**Tabla 13.** Principales características al acordar o desacordar.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Cfr. O’connor, Principles of PNL.

**Hay una sola forma de identificación**, aun en el caso de que se complete con un cambio de encuadre — Me gustaría ir al cine esta tarde. — A mí también, Sobre todo si vamos a ver la última película de Guillermo del Toro". Identifican por estar contentos en un mismo lugar y permanencia.

**Los que igualan y exceptúan.** Se identifican:

- Les gustan los cambios graduales y lentos.
- Acostumbran comparar y usar comparativos, como; mas, menos, peor, mejor, y calificativos parecidos.
- Responden al material de promoción que utiliza palabras como «mejor», «mejorado» o «avanzado».

**Hay tres formas de diferenciación**

- **Por polaridad** (el extremo opuesto). Típica forma de la infancia, cuando es necesario elaborar las propias fronteras y construir el marco de referencia interno: "Me encanta la playa./ Yo la detesto". Para este caso recuerdo una cita de Masura Ibuka, cofundador de Sony, afirmaba: «La clave del éxito de Sony, así como para cualquier actividad, ya sean negocios, ciencia o tecnología..., es no seguir nunca a los demás»
- **Con un *contra-ejemplo***. Cuando se recibe el mensaje se busca lo que falta, lo que lo hace incompleto, pero globalmente se procede por identificación. Por eso la respuesta suele comenzar con un "Sí, pero...": "Me encanta la playa. / Sí, pero en invierno es horrible".
- **Con un *metacomentario***<sup>21</sup>: "Me encanta la playa. / ¿Vas a ir este verano?" Buscan el cambio y la variedad, pero no tanto como las personas diferencia. De modo que para reconocer este metaprograma pregunta: «¿Qué relación hay entre estas dos cosas?».

## LAS COMPARACIONES

### Comparación de sí mismo consigo mismo

Así hablaría un individuo al utilizar Comparación de sí mismo consigo mismo:

"El año que viene seré el mismo que hace diez años" (Sf/Sp).

"Debería ser capaz de hacer los 100 metros en 10 segundos" (Sa/Si).

"Seré diferente cuando obtenga mi diploma" (Sa/Sf).

"No llego a imaginarme cumpliendo mi sueño dentro de dos años" (Sf/Si).

"Ahora, que tengo cincuenta, recuerdo cuando tenía veinte años y pienso: "cuánto camino he recorrido"..." (Sa/Sp).

### Comparación entre uno mismo y otro.

Así hablaría un individuo al utilizar Comparación entre uno mismo y otro—Generalmente, la comparación entre uno mismo y otro se hace en tiempo presente (a=actual) :

"Es mucho más amable que yo" (Sa/Oa). "Querría poder hablar como él" (Sa/Oa).

Pero también son posibles otras combinaciones:

"Tiene más éxito que el que yo alcancé a su edad" (Oa/Sp).

"Tiene más suerte que la que yo tendré nunca" (Oa/Si).

Comparación entre dos terceras personas

"¿Por qué mi jefe no será tan comprensivo como tú?" (Oa/Oa).

"Mi padre nunca habló como tú lo haces" (Op/Oa).

"Cuando me conozca bien, me tratará como lo hacía mi ex mujer" (Of/Op).

---

<sup>21</sup> Un comentario de otro comentario; un metamensaje.

## LA DIRECCIÓN:

**HACIA:** Predominan las palabras que implican tiempo futuro: “haré, lograré, esa meta, ese objetivo”, entre otros. Usará palabras donde este implícito alcanzar, obtener, adquirir. Con su cuerpo y manos indica direcciones muy probable la dirección a donde esta enfocando los ojos (comúnmente arriba a la derecha).

**LEJOS DE:** Su lenguaje esta basado en la exclusión: “correr el riesgo, prohibido ,permanecer fuera de, alejarse de o rechazo, no lo necesito”. Con su cuerpo y manos se dirigen hacia sí ; los gestos faciales son de molestia o tensión.

## EL COMPROMISO

Las dos reacciones posibles Ante una huelga podrían ser

**activo** . "¿Qué puedo hacer para detenerlos?"

**receptivo** "¡Otra vez hacen huelga!

Reprochando su comportamiento a un colaborador

**activo** . "Le exijo que cambie su actitud"

**receptivo** "Esperaba otra cosa de usted"

## ACTIVO

Es fácil reconocer este modelo por el modo de expresarse de esta persona. ¿Habla sobre lo que quiere, consigue o gana? Nota que usa verbos que denotan actividad en frases cortas ( “yo voy a hablar con él” ),usa mucho el tiempo presente, del “Yo” y del “yo quiero”, “yo quiero”, “yo puedo”, “yo voy”, hablan como si ellos tuvieran el control y tienen dificultades en soportar largas sesiones, reuniones ,entre otros.

## RECEPTIVO

Una persona *reactiva* tenderá a utilizar frases incompletas, con sujeto personal (sustantivo o pronombre), Se identifican:

Por que usan verbos en pasivo (y con frases incompletas), como: “algún día, hay que esperar, tendremos que pensarlo, hay que analizarlo”.Tenderá a usar verbos en voz pasiva y nominalizaciones (ver metamodelo). También es posible que use propuestas condicionantes a requisitos, como, por ejemplo, «¿Hay alguna posibilidad de encontrar una ocasión para concertar una entrevista con el gerente?», «tendremos suerte»,«buscaré más detalles»,«analizaré esto mas a fondo», fácilmente identificarás a este individuo por sus largas y complejas oraciones, uso de condicionales (podría, debería, gustaría, sería), discuten un tema por largos periodos de tiempo; también hablan en términos de fuerzas externas que tienen una mayor influencia en sus vidas (jefe, familia, meta de la empresa).

## INACTIVO

¿Habla sobre la situación que desea evitar y los problemas de los que desea mantenerse lejos? Ellos tenderán a evadir e ignorar.

Esta es la situación común dentro del salón de clases cuando algún alumno este tipo no comprende algo, esperará, confiando en que alguien formule la pregunta, o acabará diciendo: «no comprendo», dejando que otro determine lo que no comprende y lo que necesitaría saber para comprender. Y si nadie formula preguntas, tras poner en marcha un metaprograma pasivo la persona saldrá criticando el contenido de las explicaciones, diciendo que no estaban claras, entre otros.

## ORIENTACIÓN DE LA ATENCIÓN

Cómo verificar si uno está centrado en sí mismo o en el otro.

*Quien dirige la atención hacia sí mismo* suele sentarse echado hacia atrás, sin excitarse, apenas hay contacto visual y deja a menudo la mirada perdida.

*Quien dirige la atención hacia los demás* lo muestra en su actitud: mediante el contacto visual, con una sonrisa quizás, asintiendo con la cabeza, tocando alguna vez a los otros. Propende a introducirse en el mundo de los demás (v. las posiciones perceptivas), está atento a sus indicaciones no verbales. se preocupa de los efectos que puede provocar en los demás.

El siguiente cuadro muestra las siete características que marcan la diferencia entre un estado y otro.

|                   | <b><i>Centrado en el otro</i></b>   | <b><i>Centrado en sí mismo</i></b>                                   |
|-------------------|---|--|
| 1. intención      | actuar en función del otro  | actuar por cuenta propia   |
| 2. atención       | la mirada mantiene el contacto<br>se escucha con atención<br>estado de conciencia externa | mirada difusa,<br>atención dispersa,<br>estado de conciencia interna |
| 3. postura        | inclinado hacia adelante,<br>manos y brazos abiertos                                      | echado hacia atrás<br>manos y brazos cerrados                        |
| 4. a nivel verbal | el sujeto de las oraciones es<br>"usted" o "tú"   | el sujeto es "yo",<br>palabras de sí mismo y propios<br>sentimientos |
| 5. perspectiva    | los otros   | uno mismo  |
| 6. se advierten   | diferencias y semejanzas  | sólo las diferencias   |
| 7. Se ven         | Animados  | Indiferentes   |

**Tabla 14.** Principales características al centrarse en el otro o en sí mismo.

## MODO DE HACER

Identifica este metaprograma preguntando: «¿Por qué elegiste tu actual trabajo?». La persona opciones te expone sus razones. La persona procedimientos más bien te dirá cómo fue que llegó a ese trabajo actual, o simplemente le expone los hechos. Contesta a esta pregunta como si se tratara de una pregunta «¿Cómo...?».

**Procedimentales:** Describirá hechos, maneras correctas, normas, reglas y de más en sus palabras esta implícito un " como". Con las manos parece mostrar secuencias y secciones en el espacio.

Este metaprograma lo caracteriza por que estos individuos gozan de seguir pasos establecidos.

Se identifican:

- Son analíticos
- Piensan que existe una forma correcta de hacer las cosas,
- Son rutinarios, por que una vez que establecen un procedimiento lo siguen una y otra vez,
- Les interesa como hacer las cosas y no el por que son de la forma en que son,
- Cuando comienzan algo siguen "el procedimiento" y lo mas importante que lo siguen hasta el final.

**Opciones.** Ellos expresan una orientación por las opciones: “posibilidades, cambios, razones, otras maneras, alternativas, ¿no hay otra forma?”. con las manos señala las distintas opciones.

Se identifican:

- Generalmente son creativos
- No terminan de hacer una cosa cuando ya están haciendo otra
- Suelen usar con frecuencia el “por que”
- Casi siempre los encuentras hablando de oportunidades y posibilidades
- En sus conversaciones siempre incluyen oportunidades y posibilidades
- Generalmente se encuentran innovando sistemas o procedimientos que no siempre siguen al pie de la letra.

## **LOS OPERADORES MODALES COMO METAPROGRAMA.**

El lenguaje es claro cuando se trata de demostrar nuestras preferencias, unos preferimos guiarnos por nuestros deseos o posibilidades de alcanzarlos y otros por lo que creen suficiente e indispensable es decir se guían por sus necesidades. Los operadores modales reflejan las razones (posibilidades o necesidades) por las que una persona actúa ( es decir lo que lo motiva) .Esta persona lo muestra al decir si “ debe, desea, puede o no puede o es imposible para el”.Son palabras que encontraras si les preguntas por qué escogieron hacer algo como su trabajo ” Normalmente la persona que no da razones al respecto es por que se motiva por la necesidad. Si consigues una razón esto se relaciona con posibilidades, obligaciones, o deseos.

### **Operadores modales que encontrarás:**

**De Posibilidad:**”Puedo, haré, debo, podría” .gesticula con las manos como si numerara sus diferentes opciones, el cuerpo esta relajado.

**De Necesidad:** “debo, tengo que, debería,”tensión en la voz, tono alto, rigidez en el cuerpo.

**Ambas:** “yo debo hacer” luego dirá “ yo puedo hacer..” Para finalizar “yo consigo ...”

**Imposibilidad:** “No puedo, no debería, no debo” Muestra palabras que indican tabú, como en “ no puedo soportar las criticas” Que quiere decir en realidad: “Yo no me doy permiso de tolerar las criticas”

**De deseos:** “Quiero, deseo, apasiono”. Incremento del volumen de la voz hasta indicar apasionamiento.

**De opciones:**”escogería, podría querer, opto por”.

## **D. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO**

### **ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO**

El tiempo de los verbos utilizados por la persona nos indica su orientación preferencial en uno o varios marcos temporales. Algunos viven en el pasado («en mis tiempos...»); otros, en el presente («!Aquí y ahora: tengo hambre!»); otros incluso, perpetuamente en el futuro («dentro de cinco años...»).

Si preguntáramos ¿A dónde pones mayor atención : al pasado, al presente o al futuro?

**Las mentes en el pasado:** usarán referencias y enunciados de sucesos de eventos que han experimentado o que han sido significativos para él. Le dan mucha importancia a la historia que cuentan, lo explican como sus costumbres o tradiciones. Típicamente hacen señalizaciones con la mano zurda hacia la izquierda o hacia atrás.

**Las mentes en el presente** usarán referencias al aquí y ahora: "ahora mismo, para hoy, ya a horita". Típicamente hacen señalizaciones con ambas manos y señalan el piso o zona donde están.

**Las mentes en el futuro** usarán enunciados que indican planes, y deseo futuros: "sí, sí pero mañana quien sabe, bueno es que en el futuro ya veremos" Típicamente hacen señalizaciones con la mano diestra hacia la derecha o hacia adelante.

## LA SUBORDINACIÓN DEL TIEMPO<sup>22</sup>

Una manera de identificar la subordinación al tiempo es observar al interlocutor.

**Si sometes el futuro al presente**, has adoptado una conducta de *acostumbramiento*. Es un programa muy frecuente entre los niños, orientados al presente, incluso al instante presente. Es el programa sistemático de los fumadores, los alcohólicos y los drogadictos.

**Si sometes el presente al futuro**, tienes los procesos internos del *idealista* "mañana será mejor que hoy". Es el programa de los militantes, los sindicalistas, los "trabajólicos": "Cuando haya hecho esto, habré logrado mi objetivo y podré descansar".

**Si el presente y el futuro están subordinados al pasado**, se trata de un *tradicionalista*. Se atiene a lo que conoce y tenderá a reproducir lo que ya ha sucedido, que representa a tus ojos valores seguros. La Historia es un eterno recommienzo, y también su vida. Es el programa de los veteranos de guerra, los integristas y los "de mi época".

Podemos hacer que un marco temporal dependa de otro marco temporal y se nota en el lenguaje.

**Subordinación al pasado** = ayer me comprometí y mis actos de hoy están subordinados a mi decisión de ayer.

**Subordinación al presente** = lo quiero todo, y en seguida. Tengo ganas de divertirme hoy; ¡mañana será otro día!

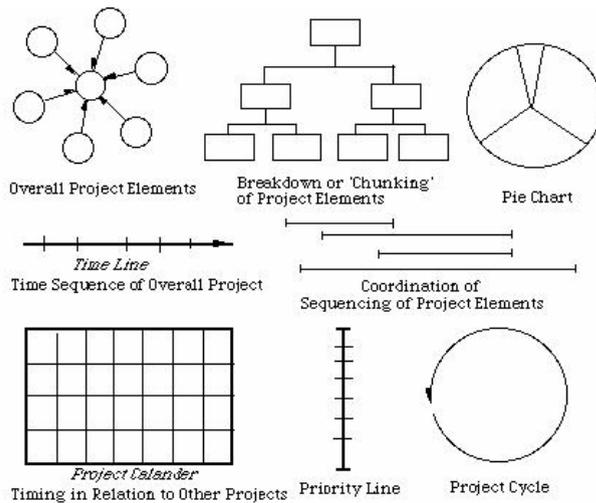
**Subordinación al futuro** = hoy me entrego a mis estudios para estar tranquilo mañana, y mi presente está subordinado a mi futuro.

## ÁNGULO DEL ENFOQUE

| <b><i>A través del tiempo</i></b>   | <b><i>Dentro del tiempo</i></b>         |
|-------------------------------------|---|
| Pocos movimientos                   | Mueve mucho el cuerpo, se agita         |
| Occidente                           | Oriente                                 |
| Izquierda a derecha                 | De atrás adelante                       |
| Pasado/presente/futuro              | El tiempo sucede ahora                  |
| Enfrente                            | No todo enfrente                        |
| Existencia ordenada                 | El tiempo es flexible                   |
| Recuerdos normalmente disociados    | Recuerdos normalmente asociados         |
| Horarios importantes                | Horarios no tan importantes             |
| Dificultad para estar en el momento | Facilidad para centrarse en el presente |

**Tabla No.15** Resumen de algunas generalizaciones sobre las diferencias entre dentro del tiempo y a través del tiempo.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Cfr. González, 194



**Fig. No.9** Diferentes maneras de representar el tiempo relacionados a un proyecto según el software "Project management".

## POSICIONES PERCEPTIVAS

**Primera posición:** Asociada con nuestro propio punto de vista, con nuestras creencias y suposiciones; vemos el mundo externo a través de nuestros propios ojos, en el lenguaje destaca «yo».

**Segunda posición:** Asociada con el punto de vista, las creencias y las suposiciones de otra persona, para ver el mundo externo a través de sus ojos, en el lenguaje resaltan la palabra: «tú».

**Tercera posición:** Asociada a un punto de vista externo a la relación entre nosotros y la otra persona, desde una posición de «ellos».

**Cuarta posición:** Asociada con la perspectiva del conjunto del sistema, desde una posición de «nosotros».

## E. METAPROGRAMAS SOBRE EL CONVENCIMIENTO

La pregunta que hay que hacer para reconocer este metaprograma es: «¿Cómo sabes que alguien sirve para el trabajo que tiene?».

**CANAL PREFERENTE:** Escucha los predicados de su registro preferente  
**FRECUENCIA:**

**Existen cuatro formas de convencerse** de la propia competencia o de la de otra persona para realizar determinada tarea:

- Necesita repetir la tarea varias veces.
- Necesita pruebas a lo largo de cierto período de tiempo.
- No necesita convencerse; otorga el beneficio de la duda.
- Nunca acaba de quedar convencida del todo; hay que empezar de cero cada vez.

**Las pruebas deberán proceder de una fuente concreta:**

- Unos querrán verlas.
- Otros querrán leer sobre ellas.
- Otros querrán que les hablen de ellas.
- Otros necesitarán hacerlo

Pregunta a tu interlocutor como prefiere la información.

**F. METAPROGRAMAS SOBRE LA PROPIA IMPRESIÓN<sup>24</sup>**

**TIPO CRÍTICO-TIPO PERCEPTIVO.**

|  |   |
|--|---|
| Entre las tendencias del crítico sobresalen:   | Entre sus trabajos predilectos, están:  |
| toma decisiones, es rápido para elegir, tiene habilidades administrativas, toma con interés su vocación, usa más el hemisferio izquierdo.  | carreras orientadas a los negocios, ejecutivo, director de escuela, oficial de la policía o del ejército. |
| Entre las tendencias del perceptivo sobresalen:  | Entre sus trabajos predilectos, están:  |
| Esta abierto al cambio, es espontáneo, flexible, de mentalidad abierta, impulsivo, necesita cambios, actúa por abajo de su capacidad, necesita autonomía. es menos competitivo que los críticos, su tolerancia a lo complejo es alta, le va mejor el razonamiento abstracto. | artista músico, arquitecto, publicista, escritor, psicólogo.  |

**INTROVERTIDO — EXTRAVERTIDO**

|   |   |
|---|---|
| Entre las tendencias del introvertido están:  | Entre los trabajos preferidos por el introvertido, se tienen:   |
| Tener pocos amigos, pero con relaciones profundas, busca en sí mismo las causas, poco despreocupado, le gusta trabajar solo, un tanto solitario, le gusta trabajar con ideas. Es autosuficiente, reflexiona antes de actuar, valora lo bello.         | Matemático, ingeniero, dentista, artista, escritor, arquitecto creativo<br>Agricultor, impresor, trabajos técnicos, carpintero, trabajos científicos, investigador creativo |
| Entre las tendencias del extrovertido encontramos las siguientes:   | Entre los trabajos predilectos del extrovertido se hallan:  |
| Tiene muchos amigos, pero relaciones poco profundas, es sociable, despreocupado, le gusta la acción., busca situaciones nuevas, adaptable socialmente, ama la interacciones estables, aventurero, habla mucho, gregario, impulsivo, con un yo fuerte. | Vendedor<br>jefe de personal,<br>trabajador social,<br>administrador público,<br>Jefe de atletismo...   |

<sup>24</sup> González, pp. 196-209.

## TIPO INTUITIVO — TIPO SENSORIAL

|   |   |
|---|---|
| Entre las tendencias del intuitivo podemos enumerar:  | Entre los trabajos que mejor acomodan al intuitivo, recordemos:     |
| Actitud positiva hacia el cambio gusto por nuevas posibilidades, tolerancia ante lo complejo, gusto estético y teórico, prefiere instrucciones abiertas, valora la autonomía, busca patrones que se repiten en lo complejo, prefiere trabajar en niveles abstractos y simbólicos, cuanto más intuitivo tanto más creativo, se mueven mucho en trabajos clericales o mecánicos, le gusta más que al sensitivo leer por placer. | Investigador, científico, matemático, ministro, músico, arquitecto. |

|  |   |
|--|---|
| Entre las tendencias del sensitivo recordemos las siguientes:  | En los trabajos que los sensitivos prefieren, aparecen:   |
| Mente práctica, sólido y realista, aprende en forma visual, necesita orden, se interesa en lo económico, un poco bravo, valora la autoridad y el trabajo, prefiere aplicaciones prácticas, destaca en trabajos mecánicos, prefieren instrucciones orientadas con precisión hacia una meta. | Negociante, administrador, ventas, producción, gerencia de una oficina, banco, tecnología, ciencias biológicas, médico veterinario, agricultor, trabajo como policía. |

## TIPO REFLEXIVO — TIPO EMOTIVO

|   |   |
|---|---|
| Entre las tendencias del reflexivo.   | Entre sus trabajos predilectos, destacan:   |
| Escépticos en materia, religiosa, su orientación es teórica, destacan en aptitudes mecánicas, son experimentadores, aprenden mejor de sus lecturas, pasan bien los exámenes, necesitan orden y autonomía, buscan la realización y el dominio, demuestran resistencia. | Derecho, política, negocios, trabajos mecánicos, medicina ciencias físicas y biológicas, odontología, tecnología relacionada. |

|  |  |
|--|--|
| Entre las tendencias del emotivo:  | Entre sus trabajos predilectos, recordemos:  |
| Es más sociable que el racional, se demuestra más religioso, es amable y solidario, padece más ansiedad flotante, tiene mentalidad más tierna. | Enseñanza, trabajo social, ministro o sacerdote relaciones con los clientes enfermería, orientación psicológica. |

## G. METAPROGRAMAS SOBRE MODELOS DEL PENSAMIENTO.

### ESTILOS DE COMUNICACIÓN.<sup>25</sup>

| Categorías de Comunicación      | Identificación  |
|---------------------------------|---|
| <b>Pacificador(Placating)</b>   | Parece conforme, voz lenta y suave<br>¡Claro hombre yo te entiendo!   |
| <b>Dictador (blaming)</b>       | Parece exaltado, voz imponente (fuerte, dura)<br>¡NO, nunca se hace así!  |
| <b>Calculador(Computing)</b>    | Se muestra calmado, sereno y frío. ¡Claro esta así debemos hacerlo! ¡Es eso la "amistad"!   |
| <b>Distractor (Distracting)</b> | Estado emocional inestable, bloquea el comportamiento de otros con su lenguaje (verbal y no verbal) trivial y/o exagerado ¡Ah, no pero eso que tiene que ver! ¡A poco hace una semana lo hicimos igual! |
| <b>Ecuánime (Leveling)</b>      | Tono de voz, postura corporal, lenguaje y comportamiento congruente con el mensaje que desea transmitir sin llegar a ser amenazador.  |

## H. METAPROGRAMAS DE SUBORDINACIÓN.

Los metaprogramas de subordinación, son "especializaciones" de todos los anteriores ;su identificación principal parte de la postura o salida que tome el individuo al asignarle una función: lo que el gestor de personal debe hacer es observar la estructura general de la función a desarrollar, es decir elicitare los metaprogramas básicos que forman cada metaprograma de subordinación utilizado por el personal.

### METAPROGRAMA DE AFILIACIÓN.

Hall (Hall 1997:136) tiene una buena aproximación para detectar cómo prefiere trabajar un individuo al encontrarse alrededor de otros

El haría tres preguntas en un orden estricto:

1. "¿Conoces lo que necesitas para sentir y funcionar mas exitosamente en el trabajo (o tarea dada)?"
2. "¿Conoces lo que algún otro necesita para sentir y funcionar mas exitosamente en el trabajo (o tarea dada)?"
3. "¿Encuentras fácil o difícil decirle a otra persona lo que ella necesita para sentir y funcionar mas exitosamente en el trabajo (o tarea dada)?"

<sup>25</sup>Hall, pp.138-141. Hall hace alusión a las categorías propuestas por la ya citada Virginia Satir.

Salidas posibles al metaprograma de afiliación:

| <b>Meta-programa de Afiliación</b>     | Respuesta a cada pregunta <sup>26</sup>               | Identificación  |
|--|---|---|
| <b>Independiente:</b>                  | Sí/no/no  | Trabaja con la puerta cerrada y no admite interrupciones                              |
| <b>Dependiente:</b>                    | Sí/no/sí o no<br>Sí/no/sí es típico de los burócratas | Es el clásico “amigo de todo el mundo”<br>Sus frases: “mi jefe.., mi equipo..el otro” |
| <b>De dirección:</b>                   | Sí/sí/sí  |   |
| <b>De equipo</b>                       | Algunas veces/algunas veces/ algunas veces            | Sus frases:<br>“nosotros, nuestro equipo...Juntos... En conjunto...”                  |
| <b>Independiente pero no dirección</b> | Sí/sí o no /no  |   |

### **METAPROGRAMA SOBRE LA TOLERANCIA A LA “INSTRUCCIÓN”.<sup>27</sup>**

| Tolerancia a la “instrucción”. | Dirá algo como:  | Su lenguaje no verbal:  |
|--------------------------------|--|---|
| Complaciente.                  | “Claro, como digas, ¿cómo deseas que lo haga?”                                   | Cuerpo tenso, rígido, “agarrándose” asimismo, mandíbula rígida. |
| Fuerte voluntad.               | “¿Por qué tengo que..?, odio que me digan que hacer. No tengo por que obedecerte | Cuerpo relajado y calmado                                       |

<sup>26</sup> Hall, p. 136

<sup>27</sup> Idem

## CAPÍTULO CUARTO

### LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE LOS METAPROGRAMAS

La estrategia es de importancia vital para el sistema humano; constituye la base de la vida y de la muerte, el cúmulo de la supervivencia y de la aniquilación; por ello, es absolutamente indispensable examinarla  
Sun Tzu

Los hombres juzgan las cosas según la disposición de su cerebro  
Baruch Spinoza

Los metaprogramas son importantes en las áreas clave de la motivación y de la toma de decisiones. Los buenos comunicadores adaptan sus palabras al modelo del mundo que tiene la persona receptora. De este modo, utilizando un lenguaje que está en sintonía con los metaprogramas del receptor, pre-moldean la información y consiguen así que éste la entienda con facilidad, con lo cual queda más energía para tomar decisiones y motivarse. Estos comunicadores logran la motivación deseada a través de la motivación intrínseca de su personal.

Este capítulo te ayudará a entender la manera en que la gente desea que se le mande, mejor dicho se le influya. Aquí incluyo diversas técnicas de comunicación que tienen como fin inducir la utilización de diversos metaprogramas en tu interlocutor. Con esto logras que tus empleados y colaboradores realicen las tareas que les propones (en el apéndice encontrarás ayuda adicional sobre este tema) con su total aprobación ya que son ellos los que se manejan a través de los metaprogramas que les has sugerido conciente o inconcientemente. El resultado será la verdadera motivación.

#### I. LA COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LOS METAPROGRAMAS

Sobre la inducción de estados (el cual se manifestara al utilizar cierto metaprograma), conductas o patrones mentales se ha escrito mucho y es más fácil demostrarlos que explicarlos, así que para cumplir la meta de esta tesis me propongo mostrarte cada paso posible para inducir, es decir, crear la vía para que florezcan, resurjan o hagas conciente un determinado metaprograma en ti principalmente (y entonces sabrás que puedes inducirlo en tu personal). Inducir es como oprimir el interruptor correcto para que se encienda la luz interior.

Hablo de inducir basándome en uno de los presupuestos (y tomados como axiomas) más atractivos en la PNL: "Cada persona tiene todos los recursos necesarios para lograr el cambio" Esto quiere decir que si buscamos un metaprograma específico dentro de nosotros seguramente lo hallaremos aun cuando nos parezca nunca haberlo utilizado en un contexto específico. Según nuestras experiencias, hemos valorizado algunos y desarrollado poco o anulado otros. Pero disponemos en realidad de todos los metaprogramas; un individuo es capaz de todos los comportamientos.

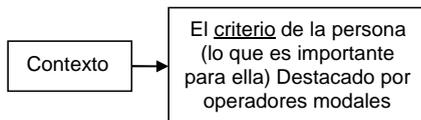
Cuando internalizas, haces tuyo, practicas contigo cada ejercicio logras sin mayor explicación aplicar esto a tu personal ya que tu ejerces el mismo "rol" de la pequeña voz interior de tu empleado esto es lo mismo que si el se dedicara a realizar los siguientes ejercicios sobre inducción pero tu tendrás el control al proporcionar solo lo que tu quieres que lea.

Los metaprogramas sirven para explicar y comprender cómo funciona un individuo en un contexto dado y teniendo en cuenta sus propios criterios (o valores fundamentales). Se trata de comprender, en un primer momento, lo que la otra parte desea, a través de las informaciones que aporta. Para antiguas

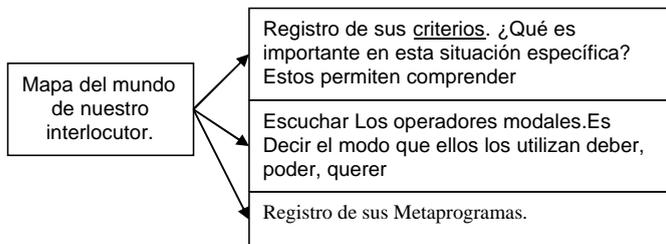
generaciones de patrones y jefes de personal el último argumento puede parecer una barbaridad si su creencia respecto a sus trabajadores es de que son unos incompetentes que por eso se les paga para trabajar y que en nada importa los objetivos que persigan sus empleados cuando trabajan (Teoría de McGregor tipo X<sup>1</sup>).

La motivación intrínseca se apoya sobre el “cómo”: Cómo funciona mentalmente mi interlocutor mentalmente en esta situación precisa y no en el “por qué” ¿Por qué no trabaja, por que no produce si le pago un sueldo? Esto es lo que retiene nuestra atención porque el cómo nos revela el medio más eficaz para motivar a nuestro interlocutor a partir de su propio modelo del mundo, único y original.

La comunicóloga Selva Chantal nos recuerda que los metaprogramas se articulan sobre dos niveles:<sup>2</sup>



Ella aclara que es desde el comienzo de la motivación, es decir justo cuando empezemos a comunicarnos reforzemos nuestra aptitud para influir a nuestro interlocutor con la mayor honestidad comprendiendo rápidamente su concepción del mundo, es decir, su mapa del mundo. Para esto vamos a retener tres elementos fundamentales de apreciación:<sup>3</sup>



Comprender el mapa del mundo de nuestro interlocutor, es comprender (en el sentido etimológico del término) su identidad y respetarla. De este modo él ya no tiene razones para levantar barreras defensivas delante de nosotros cuando le motivamos a una acción (mandar, objetar, ordenar, increpar, amonestar, y similares).

El comportamiento humano es relativamente previsible. Si la personalidad es un conjunto de características, es importante decodificarlas, tener puntos de referencia eficaces para identificarlas rápidamente y tener así una captación intuitiva inmediata de la personalidad contextualizada de nuestro interlocutor.

Los metaprogramas aparecen en el lenguaje de nuestro interlocutor. Escuchemos simplemente lo que nos dice, reformulemos y hagámosle precisar su experiencia utilizando la brújula del lenguaje en la relación. Hacer que puntualice es una necesidad que nos previene de la interpretación. Si interpretamos su pensamiento, es a partir de nuestros propios metaprogramas. Salimos del principio de realidad que dirige la confianza (rapport). Por el contrario, es mejor recibir todas las informaciones útiles concernientes a su modelo de mundo, para poder luego presentar nuestros argumentos en su propio terreno es por ellos que al identificar los metaprogramas de los demás es necesario el metamodelo y la reformulación.

Los metaprogramas se superponen, derivan uno del otro, pueden incluso contradecirse. Se confirman o se modifican según las situaciones.

<sup>1</sup> Ver Teorías clásicas en el apéndice.

<sup>2</sup> Chantal, pp.51-52

<sup>3</sup> Ibid., p. 56

Nuestra aptitud para comunicarnos al motivar a otros hacia una meta tiene influencia sobre la manera en que nuestro interlocutor selecciona sus metaprogramas. Descubrir en sus palabras, cómo su conciencia analiza las informaciones, cuál es su funcionamiento mental teniendo en cuenta el criterio que hemos definido en conjunto, nos permite prever inmediatamente sus comportamientos.

Esta aptitud para anticipar sus reacciones, sus sentimientos y sus pensamientos, en su proceso y no en sus contenidos, confiere a nuestra capacidad de negociador la garantía del éxito y... en consecuencia, el sello de líder.

## A. ALGUNOS COMPONENTES DE UNA TRANSACCIÓN ENTRE DOS O MÁS PERSONAS

Detengámonos un momento en algunos de los parámetros a tener en cuenta cuando establecemos un intento de comunicación. Examinemos primero lo que ocurre con los elementos en interacción, definiendo: E = emisor; R = receptor.

| Primera etapa:  | Segunda etapa:  | Tercera etapa:  |
|---|---|---|
| E codifica su mensaje para emitir.<br><br>R recibe este mensaje codificado. | E verifica la comprensión del mensaje por parte de R. | R da a E su retroalimentación (feed-back) de comprensión. |

Durante una transacción, observaremos tanto en el emisor como en el receptor una serie de parámetros que entran en juego para crear un parasitismo interno y externo que influye la emisión y recepción del mensaje.

Parámetros que intervienen en el nivel del emisor y el receptor:

Su personalidad, edad, sexo, nacionalidad, marco de referencia, religión, historia, formación, lógica de pensamiento, situación profesional, estatuto respecto al receptor, concepción del mensaje, idea que se hace del receptor (prejuicios, apriorismos), motivación, elección de ideas, nivel de abstracción en el que se sitúa, situación afectiva, angustias, preocupaciones, nivel de confianza en uno mismo, timidez, factores fisiológicos, euforia, sistema de codificación, elección del lenguaje, gestos y actitudes físicos, voz, pronunciación, imágenes de marca (imagen que otros tienen de nosotros), y muchos más factores



Fig. 10. La comunicación es un círculo de retroalimentación

**Parámetros que intervienen en el nivel de la comunicación:<sup>4</sup>**

<sup>4</sup> Cfr. Chiavenato, cap. 2 Las Persona.

Las condiciones materiales, los terceros presentes, el lugar, el momento, el clima de la entrevista, los fenómenos parasitarios, las barreras fisiológicas, psicológicas, jerárquicas, entre otros.

Como habrás constatado, estos parámetros son muchos; si partimos del principio de que dominar su complejidad es igual a dominar la comunicación, es evidente que esto último no es cosa fácil: es un verdadero arte que pocos dominan realmente. Conviene utilizar lo más posible los medios que se hallan a nuestra disposición para dominar dichos parámetros:

- Decodificación del canal sensorial correcto (VAKOG).
- Elección de las palabras apropiadas<sup>5</sup>
- Uso de una sintaxis que pueda integrarse en los procesos del otro (reformulación – de acuerdo en las creencias, valores, imagen de marca que tenemos del otro = comprensión del mapamundi del otro).
- Acuerdo sobre el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor (calibración y sincronización).
- Acuerdo sobre su estado emocional.
- Todos estos medios de controlar la eficacia relacional se basan en un concepto esencial e indispensable en comunicación, y que ya conoces; el metaprograma de acuerdo:
  - Acuerdo en el nivel del comportamiento (sobre el lenguaje verbal y no verbal).
  - Acuerdo en el nivel de las estrategias mentales (sobre los metaprogramas = forma de tratar la información).
  - Acuerdo en los niveles superiores (creencias y valores).

La habilidad de acordar el mundo del otro es conocida en la PNL como Acompasar, acompañar o comúnmente llamada pacing en inglés. Ahora te explico la importancia de esta habilidad.

## **B. PRINCIPIO RECTOR DE INFLUENCIA: ACOMPAZAR Y DIRIGIR**<sup>6</sup>

La sintonía te permite construir un puente hacia la otra persona; tienen así algún punto de comprensión y contacto. Con esto establecido, puedes usted empezar a cambiar tu conducta y ellos estarán en situación de seguirte. Puedes guiarlos en otra dirección. Los mejores profesores son aquellos que establecen una sintonía y entran en el mundo del que está aprendiendo; de esta forma es más fácil para el alumno acceder a una mejor comprensión de la materia o habilidad. Se llevan bien con sus estudiantes, y la buena relación hace la tarea más sencilla.

En la PNL esto se llama compartir y dirigir. Compartir es establecer un puente mediante la sintonía y el respeto. Dirigir es cambiar tu propia conducta para que la otra persona la siga; el liderazgo no funcionará sin sintonía. No se puede guiar a alguien por un puente si antes no lo ha construido. Cuando le dije a un amigo que estaba escribiendo mi tesis sobre Programación neurolingüística, no estaba compartiendo nada con él, así que no podía guiarle hacia ninguna explicación sobre lo que estaba escribiendo.

Mantener la propia conducta sin cambios y esperar que sean los demás quienes te comprendan y quien, es una opción. Unas veces dará buenos resultados, y otras no. Manteniendo siempre la misma conducta obtendrás todo tipo de distintas situaciones sociales, para hacer que los demás se sientan cómodos y para sentirnos cómodos nosotros mismos: compartimos diferentes culturas

<sup>5</sup> Ver predicados en R.O.L.E., "SABER HACER PROPOSICIONES" en el apéndice y apartados siguientes.

<sup>6</sup> O'connor, Principies of PNL, p 53

respetando las costumbres extranjeras; si queremos entrar en un restaurante de lujo, llevamos corbata; no maldecimos delante de un sacerdote; vamos bien vestidos a una entrevista de trabajo si nuestras intenciones para obtenerlo son serias.

Compartir es una habilidad general de la sintonía que empleamos cuando discutimos sobre intereses comunes, los amigos, el trabajo o nuestras aficiones. Compartimos emociones. Cuando alguien que queremos está triste, usamos un tono y unos gestos comprensivos, no un cordial grito de « ¡ánimo! »; esto, probablemente, le haría sentirse peor. Se que no lo harías de mala fe, sino que tienes una intención positiva, pero no funciona. Una opción mejor sería reflejar e igualar los gestos, y emplear un tono suave acorde con los sentimientos del otro. Luego ir cambiando de forma gradual y ajustarse a una postura más positiva y útil. Si el puente está construido, la otra persona te seguirá; percibirá de manera inconsciente que has respetado su estado y estará dispuesta a seguirte si es esa la dirección en que quiere ir. Esta forma de compartir y dirigir emocionalmente es una poderosa herramienta a la hora de aconsejar, así como en las labores diarias de un líder.

Con una persona violenta, pon tu cólera a un nivel un poco más abajo que el de la otra persona; si va demasiado lejos, hay el peligro de entrar en una espiral. Una vez que estén en armonía, puedes empezar a guiarla para que rebaje de forma gradual su estado a otro más calmado, disminuyendo el tono de voz y tu conducta. Un sentido de urgencia puede acompañarse e igualarse mediante el tono de voz, hablando un poco más alto y rápido de lo normal.

Conseguirás rapport apreciando lo que la gente dice; no es necesario que estés de acuerdo con lo que digan. Una buena manera de hacerlo es eliminando la palabra «pero» de tu vocabulario; reemplázala por «y». «Pero» puede ser una palabra destructiva, implica que usted ha escuchado lo que han dicho, pero... tiene algunas objeciones que rebajan su valor. «Y» es inocente, simplemente añade y amplía lo que se haya dicho antes. Las palabras encierran un gran poder en sí mismas. Deberías considerar la posibilidad de realizar este cambio, aunque puede ser difícil. Pero seguramente verás que vale la pena. Y conseguirás una mayor sintonía.

Las personas que comparten una misma cultura tienden a tener unos valores comunes y una misma visión del mundo. Intereses comunes, el trabajo, los amigos, aficiones, gustos, fobias y persuasión política crearán cierta sintonía. Nos llevamos bien de manera natural con las personas que comparten nuestros valores y creencias básicos.

Compartir y dirigir son ideas básicas en la PNL; tienen en cuenta la intimidad y el respeto por el modelo del mundo de la otra persona. Asumen una intención positiva, y es una manera poderosa de encaminarse hacia un acuerdo o una meta compartida. Para compartir y dirigir de forma efectiva, se debe prestar atención a la otra persona y ser lo bastante flexible en la conducta propia como para responder a lo que se ve y oye.

### **C. ALGUNAS PREGUNTAS PARA HACER EMERGER LOS METAPROGRAMAS DE NUESTRO INTERLOCUTOR.**

La inducción de metaprogramas es sencilla: basta hacer preguntas que guíen a tu interlocutor a un posible patrón. Un esquema de Estas preguntas las revisamos en la identificación de estos filtros (ver apéndice) que por supuesto no exhaustivas, tienen por objeto ayudar a analizar rápidamente las informaciones dadas por la estructura de la experiencia de nuestro interlocutor en su lenguaje.

Ofrecen un esquema que requiere ser adaptado a cada situación de que se te presente durante la motivación.

Aquí el análisis de algunas preguntas que podrías hacer...

|  |  |
|--|--|
| Una pregunta parecida a..  | Podrás ver el metaprograma de tipo...  |
| -¿Qué es importante para usted en este contexto?   | La aparición del criterio. El interlocutor puede agregar en la respuesta selecciones primarias.  |
| -¿Para quién es importante? ¿Para él? ¿Para los otros? -¿Qué le interesa exactamente en esta situación? Análisis primario.<br><br>-¿Por qué hace esa elección? | Mantén la atención a los operadores modales. La respuesta de la persona te indica si ella está motivada por posibilidades o por obligaciones (necesidades) de la vida. |

Ejemplo de preguntas que hacen emerger a los metaprogramas:

|   |  |
|---|--|
| -Si debiéramos realizar un proyecto juntos, ¿sentiría usted más placer en comenzar o en terminarlo?   | Global-específico.   |
| -En este contexto preciso, ¿está usted, más interesado solamente en los hechos y su aplicación inmediata, o bien en las ideas que hacen surgir los hechos y su aplicación en el futuro?   | Específico-global.   |
| -¿Puede darme un ejemplo de una situación donde usted estuviera...? (nombre el estado interno que deseas hacerle alcanzar en la motivación).<br>-Si juntos debemos tomar una decisión, ¿debemos fiamos de los principios, de una cierta lógica o por el contrario de nuestros valores personales? | Si describe la situación interna como si estuviera todavía allí: asociado. Si por el contrario, la describe desde el exterior, como un espectador: disociado.<br><br>Disociado-asociado. |
| -¿Qué busca usted en esta situación?  | Ir hacia-evitar.   |
| -¿Qué relación ve usted entre la situación presente y la última situación en que la pregunta fue planteada?   | Diferencia-similitud.  |
| -¿Tiene usted el deseo de tomar riesgos o prefiere que conservemos sus puntos de referencia, sus hábitos en este contexto?  | Diferencia-similitud   |

Estas preguntas, por supuesto no exhaustivas, tienen por objeto ayudar a analizar rápidamente las informaciones dadas por la estructura de la experiencia de nuestro interlocutor en su lenguaje. Ofrecen un esquema que requiere ser adaptado a cada situación de motivación.

Pero bien qué sigue después de encontrar los metaprogramas de mi interlocutor, haberlos identificado y saber que con algunas preguntas puedo hacer que mi colaborador entre en un estado en el que prefiere o no utilizar un metaprograma (esto es de suma importancia cuando queremos motivar hacia la acción a las demás personas). Lo que debería seguir es dar una orden pero la PNL insiste en el hecho de que somos responsables de nuestros mensajes. Si mi interlocutor no com-

prende mi mensaje (léase orden), es porque no me he hecho comprender, no he ajustado mi marco de referencia al suyo.

Para lograr la motivación es necesario encontrar al otro sobre su terreno para comunicarse mejor, exige emitir en la misma longitud de onda que él,. Esto se consigue con la sincronización.

#### D) SINCRONIZA SUS METAPROGRAMAS<sup>7</sup>

Sincronizar los metaprogramas de quien nos escucha significa hablarle en su modelo de mundo, situándome exactamente en su funcionamiento mental. Esta técnica es extremadamente motivadora para él porque le hablo desde su punto de vista, valorizo su individualidad. En cuanto un individuo se siente comprendido, está dispuesto a negociar realmente.

En PNL, la sincronización de los metaprogramas y los criterios de un interlocutor corresponden a un cuarto nivel de sincronización; el nivel más poderoso, si confirma a la vez los otros tres niveles: Acorde sobre el funcionamiento de las personas, sobre sus estrategias.



**Fig. 11 Niveles de sincronización detectados en la PNL.**<sup>8</sup>

A continuación vamos a estudiar en detalle la manera de reflejar el modelo del mundo de nuestro interlocutor a partir de la comprensión de sus metaprogramas.

Recordemos, sin embargo, que este proceso de comunicación no tiene influencia sobre nuestra propia identidad. Armonizar con el modelo de funcionamiento de una persona no es cambiar. Tenemos que alcanzar un objetivo; la sincronización de los Metaprogramas es un medio eficaz para hacerlo con éxito. Nuestro Yo no se diluye en el Yo del otro. Muy por el contrario, se enriquece con las experiencias del otro, aprende la diferencia.

A medida que nuestro interlocutor habla, es necesario registrar sus metaprogramas y reconstruir su morfología mental. Es suficiente un poco de entrenamiento para conocerla en detalle al cabo de quince o veinte minutos de conversación. Reflejar su funcionamiento mental permite orientar nuestra orden al centro del blanco.

## II. INDUCCIÓN ESPECÍFICA DE METAPROGRAMAS.

<sup>7</sup> Chantal, p.67-71

<sup>8</sup> Idem.

Nada es tan bueno ni tan malo; es el pensamiento el que lo hace tal.  
WILLIAM SHAKESPEARE

¿Te ha impresionado alguna película alguna vez?, ¿Alguna de artes marciales quizá? ¿Una romántica? ¿Una de superación personal? Piensa por unos segundos... ¡así es! Y te creías Bruce Lee y dijiste brincando por todos lados -Al menos cuando eras niño- “Yo quiero estudiar kung fu, Bueno; o te sentiste tan compenetrado con la película romántica que te pusiste de inmediato a abrazar a tu pareja, o dijiste ¡Caray! Si el puede yo también al ver esa película de superación. Todo eso sucede porque te identificas con el protagonista por que escuchaste lo que compromete tus valores y creencias en resumen te motivaste a ti mismo a través de algo externo. La inducción específica de metaprogramas se basa precisamente en ese fenómeno que en la PNL puede inducirse a través del Matching o sincronización del lenguaje del interlocutor (colega o colaborador) mediante los predicados utilizados en la comunicación.

Las personas se representan internamente sus experiencias en las modalidades visual, auditiva o kinestésica. El objetivo, al «igualar predicados», es adaptarnos al lenguaje que utiliza nuestro interlocutor, con el fin de crear una corriente de entendimiento al principio de una relación.

El matching es tu pase automático a la motivación de personal;

1. Identificas sus metaprogramas.
2. Realizas rapport,
3. Sincronizas sus metaprogramas de manera verbal y no verbal.
4. Cada día le darás ordenes a esa persona de la manera en que ella mejor se siente, de la manera que el valora mas y creará estar más en sintonía con sus labores.
5. Cambias tu conducta hacia nuevos metaprogramas.

¿Te das cuenta como funciona la motivación?: Acompañas a tus colaboradores con respecto a sus metaprogramas y después los puedes dirigir a nuevos y mejores filtros que consideres necesarios.

Aquí menciono la inducción de varios metaprogramas como ejemplo .Tu trabajo será deducir la mejor manera de acompañar (pacing) a tu interlocutor y dirigirlo hacia el metaprograma que sirve más en una situación dada. Algún otro patrón que te encuentres en el proceso podrás inducirlo basándote en igualar los predicados respectivos cuando realices la “identificación de metaprogramas”.

## A. PROGRAMAS DE SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

### REGISTROS SENSORIALES

Según la forma de tratar la información, se emplean preferentemente palabras pertenecientes al registro visual (V), auditivo (A), kinestésico (K) y a veces olfativo (O) y gustativo (G)<sup>9</sup> . En PNL, el conjunto se identifica con la sigla VAKOG. Así que debes utilizar los predicados correspondientes a su sistema representacional preferente. Si no haces esto tu(s) interlocutor(s) literalmente entrará en amnesia y no estará poniendo atención a tus órdenes. Por lo tanto escucha los predicados específicos visuales, kinestésicos, auditivos o digitales y reformúlalos en tu interlocutor.<sup>10</sup>

Es necesario que te entrenes no sólo en identificar el registro de tu interlocutor, sino también en incorporar a tu propio vocabulario términos de registros distintos al de tu preferencia. Eso te

<sup>9</sup> La visión práctica de la PNL tiende a incorporar al registro olfativo y gustativo como kinestésico.

<sup>10</sup> Ver en glosario, ROLE; sec. Patrones del lenguaje.

permitirá sincronizarte con tu interlocutor también en este aspecto. Trata de distinguir las palabras de los registros visual, auditivo y kinestésico y las no específicas. Pero, ¿sabes cuáles es tu registro dominante o preferente? Es más fácil detectarlo en otro que en sí mismo. La escucha activa te ayuda en ese paso.

### **Los movimientos de los ojos**

Los movimientos de los ojos son por lo general muy rápidos, algunas veces apenas esbozados, por lo que es difícil identificarlos al principio, de manera que es indispensable entrenarse en ello.

*Prueba contigo mismo:* sentado cómodamente, mueve los ojos en todas direcciones durante 30 segundos. ¿Alguna dirección te resulta más fácil, más natural? La dirección más cómoda a nivel muscular, es la que corresponde a los registros dominantes.

Si cuando haces una pregunta tu interlocutor mueve un instante los ojos y te responde enseguida, es probable que no haya tenido necesidad de buscar la información en su cerebro. Si, en cambio, sus movimientos oculares son numerosos, quiere decir que le cuesta trabajo encontrar lo que busca en su memoria inconsciente. En ese caso, lo puedes ayudar fragmentando la pregunta en etapas y expresándote en su registro dominante. Recuerda que cuando esta realizando movimientos oculares, se encuentra procesando información: si le hablas a tu interlocutor en ese momento, no sólo no te comprenderá., sino que se sentirá molesto.

**SELECCIONES PRIMARIAS:** Cuando tengas un problema que no sabes resolver, intenta ver las cosas con las lentes de las selecciones que empleas menos. Observa el desencadenante del problema utilizando de una a una todas las perspectivas posibles. Una de ellas cambiará el aspecto de tu problema, y te será más fácil solucionarlo. Un buen líder es aquel que le plantea otras opciones a sus seguidores.

Otra manera de desarrollar otras selecciones, o de cambiar de selección durante un tiempo considerable, es la imitación o reproducción de alguien que utilice esa selección (¿qué hace él, cómo lo hace?). Aproxima a la persona que prefiere actividades a una persona interesada por lugares o una informaciones a una personas, entre otros. según te convenga.

### **EL TAMAÑO DEL ENCUADRE:**

#### **General (global)**

Empieza con ideas globales habla en términos de conceptos los detalles vendrán al final. Evita los detalles, busca generalizaciones, ¡Ve a lo esencial! Necesita ver inmediatamente dónde queremos ir, en qué puede terminar esto en el futuro. Debemos insistir sobre el potencial que aparece en el horizonte de nuestra proposición. No hablemos del pasado porque tampoco piensa en ello. Si crees que es realmente necesario entrar en detalles, procura que sean pocos y simples, y preséntelos de forma interesante y divertida.

Dado que piensa de manera intuitiva, por fogonazos de ideas, tiene seguramente una dominante sensorial visual (la imagen visual es en sí misma la percepción de una entidad global)<sup>11</sup>. Observemos sus movimientos oculares, escuchemos sus palabras sensoriales. Si es necesario, reformulemos sus palabras sensoriales, retomemos sus imágenes para dirigirnos a su imaginación, y sobre todo, evaluemos las expresiones de su rostro.

#### **Detalle (específico)**

---

<sup>11</sup> Chantal, p. 71

En este caso; si son los hechos precisos los que retienen su atención, un enfoque general le parecerá superficial y puede desconfiar. Detallemos las razones concretas de nuestra preposición, utilicemos cifras, fechas, hechos verificables Mencionemos si nuestra proposición ha dado ya muestras de eficacia. Cuanto más racionales seamos, tanto más lo tranquilizaremos.

Cuando le ordenes haslo utilizando varios detalles y como una secuencia definida y usando palabras como: "exactamente, en particular, específicamente. Le encantará que utilices el metamodelo con él.

Dice Chantal<sup>12</sup> que una persona con dominante tipo específico, con frecuencia tiene una dimensión auditiva (el auditivo tiene necesidad de discriminar todos los elementos de lo que escucha para reconstituir el ruido, la palabra, entre otros. La percepción auditiva es analítica en sí misma). Si adoptamos la postura de un auditivo, su voz bien timbrada, si respiramos como él a nivel del tórax, si empleamos las mismas palabras, necesariamente nuestro ritmo va a modificarse.

Tal vez, tu colaborador funciona en modo global a específico. Formula tu objetivo en forma de idea clave y luego podrás ilustrarla con ejemplos precisos orientados hacia el futuro. Tal vez es del tipo dominante específico a global. Cuida el esquema de tus órdenes: lo mejor sería dar razones muy específicas, racionales, y al final una orden fundamental.

## B. METAPROGRAMAS SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN<sup>13</sup>

**EL MARCO DE REFERENCIA:** Realiza matching con palabras que muestren una visión interna o externa del mundo dependiendo la persona

**Marco de referencia interno:** "Yo no puedo convencerte de nada. Solo, tu mismo debes asegurarme el resultado"

Este individuo necesita mucha satisfacción y desafíos en su trabajo, asegúrate de que sus tareas están a la altura de ello, acordando si es necesario desde el principio el grado de control, los estándares del proyecto y la discreción que se espera. Luego déjalo que se encargue de ello.

Por otro lado, el reconocimiento deslumbrante, y especialmente las recompensas más abiertas del sistema público de incentivos, podrían realmente ser contraproducentes con el tipo de persona cuyas recompensas son intrínsecas, y que simplemente quiere tener que hacer un trabajo exigente y que merezca la pena. A esta persona se le enfatiza que ella decide, ella tiene la respuesta dentro de sí. Ejemplo: "¿Qué piensas tu acerca de esto, solo tu sabes que será lo mejor, tu decide, necesito tu opinión?". Tienen poca necesidad de tu supervisión. Algunas recomendaciones:

- Resulta muy útil la inducción.
- Que siempre piensen que las ideas fueron de ellos y no tuyas
- No los presiones, ni en casos extremos

**Marco de referencia externo** "Considera lo que otros pensarán acerca de tu trabajo"

El más escueto «gracias» bastará a menudo como reconocimiento externo, y el

---

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Alder, pp. 140-143.

hecho, digamos, de que otros varios departamentos, o una compañía rival (criterios externos), hayan adoptado ya una determinada política que se halla bajo consideración, cobrarán gran importancia. En algunos casos, el reconocimiento necesitará ser público o incluir algo tangible. Si tu personal necesita «palmaditas» regulares, decide una estrategia de palmadas simple y consistente. Los poderosos interruptores personales estarán pulsados cuando enfatices lo que otros piensan, dale estadísticas, testimonios y datos. Ejemplo:” Entonces serás reconocido por tus esfuerzos, lo que otros dirán la respecto...”. Necesitan de supervisión totalmente. Algunas recomendaciones:

- Conviértete en alguien indispensable
- Que piensen que tus ideas son las más correctas.
- Toma tú la iniciativa ya que resulta muy fácil tomar decisiones por ellos.

**Equilibrado:** “Por favor además de considerar tus ideas toma las de los demás”

**Interno con retroalimentación Externa:** “Comprueba dentro de ti lo que las evidencias... indican”

## ¿NECESITAS DELEGAR FUNCIONES? ENTONES NECESITAS AYUDAR AL OTRO A DECIDIR POR SI MISMO

«Si quieres ayudar a alguien, enséñale a pescar en vez de darle un pez.»  
Buda

El adagio milenario implica que reflexionemos y asumamos nuestras responsabilidades, presupone también un grado suficiente de autonomía. ¿De qué nos serviría reflexionar si dejamos a los demás la tarea de decidir por nosotros, ya sea aceptando su consejo o haciendo sistemáticamente lo contrario de lo que nos dicen? La siguiente técnica es muy eficaz para ayudar a una persona a la que le cuesta decidir por ella misma, que no se atreve a adoptar decisiones sin el consejo de los demás, o que coarta su libertad mediante una oposición sistemática. Su objetivo es doble:

1. Aprender un proceso de decisión examinando las diferentes opciones posibles y los criterios que las sostienen.
2. Permitir que el individuo se afirme frente a la(s) persona(s) a las que deja tomar las decisiones de un modo u otro.

“Aprender a tener una referencia interna cada vez más firme es lo que todos conocemos como “seguridad en si mismos” es la habilidad social más valorada y la que se adquiere conforme maduramos, es la habilidad principal del líder y la que más se necesita para integrar toda la información de esta tesis a nuestro mapa personal; por tantas razones he decidido agregar el siguiente ejercicio <sup>14</sup>

Ejercicio para fomentar la referencia interna:

---

<sup>14</sup> Cfr. Dilts, *Visionary Leadership Skills*.

### 1. *Recoger las informaciones*

Ayuda al sujeto a clarificar la situación y las diferentes opciones posibles.

### 2. *Encontrar los criterios*

Para cada opción, ¿cuál o cuáles son los criterios que han o habrían dictado su elección? ¿Cuáles son a su parecer los criterios más importantes?

(Es posible que, ya en esta etapa, el sujeto pueda tomar su decisión; sin embargo, es conveniente proseguir.)

### 3. *Encontrar una situación de fácil elección*

El guía ayuda a la persona a recuperar, entre sus recuerdos, una situación en la que tuvo que realizar una elección sencilla. Cuidado: no se trata de encontrar una situación excepcional en la que el sujeto supo hacer una elección. Basta con un ejemplo banal en el cual la persona mostró fácilmente su determinación. Lo que se está buscando es un estado interior que corresponda a una toma de decisión apropiada.

### 4. *Anclar*<sup>15</sup> *el estado interno correspondiente*

El guía pide al sujeto que reviva esa situación y que, cuando esté en contacto con la sensación vivida en aquel momento (impresión de facilidad y/o determinación), ancle ese estado interior.

### 5. *Asumir la responsabilidad de la elección*

Activando el ancla establecida en el punto 4, el guía recuerda las diferentes opciones y sus criterios mencionados en los puntos 1 y 2, y pregunta a la persona cuál es la decisión que desea adoptar. Se pueden dar dos casos:

- La elección es la misma que le había sido aconsejada;
- la elección es distinta.

### 6. *Afirmar su autonomía*

Activando el ancla, el guía propone al sujeto que se enfrente a su interlocutor (el consejero) y afirme tranquilamente su autonomía. En el primer caso (la misma elección), podrá decirle: «Estoy de acuerdo contigo; se trata de una buena idea, la he considerado y he decidido que...»

En el segundo caso (elección diferente), dirá: «Te agradezco tu consejo. Me ha ayudado a clarificar las cosas y/o me ha permitido tomar una decisión más fácilmente.» (La persona puede anunciar o no cuál ha sido su decisión; en ningún caso es obligatorio.)

### 7. *Proyectarse hacia el futuro*

Resulta muy útil preguntar a la persona cuál es la próxima decisión que piensa que debe tomar en el futuro, y ayudarle utilizando el mismo procedimiento. En el caso de que no tenga elecciones inmediatas que hacer, puede imaginar que emplea el mismo procedimiento con facilidad en todas las decisiones futuras que tendrá que tomar: «En el futuro, cuando tenga que tomar una decisión, yo...»

---

<sup>15</sup> Vid; *infra*, cap.V, apa. III inc. C

**CREENCIAS:** Ya conoces que las creencias pueden existir debido a su nivel lógico (ambiente, comportamiento, capacidad, valores) y estas a su vez pueden estar formadas por diferentes metaprogramas así que ya tienes varias alternativas para motivar a través de las creencias de tu interlocutor):

- a. Realiza matching de cada metaprogramas escuchado dentro de una creencia.
- b. Enfatiza el nivel lógico utilizado .Por ejemplo si el dice “No soy capaz de hacerlo bien” (lo que refleja un nivel lógico sobre la aptitud)
- c. Puedes acompañarlo diciéndole: “creo que esa aptitud cambiará cuando lo hagas de esta manera... (Y le enseñas la manera correcta de hacerlo enfatizando su cambio de postura corporal ya que la aptitud además se refleja de ese modo).
- d. Usa el metamodelo para crear nuevas alternativas en tu interlocutor.

La creencia crea un marco de referencia que da sentido a nuestras acciones dentro de un contexto dado (marco cultural, familiar, empresarial, y similares). Cuando el conjunto de normas es compartido por los miembros de un grupo, clan, entre otros., crea una cohesión, una cultura común. Por ello evita entrar en conflicto con quien no comparte tus creencias, valores e incluso jerarquía de valores; por no hablar de los recovecos de las «equivalencias concretas» esto es según explica Danielle Pina<sup>16</sup>, la representación concreta de dichos valores, diferente para cada uno de nosotros.

A modo de ejemplo sobre equivalencias concreta: según el teólogo Hans Küng <sup>17</sup>, todas las religiones del mundo contienen esencialmente el mismo «catálogo» de normas morales, con los cinco criterios de base siguientes, y sus roles respectivos (equivalencia concreta):

- No matarás: asegura la paz interna del grupo, permite la perennidad, evita el miedo a la muerte.
- No mentirás: como la tradición es sobre todo oral, permite transmitir la ley y los mitos de boca a oreja sin deformaciones ni añadiduras, creando una reserva de confianza indispensable para la vida del grupo.
- No robarás: asegura la propiedad de cada cual, alienta el trabajo y la posesión.
- No cometerás adulterio: asegura el mantenimiento del círculo familiar, la estabilidad social, la reproducción en el linaje.
- Honrarás a tus padres, amarás a tus hijos: garantiza el cuidado de cada uno de los ascendientes y descendientes sin poner en peligro el equilibrio del grupo.

Tu función como líder será encontrar la equivalencia concreta de las creencias limitantes de tus colaboradores, de esa manera podrás guiarlos hacia un fin “concreto” y no actuaras “ciegamente al formularles una proposición”<sup>18</sup> (orden, mandato, petición, y similares).

### **C. METAPROGRAMAS DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Un buen motivador (léase líder) debe utilizar sin falta su metaprograma de acuerdo para entablar relación con alguien. Cuando se desacuerde, será únicamente para acordarse con el metaprograma de desacuerdo de su interlocutor, o señalar el final de la conversación.

El uso del metaprograma de acuerdo supone regulamente un problema a quienes tienen una imagen de «fuerte personalidad» o lo que antes llame estilo de pensamiento “crítico” porque a

---

<sup>16</sup> Pina, p 156.

<sup>17</sup> (n. en Sursee, Suiza, 1928), teólogo y sacerdote católico. Escritor de *Ciencia y ética mundial, 2006*

<sup>18</sup> Información útil en apéndice, en la sección saber hacer proposiciones.

menudo han asociado la capacidad de desacuerdo con un carácter fuerte y, por oposición, el acuerdo con la debilidad de carácter. Les es, pues, sumamente difícil utilizar el metaprograma de acuerdo debido sólo a su temor a ser asimilados con las personalidades débiles.

Estas personas tendrán de hecho mucha más facilidad para relacionarse con desacordadores, porque entonces podrán utilizar su metaprograma de desacuerdo favorito: en efecto, ante una persona más bien desacordadora (ahora ya sabes como reconocerlas), deberá acordarse con su desacuerdo.

Y es aquí donde las personas más bien acordadoras tendrán problemas para identificarse con un diferenciador, pues se acordarán sin cesar y acabarán por irritar a su interlocutor, a quien parecerán, por ejemplo, «pegajosas, melosas, sin personalidad», entre otros.

Asimismo, los que igualan tendrán muchos problemas para interrumpir una conversación con alguien pues, para ello, es necesario utilizar un metaprograma de desacuerdo: pueden pasar toda una mañana con alguien por causa de un problema que debería haberles ocupado unos pocos minutos..., simplemente porque son incapaces de desacordarse con el otro («pero a menudo tendrán una imagen de «ese que sabe escuchar», «ese que consagra tiempo a los demás»).

Todo ello nos demuestra cómo nuestras imágenes, es decir la apariencia que creemos reflejar en los demás pueden tanto ayudarnos como impedimos utilizar las herramientas necesarias en un momento dado de la comunicación.

### **IDENTIFICACIÓN** “Esto es lo mismo que ya sabes (o estas haciendo)...”

Para los que utilizan la Identificación: Durante la fase de “identificación”, nuestro interlocutor ha mencionado las similitudes que deseaba encontrar entre él y nosotros, entre sus maneras habituales de hacer y lo que nosotros le proponemos actualmente. En ésta situación también apuntemos a la similitud: Mostremos aquello en que nuestra proposición no lo afectará, pongamos por delante todos los elementos que son puntos de referencia. Propongamos un detalle de realización suficientemente extenso para que pueda hacerse a la idea de lo que nosotros le proponemos. Debes hablar en términos de acuerdos, seguridad, de lo que ambos quieren, entre otros. ignora las diferencias al principio.

Si se nos presenta alguien diferencia-similitud: hagamos lo inverso. Hablemos con entusiasmo de todo lo que va a cambiar, luego unamos nuestra proposición a un hilo conductor con relación a los hábitos de nuestro interlocutor.

Algunas recomendaciones para aplicar con **interlocutores sistemáticos**:

- Nunca los compares que los podrás hacer sentir incómodos
- Hasles pensar que son iguales a los demás aun que no lo sean
- Muéstrale los beneficios de su permanencia
- Con un interlocutor que se *identifica* de manera "exagerada".

Si tienes un buen vínculo con tu interlocutor, hazle notar que su actitud es muy cómoda para los interlocutores, pero que lo conduce a encerrarse en una rutina demasiado estable, y que hay cosas nuevas para descubrir por fuera de su encuadre (contexto o modo de ver las cosas).

Explícale que podrías fácilmente “arrastrarlo contigo”, que eso sería lamentable para él, y que no es lo que usted desea.

Demuéstrele que su comportamiento no es creativo.

Con los igualadores ocupa palabras como: de la misma manera, similar a, en común, como siempre lo has hecho, como antes,

Recomendaciones **para los que igualan y exceptúan**: "Mientras consideras lo que te he dicho encontrarás que es lo mismo que tu ya sabes. Entonces mientras consideras esto posiblemente hallarás razones por las que esto es diferente, esas son las razones por las que lo harás"

- Cuando hables con ellos solo compáralos.
- Mostrándole los beneficios de los cambios.
- Preséntales primero lo que no cambiará para él, coloquemos nuestras razones en su marco de referencia, luego despertemos su curiosidad indicando aquello que sin embargo será nuevo en la situación. Seamos prudentes, si el resultado de la negociación debe terminar en un cambio, recordemos que el cambio será progresivo, tendrá en cuenta su experiencia. Así, lo tranquilizamos, lo motivamos.

**DIFERENCIACIÓN**: Enfatiza las novedades, las distinciones, aun lo revolucionario. Habla acerca de aventura y desarrollo; utiliza las palabras: fresco, novedoso, totalmente cambiado/diferente/radical.

Recomendaciones para los que diferencian:

- Hasles sentir únicos.
- Hasles creer que son diferentes.
- Atráeles con innovaciones.
- No hagas nunca generalizaciones cuando tu interlocutor proceda por diferenciación; prefiere fórmulas como: "Probablemente no me creas esto..." "Estoy seguro de que hay excepciones, pero creo..." Idea un marco visible a sus afirmaciones para que el diferenciador nato pueda modificar el encuadre.

### **Con un interlocutor que *diferencia* invariablemente mediante *contra-ejemplos*.**

Primero hace falta distinguir si tiene preferencia por los contra-ejemplos positivos o por los negativos. En el primer caso, el interlocutor es agotador, pero creativo; toléralo todo lo que puedas. En lo personal, utilizo a los colaboradores dotados de este maravilloso programa, para controlar un nuevo producto, probar nuevos métodos, observar el efecto que puede producir un determinado documento, entre otros., y me resulta muy eficaz.

En el segundo caso, el de francotiradores que disparan a todo lo que tienen a su alcance, puedo proponer cosas como: "Sé que encontrarás excepciones, pero generalmente...", y podrás hacer las paces en pocos minutos. Por lo demás, evita cuidadosamente todo cuantificador universal (ver metamodelo), toda generalización rebatible, de lo contrario ofrecerías un blanco muy fácil.

### **Con uno que *diferencia* con *metacomentarios*.**

Le interesa más el encuadre de su afirmación que el contenido. Puede ser que no lo tome en serio, o que no le interese el tema. Verifica la primera hipótesis "metacomentando" el metacomentario ("Eso me recuerda a mi abuela cuando aprendió a andar en bicicleta"); si descubres que se trata de lo segundo, cambias de tema...

### **Con uno que *diferencia* modificando sistemáticamente el encuadre.**

Es el diferenciador nato, y está muy cerca del identificador nato. ¿Qué diferencia encuentras entre las tres respuestas siguientes a "Me encanta la playa"?:

- "Sí, pero solamente en verano."
- "Sí, pero sobre todo en verano."
- "Sí, sobre todo en verano."

La primera es una diferenciación más restrictiva que la segunda; y la tercera, es una identificación seguida de un encuadre propio. Podríamos decir que el metaprograma

depende del tamaño del encuadre, utilizado como procesamiento de la información y no como filtro.

### **Con un interlocutor que *diferencia por polaridad*.**

- Proponle lo contrario de lo que desea que le respondan.
- Si tienes una excelente relación con él, hasle notar que su actitud es muy poco creativa, y qué desvaloriza tanto el contenido de la afirmación como el vínculo con el interlocutor.
- Este tipo de respuestas, cuando es sistemático, puede arrastrar a situaciones sin salida o, por lo menos, contrarias al principio ganar-ganar de una negociación valorizante.

Para O'Connor <sup>19</sup>Las personas orientadas por un «respuesta polarizada» o el llamado «respondón polarizado» tiende a contradecir cuanto le digan. A menudo es su forma de afirmar su identidad. Su frase preferida es «Sí, pero...», lo cual puede resultar agotador. Acompaña al respondón polarizado y comunícale que valoras su pericia en detectar excepciones a la regla; utiliza esa capacidad cuando la necesites. Si quieres evitar toda discusión con este tipo de persona, exprésate ante ella en negativo. En lugar de decirle: «Vamos a hacer lo siguiente», dile algo parecido a: «No estoy seguro de que esto sea lo que debemos hacer». Fiel a su estilo, empezará a desigualar tu negatividad y tu incertidumbre y a hablar en positivo. Para aquellas lectoras o lectores de esta tesis que sean respondones polarizados, tal vez esta parte del libro no sea lo que estaban esperando...

Pierre Longin, recomienda<sup>20</sup> “no hacer nunca (pero nunca) generalizaciones cuando tu interlocutor procede por diferenciación; busca fórmulas como "Estoy seguro de que hay excepciones, pero creo..." y dé un marco visible a sus afirmaciones para que el diferenciador nato pueda modificar el encuadre.”

**COMPARACIÓN:** Inducimos utilizando el metamodelo: ¿comparado con que, con quién o por cual estándar o criterio? Afianzamos o derribamos la naturaleza de la comparación ¿Qué hacer si me bloqueo cuando me comparo a un yo ideal? Conviene ser ecológico consigo mismo y hacer la comparación entre el yo ideal y un buen momento del yo futuro posible.

### **LA DIRECCIÓN**

**Hacia...** “Aquí tienes metas tus objetivos...Ve por los siguientes objetivos”

**Lejos de...** “Ayúdame a evitar...con esto tendrás menos problemas y menor responsabilidades”...

A las personas afrontadoras los objetivos y los premios les producen más energía, háblales acerca de lo que tú puedes hacer para que ellos alcancen sus metas, menciona bonos e incentivos, utiliza reconocimientos verbales y tangibles. A las personas eludidoras las motiva más evitar problemas y castigos por lo que deberás presionarlos, amenazarlos lo necesario. Puedes ayudarlos si enfatizas que tu plan o idea les facilitara la vida. Es suficiente con mostrarle todos los inconvenientes que evitará de aceptar nuestra proposición. ¿Las ventajas? ¡No quiere oír hablar de eso, no cree en eso.

Acompaña y respeta a quienes, de entre tu gente, tiendan a *alejarse de*. Su valor es incalculable a la hora de detectar peligros y problemas por adelantado. La forma de

---

<sup>19</sup> O'Connor, *PNL para directivos*, p237

<sup>20</sup> Longin, p 204

motivarles consiste en señalarles los peligros que se derivarían de no emprender la acción. Los correspondientes a emprenderla ya los habrán visto por su cuenta.

**EL COMPROMISO:** Deberás acoplar tu comunicación de acuerdo al nivel de compromiso apelando a los valores de cada uno.<sup>21</sup>

**Activo (proactividad)** “Vamos a hacer este proyecto. No hay ninguna necesidad de esperar” Una persona proactiva se siente motivada por frases como «Adelante», «Haslo» «Es hora de actuar» «¿Qué estás esperando?»...

**Receptivo (reactividad)** “Se que quieres estudiarlo más a fondo. De acuerdo. Tomate todo el tiempo que necesites para tomar una decisión ahora”

Una persona reactiva reaccionará mejor a frases del estilo de «Espera», «Analicémoslo», «Piénsalo», «considera lo siguiente», «analiza esto» «Piénsalo para no cometer...» y «Ve qué piensan los demás». Si deseas que tu interlocutor se “mueva de su sobre-análisis” puedes agregar algo como: “ahora que ya has tenido tiempo de considerar esto, es tiempo de actuar”

**Ambos:** “Ya has tenido todo el tiempo para reflexionarlo y ahora es tiempo de actuar”

## ORIENTACIÓN DE LA ATENCIÓN

**Centrado en sí mismo:** “Tu sabes que lo que otras personas hacen en estos casos no es importante para ti, y eso es por que lo que ...” Para influir en ellos, solo enfócate en el contenido del mensaje, se extremadamente lógico.

**Centrado en el otro:** “ El jefe sabe lo que necesitamos hacer, así que debemos hacerlo” Estas personas responden muy bien al lenguaje corporal. Así que utiliza la sincronización antes mencionada y todo lo que hayas leído sobre lenguaje no verbal.

**Ambos:** “¿Quién somos nosotros para decirles que hacer? Sino que es nuestro deber.

## MODO DE HACER.

**Opciones:** A la persona opciones la motiva hablándole de ideas tentadoras que amplían sus posibilidades de elección; usa palabras tales como: “oportunidad, alternativa, romperlas reglas, variedad, flexibilidad, posibilidades ilimitadas.

Se motivan con frases como:

- Yo pensé que sería...
- Sería estimulante...
- Resultaría interesante...
- Tendría mas responsabilidades
- Sería un mejor...
- Un amigo me aviso y...

Si te encuentras con un individuo altamente creativo que por casualidad esta laborando en un trabajo muy procedimental (como la mayoría en la industria farmacéutica) pues acompañarlo y dirigirlo diciendo: “Cuando termines esto tendrás mayores opciones de mejorarlo”; “sigue el esquema dado y busca que otras opciones tendría”, “Puedes hacer esto y terminando me dices que mas podríamos agregar” y argumentos parecidos.

---

<sup>21</sup> Cfr. Hall, pp. 100.

**Procedimiento:** A la persona procedimientos la motivan ideas que les faciliten un camino ya probado, háblale en términos de “pasos, Primero...Entonces...Por último, la manera correcta, probada, al pie de la letra”.

¿Cómo puedes motivarlos?:

- Habla con ellos como si todo estuviera establecido.
- No los hagas pensar demasiado por que los confundirías fácilmente.
- Procura no alejarlos demasiado de su rutina a no ser que pretendas alejarlos.
- Jamás los cuestiones, por que muchas veces no saben ni por que están haciendo las cosas, además de que los harás sentirse incómodos

**REACCIÓN CAUSAL:** la mayoría de gente que tiene a su cargo personal únicamente estará utilizando este metaprograma para motivar a su gente. Este corresponde a la ya citada teoría motivacional del “palo y la zanahoria”. Después de leer este trabajo deberías sacar mejores conclusiones respecto a tu desempeño como líder, es decir; debes de concluir que el motivar no es solo premiar y castigar.

Puedes ocupar el lenguaje a tu favor: utiliza los operadores modales de posibilidades (deseos) e imposibilidades (necesidades).

### **OPERADORES MODALES:**

**Posibilidad:**” ¿Cómo consideras la posibilidad de este proyecto?, también considera las obligaciones que tenemos...”

**Necesidad:**” Considera las obligaciones que tenemos... Realmente debemos hacer esto”

**Ambos:**” ¿Consideras las posibilidad de este proyecto...? Realmente podemos hacerlo”

Estas locuciones motivadoras/desmotivadoras son con frecuencia increíblemente poderosas, meramente porque son habituales en nosotros. Una persona puede conocer un operador modal en su infancia y continuar utilizándolo durante toda la vida sin preguntarse si ha dejado de prestar utilidad.

Adrew Bradbury<sup>22</sup> recomienda el metamodelo como método rutinario para descubrir y enfrentarse a los operadores modales y a la información auditiva errónea similar. Las oraciones con uno o más operadores modales omiten las causas y los efectos (ver metamodelo) por los que tu interlocutor no haría alguna labor que le encomiendes. Si deseas averiguar la causa, has preguntas como: "¿Qué te impide...?", "¿Qué te obliga a...?" Si desea conocer el efecto posible, pregunta: "¿Qué pasaría si...?"

Los operadores que se encuentran con más frecuencia son:

- Puedo – No puedo;
- Podría – No podría;
- Tengo que – No tengo que;
- Debo – No debo (obligación);
- Necesario – Innecesario;
- Necesito – No necesito;
- Debería – No debería (obligación);
- Posible – Imposible;
- Debiera –No debiera (conveniencia);
- Haré -- No haré (verbos en futuro);
- Haría -- No haría (verbos en futuro)

---

<sup>22</sup> Bradbury ,pp 129-130

Puedes utilizar estos operadores para motivar a la gente si sabes de antemano qué par(es) de operadores tienen trascendencia para ellos, puedes muy bien obtener la información sencillamente escuchando la forma concreta de las palabras que utilizan las personas. Así, si estableces una orden determinada y te llega una respuesta del tipo: «No creo que pueda hacerlo, parece imposible», tu replicarás: « ¡Pero debemos hacerlo!» o «Bueno, creo realmente que debería hacerlo». Una respuesta mucho más eficaz sería: «Está bien, puedo ver por qué cree que es imposible para algunas personas, pero creo que usted *podría* hacerlo».

Cuando acompañes tu comunicación, iguala los operadores modales de cada persona, lo cual inevitablemente funcionará como un poderoso motivador para esa persona, o en dado el caso proporciona sutilmente un nuevo contexto sugiriendo nuevos operadores modales.

Algunas recomendaciones al aplicar los operadores modales:

- Procura utilizar palabras que alienten posibilidades.
- Nunca les hables con necesidades, sino con un lenguaje de posibilidad y deseos.
- Con una persona imposibilidades utiliza el metamodelo.

## **D. ORIENTACIÓN RESPECTO DEL TIEMPO**

### **Percepción del tiempo y comunicación**

Para los fines presentes, necesitamos entender que otros pueden no percibir el tiempo del mismo modo que nosotros, y en consecuencia nuestra comunicación podría no ser efectiva. Al igual que sucede con la preferencia sensorial, nuestras palabras pueden a veces proporcionar pistas. Frases como «no puedo ver ningún futuro» o «tengo la futura reunión en mente» podrían ser más literales de lo que imaginamos. De modo similar, «volvamos a echarle una mirada a esto» ilustra exactamente cómo un suceso pasado es representado como tal.

En el caso de colegas con quienes trabajas en estrecho contacto, sin duda serás capaz de clasificarlos basado en tu experiencia. ¿Parecen detenerse en el pasado, pensar sobre todo acerca del futuro o vivir en el presente? ¿Cómo ven el futuro? ¿Claro y positivo, o nebuloso y amenazador? ¿Cómo representan su pasado distante, o un incidente de hace un par de días? ¿Cómo son de reales las representaciones de pasado y futuro, y cómo motivan a la persona hoy en día? Estarás en posición de entender mejor a la otra persona si aprecias su diferente estrategia de representación del tiempo, su diferente mapa del mundo. Podrás entonces empezar a emplear el lenguaje apropiado, igual que cuando haces la concordancia de su preferencia sensorial (ver, oír, sentir) básica. En el peor de los casos, cambiarán tus propios sentimientos acerca de comunicaciones' aparentemente no efectivas; te percatarás de las diferentes percepciones involucradas y tendrás la posibilidad de cambiar tu propio comportamiento para producir un mejor resultado.

Todo esto tiene aplicaciones inmediatas para los ejecutivos. No describirás escenarios vívidos del futuro a una persona que (en la práctica) carece de línea temporal del futuro de la que hablar. Y los deleites a corto plazo del presente no significarán mucho para la persona cuya vida entera parece ser una preparación para uno u otro resultado futuro. La dimensión de tiempo, es un factor mayor del liderazgo. El papel ortodoxo del liderazgo suele incluir la creación de una visión. Pero muchos aspirantes a líderes tienen dificultades para comunicar a sus colaboradores su visión del futuro, colegas que pueden no pensar visualmente ni tener una fuerte línea temporal del futuro. Sin embargo, haciendo la concordancia de los metaprogramas, así como de las preferencias sensoriales, es posible establecer un rapport con asombrosa facilidad.

## Escala del tiempo y consecución de metas

Uno de los factores más importantes del líder y del negocio en general, tiene que ver con si actuamos con objetivos a corto o a largo plazo. La escala del tiempo es una dimensión que ha de ser introducida en todo ejercicio del establecimiento de metas, y suelen haber «compraventas», abandonamos beneficios a largo plazo a cambio de victorias rápidas, u obtenemos cosas a largo plazo a base de soportar algún coste a corto plazo. En tanto en cuanto estos factores puedan ser medidos, o incluso identificados, deberían formar parte de cualquier proceso de decisión. Pero nuestra percepción individual del tiempo y su importancia están abocados a constituirse en un factor. Una persona que no «ve» un futuro a largo plazo, probablemente no conceda el mismo valor a criterios a largo plazo, que la persona que parece vivir para las expectativas futuras. Una persona que vive principalmente en el presente, se verá atraída hacia los resultados inmediatos o a corto plazo, independientemente del sentido económico u otro sentido lógico. Simplemente no puede (o no quiere) *representar en* su mente un futuro distante. La mayoría de las decisiones implican juicio, y la dimensión tiempo es simplemente otra base subjetiva para cualquier juicio, y un reflejo del mapa individual de la realidad.

Es útil considerar todos los siguientes factores en términos de conseguir tu objetivo en cualquier comunicación.

- ¿Cómo «tendrá sentido» tu objetivo —especialmente la dimensión tiempo— para la otra persona?
- ¿Existe algún *ángulo* que se acomodará a la percepción que tiene del tiempo la otra persona? ¿Algún provecho del futuro, beneficio del presente o experiencia pasada?
- Si vieras el tiempo de la manera en que ellos lo ven, ¿qué es lo que te motivaría? ¿Qué tipo de comunicación sería efectiva contigo?
- ¿Pueden los beneficios a largo plazo ser convertidos a una forma más tangible y del presente? Por ejemplo, los beneficios de un seguro a largo plazo pueden proporcionar paz mental en el presente; un largo proyecto puede proporcionar satisfacción al trabajo diario si se planifica con metas a corto plazo frecuentes y criterios de éxito intermedios. ¿Puedes comunicar un resultado a largo plazo en términos sensoriales vivos?
- ¿De qué manera puede acomodarse el lenguaje que empleas en la comunicación a la percepción del tiempo de la otra persona? ¿Empleas el término «a la larga» o «en el futuro», y tiene ello el mismo «sentido» para la persona con la que te comunicas?
- ¿Puedes recomponer tu objetivo, de manera que su consecución sea más probable? ¿Existen otras maneras de conseguir la meta definitiva que tengan implicaciones de tiempo diferentes? Tu propia idea del tiempo, y su importancia o ausencia de esta, ¿de qué manera están engarzadas en tu objetivo, y en el modo que lo describes?
- ¿Cómo eliges a una persona para hacer un proyecto a largo plazo con objetivos a plazo aún más largo? ¿Es su «línea temporal» uno de los factores? ¿Se sabe que haya tenido logros a lo largo de un periodo de tiempo tan extenso? Si se trata de un equipo, ¿de qué modo se constituye, en términos de las diferentes líneas temporales de cada individuo? ¿Se tienen cubiertas las metas a largo plazo y la acción y respuesta inmediatas? Considera lo que significa «urgente», o «lo antes posible», o «de inmediato» para la persona con la que te comunicas. O «poco», como en «en unos pocos días», «en unas pocas semanas» o «en unos pocos minutos». ¿Existe

un mejor modo de comunicar lo que quieres, de evitar malentendidos y de apoyarse en la percepción que la otra persona tiene del tiempo?

### Planificar a través del tiempo:

La buena administración del tiempo requiere tres habilidades recomienda Dilts.<sup>23</sup>

- Fijar los resultados y pensarlos cuidadosamente.
- Establecer prioridades.
- Planificar el tiempo desde una línea a través del tiempo.

Cuando expongas alguna información importante a tus empleados y colaboradores: Imagina una línea de tiempo que se extiende ante ti, de izquierda a derecha, como un esquema de planificación anual desplegable. Suele ser más fácil situar el pasado a la izquierda y el futuro a la derecha, puesto que esta disposición se corresponde con las pistas de acceso ocular comunes (ojos a la izquierda para imágenes y sonidos recordados, a la derecha para imágenes y sonidos contruidos). Puede que te resulte más fácil disponer frente a ti una hoja de papel para cada tarea, ordenadas de izquierda a derecha según su secuencia de aparición. Redacta un plan con fechas para las tareas y sitúalas en la línea de tiempo frente a ti. Trabaja preferentemente de izquierda a derecha sobre un papel horizontal, en lugar de hacerlo de arriba abajo en un papel vertical. Cuando mires el plan imagínalo desplegado frente a ti. Observa lo que ya has hecho, lo que hay que hacer y dónde te encuentras en relación a la tarea completa.

### LA SUBORDINACIÓN DEL TIEMPO

| Detecta el móvil de su motivación:   | Dirás algo como:   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• si es el <i>pasado</i>, subordina el presente y/o el futuro al pasado;</li> </ul>   | Recuerda como te fue (lo hiciste, lograste, etc.)... Entonces que harás (Ahora, en el futuro).   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• si es el <i>presente</i>, subordina el pasado y/o el futuro al presente;</li> </ul> | Hoy te va (haces, logras, etc.)... como repercute esto en el plan (pasado o futuro).   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• si es el <i>futuro</i>, subordina el pasado y/o el presente al futuro.</li> </ul>   | Ves (percibes, captas) lo que podría pasar (haber pasado) si no planeamos... Verás (percibirás, escucharas) las consecuencias de hoy (ayer). |

### POSICIONES PERCEPTUALES

El fundador del Instituto español de PNL, Salvador Carrión<sup>24</sup>, realizó una investigación que documenta en su libro *Técnicas avanzadas de PNL*

Que muchos directivos participantes en el estudio comentaron que para un líder era importante comprender las características de sus colaboradores y adoptar su punto de vista de «sentir el espacio». Varios líderes señalaron que «no podemos dirigir a alguien que no entendemos. Podemos mandar, coaccionar, sobornar, adular o amenazar; pero no podemos dirigirlos si no sabemos quiénes son las personas con que tratamos».

<sup>23</sup> Dilts, *Skills for the Future*, p141

<sup>24</sup> Cfr. Carrión. *Técnicas avanzadas de PNL*.

Una manera clave de entender mejor a las personas cuando interaccionamos con ellas es «ponernos en su piel». Esto nos permite desplazar nuestra «posición perceptiva» con respecto a la situación.

Desde luego, nuestras percepciones de las situaciones y experiencias están muy influidas por nuestro punto de vista o perspectiva. Además de ponernos en la piel de otra persona, existen otras «posiciones preceptuales» básicas a partir de las cuales puede verse una interacción. Las posiciones preceptuales se refieren a los puntos de vista fundamentales que podemos adoptar en la relación con otra persona:

**Primera posición:** Asociada con nuestro propio punto de vista, con nuestras creencias y suposiciones; vemos el mundo externo a través de nuestros propios ojos, desde una posición de «yo».

**Segunda posición:** Asociada con el punto de vista, las creencias y las suposiciones de otra persona, para ver el mundo externo a través de sus ojos, desde una posición de «tú».

**Tercera posición:** Asociada a un punto de vista externo a la relación entre nosotros y la otra persona, desde una posición de «ellos».

**Cuarta posición:** Asociada con la perspectiva del conjunto del sistema, desde una posición de «nosotros». Lo que un líder describió como una «visión pensante del sistema».

Como señalan las descripciones anteriores, las posiciones perceptuales se caracterizan y expresan en palabras clave: «yo», «tú», «ellos» y «nosotros». En cierto sentido, estas palabras clave son un tipo de metamensaje que nos ayuda a reconocer y dirigir las posiciones perceptuales que las personas adoptan durante una interacción específica. Por ejemplo, es probable que alguien que utiliza frecuentemente la palabra «yo» adopte más a menudo su propio punto de vista que una persona que utiliza la palabra «nosotros» al mencionar ideas o sugerencias. Las personas que se bloquean en una perceptual pueden ser dirigidas para que desplacen su posición perceptual a través del uso sutil de este tipo de claves lingüísticas.

Por ejemplo, imaginemos a un miembro del equipo del proyecto que es demasiado crítico con una idea o plan y que dice algo parecido a: «No creo que esto funcione», lo cual indicaría una fuerte reacción desde la «primera posición». El líder podría ayudar y «dirigir» verbalmente al individuo hacia una posición más «sistémica» diciendo: «Entiendo que estés muy preocupado por este proyecto. ¿Cómo crees que podemos abordarlo para que funcione?».

Para guiar a la persona a una posición de observador, el líder podría sugerir «Imagina que eres un consejero de este equipo».

¿Qué sugerirías para que trabajáramos juntos más eficazmente?». Para estimular al individuo crítico a desplazarse a una segunda posición, el líder podría decir: «Ponte en mi piel (o en la de uno de los miembros del equipo) por unos momentos. ¿Qué reacciones crees que tendría en relación a tu preocupación?».

Una de las habilidades de comunicación y de relación más importantes que un líder puede desarrollar para sí mismo es la habilidad de cambiar la perspectiva y adoptar múltiples puntos de vista ante una situación o experiencia.

Examinar las diferentes percepciones perceptuales de una situación —por ejemplo en una negociación, una situación de liderazgo, una resolución de conflicto o problema— permite experimentar los diferentes puntos de vista implicados en una situación.

Ello nos exige varias capacidades, como:

- distanciarse, elevarse o tener la visión sistemática de una águila,
- salir de nuestras emociones paralizantes,
- pasar de una posición a otra, de la nuestra (nuestro PI, EI, CE) a las del otro.
- tener una orientación mutua,
- tener en cuenta al otro, sus creencias, sus valores, e integrarlos, tener ganas de encontrar una salida respetando las dos partes (tener un espíritu ganador/ganador).

### **La psicogeografía<sup>25</sup>**

La psicogeografía hace referencia a la influencia que las disposiciones y relaciones micro geográficas tienen en los procesos psicológicos y las interacciones interpersonales. El término «psicogeografía» proviene del campo del psicodrama y del trabajo de J. Moreno. Este autor introdujo el término en la PNL a media dos de los años ochenta como parte de su trabajo sobre el uso de la clasificación espacial en las técnicas de PNL.

La «psicogeografía» tiene que ver con el hecho de que la relación geográfica entre los miembros de un grupo tiene una importante influencia no verbal en los procesos del grupo y en las interacciones de unos con otros. La orientación y las relaciones espaciales entre las personas ejercen una influencia física y simbólica en la interacción de los miembros del grupo. La psicogeografía crea una especie de «circuito» relacional entre las personas y determina el tipo y la calidad de la interacción.

La psicogeografía fundamenta la utilidad de la sincronización y es una poderosa arma cuando deseamos que nuestro interlocutor adopte la posición perceptiva que más nos conviene; siempre podemos intentar aparte de acompasar verbalmente podemos desplazar físicamente al interlocutor hasta esa posición (ver descripción de metaprogramas) por ejemplo cuando queremos facilitar a nuestro empleado o colaborador la forma de entendernos podemos decir: “tú que le dirías a alguien en esa situación” tomémoslo del brazo y llevándolo a nuestro lugar para que haga como si estuviera precisamente “en nuestro lugar” así se le facilitará tomar una segunda posición.

## **E. METAPROGRAMAS SOBRE EL CONVENCIMIENTO**

### **CANAL PREFERENTE**

Hacer un trabajo nuevo más fácilmente que la gente es necesario evaluarla personalmente. Una persona visual aprende más fácilmente un nuevo trabajo si se le muestran como hacerlo. Una persona auditiva aprenderá mejor si se le dice cómo hacerlo. Una persona de lectura aprenderá mejor leyendo las instrucciones. Una persona de hacer aprende mejor haciendo el trabajo, con sus propias manos.

### **FRECUENCIA PARA CONVENCER.**

**Automáticamente:** No necesitas convencerlo

**Repitiendo el evento:** “Se que nunca estarás completamente convencido, y esa es la razón por la que tendrás que hacer...para averiguarlo”

---

<sup>25</sup> Ditts, *Modelling with NPL* p.249

**Porcentaje de tiempo:** -puedes llamar a tu colaborador un 10% del periodo total de tiempo y decirle: “He estado muy ocupado desde la ultima vez que hablamos, ya casi me parece que han pasado... (total de tiempo de entrenamiento).

**Un número de veces:** “ Tienes estas opciones ....estoy seguro que encontrarás la que consideres la mejor para ti”

## F. METAPROGRAMAS SOBRE LA IMPRESIÓN PROPIA (METAPOGRAMAS BÁSICOS)

Debes escuchar sus valores, sus necesidades de estímulos y validación de los demás o de si mismo así sabrás cuando es adecuado o no una “palmadita en el hombro” si requieren tu compañía o no; si debes hablar en términos de sentimientos o expresiones lógicas.<sup>26</sup>

## G. METAPROGRAMAS SOBRE MODELOS DEL PENSAMIENTO.

Con respecto a los estilos de comunicación: Excepto para el ecuánime, estos patrones revelan una discrepancia entre la manera que la persona siente en su interior y la manera en que lo expresa en su lenguaje y comportamiento. Así que si juntas a dos personas (o tú con otra persona) con la misma postura de comunicación, Sus comunicaciones no llegarán a ningún lado. Por lo tanto no te queda otra opción que adoptar siempre la postura de “ecuánime” no copies el estilo de nadie más.

## H. METAPROGRAMAS DE SUBORDINACIÓN.

### METAPROGRAMA SOBRE LA TOLERANCIA A LA “INSTRUCCIÓN”

Hall <sup>27</sup> entiende que no hay problema con la persona “complaciente” a la que encarar y dar ordenes concretas es lo mejor, pero motivar a quien tenga una “fuerte voluntad” hay que evitar cualquier orden frontal e insiste en plantearle todo a modo de sugerencia, pistas, persuasión, planteando la esencia de la idea, utiliza un estilo bromista, utiliza tus habilidades para comunicarte indirectamente.

En general, los metaprogramas de subordinación son una especialización de los básicos. De tal manera que al escuchar y observar a un colaborador cuando se le propone o manda; su actitud y lenguaje se puede fragmentar en metaprogramas más sencillos.

### METAPROGRAMA DE AFILIACIÓN.

| Metaprograma          | Influirás en él si:  | Dile:   |
|-----------------------|--|---|
| <b>Independiente:</b> | Dale un trabajo dónde tenga la total responsabilidad y no deba consultar a otros   | “Tienes gran necesidad de ser independiente, y eso es por lo que es importante fortalecer el equipo de trabajo en esta situación” |
| <b>Dependiente:</b>   | Siempre necesitará de tu instrucción   | Recomiendo apliques el ejercicio para crear referencia interna frecuentemente   |
| <b>De dirección:</b>  | Apóyate en el para que oriente al “Dependiente”  | “Se que te puedes hacerte cargo...”   |
| <b>De equipo</b>      | Enfatiza el trabajo en equipo y las responsabilidades compartidas, usa palabras como: “nosotros, en grupo, entre otros.” | “Se que quieres un equipo de trabajo.”  |

<sup>26</sup> Vid. Infra. Cap. Cuarto, sec. III, inc. E “sincronización asociado/ disociado”, te sirve de apoyo.

<sup>27</sup> Hall, p.165

### III. CAMBIA LOS METAPROGRAMAS DE LOS DEMÁS.

En esta sección agrego algunas de las técnicas de PNL aplicadas a la modificación de los metaprogramas. Ya comentamos que estos patrones se adecuan según nuestros valores, el contexto y tiempo en el que suceden. así que una manera indirecta de evitar una discusión con tu interlocutor cuando éste no utiliza el metaprograma más adecuado para su trabajo es utilizar su percepción de valores, contexto y tiempo que tiene él a su alcance.

#### A. VALORES

Como hemos visto, todo comportamiento o proposición concreta adquiere su importancia en función del criterio o valor más abstracto que representa y/o respeta.

Ejemplos:

Para un empleado demandante, «pedir un aumento» puede estar asociado a valores como reconocimiento de su valor, calidad de vida, equidad respecto a otros, entre otros. Para el empleador, la petición puede violar criterios como motivación, pertenencia a la empresa, altruismo, entre otros.

Para el autor del acto, «llegar tarde» puede cumplir criterios de libertad, reconocimiento, diferenciación, entre otros., y, para quienes lo padecen, puede representar la violación de criterios como respeto, fiabilidad, eficacia, competencia y de más.

Cambiar de nivel lógico dicen las hermanas Pina<sup>28</sup>, es pasar del valor abstracto a sus equivalencias concretas y viceversa, permite cumplir dos funciones:

- a. Verificar la equivalencia entre dos mapas mundi forzosamente diferentes:
  - Cuando dos personas hablan del mismo valor abstracto, ¿le adjudican las mismas equivalencias concretas?
  - Cuando dos personas hablan de la misma proposición concreta, ¿le adjudican los mismos criterios, los mismos valores?
- b. Encontrar alternativas creativas para satisfacer los valores que un individuo intenta manifestar con un comportamiento o petición proponiéndole elegir comportamientos eficaces con los que se encuentre y se sienta bien porque respeta los valores que los sustentan.

Es verdad que es posible cambiar de manera radical nuestros valores pero estos al encontrarse en uno de los mayores niveles ( niveles lógicos) provocaría radicales cambios en nuestra vida incluso no saber manejar los valores en los demás puede llegar hasta “los golpes” ya que los valores se encuentran dentro de una connotación directa con la moral, la ética, la deontología y la imagen que tenemos de nosotros mismos, así que tú futuro gestor tienes la única responsabilidad de sincronizar los valores de tu interlocutor a fin de influir en el tal como el, ella o ellos lo desean.

Tanto en la motivación, la persuasión y la negociación como en la vida diaria, el arte de la comunicación consiste principalmente en reconocer, notar y utilizar los criterios de elección importantes para el interlocutor<sup>29</sup>. A continuación expongo algunos puntos de referencia para ayudarte.

---

<sup>28</sup> Pina, p. 205,

<sup>29</sup> Cfr. Pina, capítulo. 12.

Utiliza de los valores de tu interlocutor...

- a. Detecta los valores** importantes que tu interlocutor indica con sus nominalizaciones, repeticiones, aumentos o disminuciones del volumen de voz, entre otros. Tu capacidad de observación y calibración es esencial.
- b. Jerarquiza los valores** y precisa las equivalencias concretas.
- Primero se trata de ayudar a la persona a reconocer sus valores limitantes. Para ello conviene utilizar la reformulación y calibrar bien respuestas verbales y no verbales que recibes de tu interlocutor. Usa el metamodelo cuando encuentres limitaciones en el lenguaje de tu interlocutor esto facilitará que él encuentre nuevas opciones, nuevos metaprogramas para comportarse.
    - Ejemplo: « ¿por qué es importante para usted el hecho de tener un coche con motor de gasolina?».
    - Respuesta posible: «es una cuestión de seguridad, porque las aceleraciones son mejores durante los adelantamientos».
    - Valor descodificado: «seguridad» con una equivalencia que es: gasolina = aceleraciones = seguridad y quizá incluso una creencia del tipo «un coche diesel tiene menos aceleración que uno de gasolina y por tanto me da menos seguridad».
  - Cuando la persona haya reconocido sus valores, debemos ayudarte a jerarquizarlos. Ejemplo: en el caso de la venta de un coche, los valores pueden ser «seguridad», «fiabilidad», «solidez», «economía», entre otros. Pero conviene ayudar a la persona a jerarquizar estos valores (clasificarlos por orden de importancia), decidir cuáles no son negociables, decidir cuáles lo son y en qué medida, todo ello para ayudarlo a tomar una decisión de acuerdo consigo mismo.
  - Después, hacer preguntas sobre los cambios de nivel lógico le ayudarán a descubrir las equivalencias complejas de cada uno de sus valores. Cierta número de preguntas servirá para ayudarnos a subir y bajar en la escala de los niveles lógicos, y así:
    - permitirnos comprender los valores en juego, cuando nuestro interlocutor nos habla en el nivel del comportamiento o el entorno;
    - permitirnos conocer las equivalencias concretas de un valor de nuestro interlocutor, cuando éste permanece en la abstracción.

| Preguntas para ir hacia los niveles lógicos abstractos, las creencias y los valores <sup>30</sup>  | Preguntas para descender hacia los niveles lógicos concretos, las manifestaciones de un valor en el comportamiento   |
|--|--|
| ¿Qué representa para ti?<br>¿Qué te pasaría si no tuvieses X?<br>¿Qué te aporta X?<br>¿En qué es importante para ti el comportamiento X?<br>¿Qué es importante para ti en X? | En concreto, ¿cómo se manifiesta esto (Y)?<br>En concreto, ¿cómo sabes que tu criterio Y se cumple?<br>En concreto, ¿qué debe hacer el otro para cumplir este criterio?<br>¿Eso quiere decir que si una persona hace..., entonces...? (verificación) |

Una advertencia con estas preguntas: ¡Cuidado con los «por qué?»: generan confusión!

<sup>30</sup> El autor se esta basando en el uso del metamodelo para crear estas preguntas. Vid. Infra ,Cap. Tercero sec. I

- c. la sincronización.** Digamos que, para presentar una proposición a nuestro interlocutor, debemos:
- Reincorporar sus criterios a nuestro discurso (acuerdo en el nivel de los valores de la persona);
  - Intentar reproducir con la mayor exactitud posible las palabras que ha utilizado, con su volumen, tono, tempo, gestos, entre otros. (acuerdo en el nivel verbal y no verbal de la persona).
- d. Actuar sobre los valores** de nuestro interlocutor y sus equivalencias concretas:
- Partiendo primero de sus valores;
  - Cuestionando el vínculo lógico que ha creado entre sus valores y equivalencias complejas (¡no pierdas rappor!);
  - Proponiendo otras equivalencias concretas que respeten sus valores.

Estos consejos van dirigidos a todos los futuros líderes en esta facultad, que deseen aprender a comunicarse con los demás en el nivel superior de la escala de los niveles lógicos. Pues..., por muy desagradable que parezca (el acto de influir en los demás suele estar rodeado de campos simbólicos negativos: manipulación, es decir, de poca honestidad, afán de lucro, y similares), pasamos de todos modos una gran parte de nuestro tiempo “vendiendo” algo a alguien: nuestro buen aspecto, nuestra clase social, nuestras ideas, nuestras convicciones, nuestro saber hacer, entre otros.

## B. REENMARCACIÓN DE CONTEXTO Y CONTENIDO<sup>31</sup>

Existen muchos métodos psicológicos intrusivos para modificar una conducta como son las amenazas, castigos entre otros, aquí utilizaremos argumentos indirectos para lograr un cambio de enfoque.

La idea de reenmarcar es la de ver las cosas desde una perspectiva diferente, o dentro de un «marco» o contexto diferente. El reenmarcado es la esencia del pensamiento creativo, y recuerda al pensamiento lateral. Encaja perfectamente con algunas de las premisas que vimos al principio. A fin de entender los mapas de la realidad de otras personas, por ejemplo, necesitamos ser capaces de ver las cosas desde su punto de vista, o «meternos en su piel», como diríamos, la metáfora no es tan importante como el principio, que, como vimos, resultaba crucial para la buena comunicación. Esto genera elecciones, o abre posibilidades, y «una elección es siempre mejor que ninguna». Un enfoque abierto y receptivo tiene más probabilidades de identificar las intenciones importantes que subyacen al comportamiento, pero que podrían no encajar en nuestra propia percepción de lo que es correcto o sensato. Todo esto trae consigo una mejor comprensión, una mejor comunicación y consigue metas.

Cualquier comportamiento, situación o evento puede ser reenmarcado. Por el simple hecho de cambiar el contexto, por ejemplo, se generarán probablemente nuevos significados. Por poner un ejemplo extremo, ponerse a cuatro patas y ladrar como un perro podría ser limitante para la carrera de un ejecutivo; pero el mismo comportamiento cuando está jugando con su hijo resulta aceptable o incluso recomendable. Vestir pantalones vaqueros decolorados y sin planchar es ahora aceptable en todo tipo de situaciones, pero cambia el contexto, digamos que al de una entrevista de trabajo o al de una reunión solemne, y el comportamiento tendrá un significado diferente. A esto se lo conoce como *reenmarcación del contexto*.

Pero un comportamiento puede ser reenmarcado de cualquier modo que quieras, incluso manteniendo el contexto tal como está. ¿Quién viste los vaqueros? ¿Un ejecutivo de grado medio, el presidente de la compañía o un cliente importante? Cualquier parte o aspecto del *contenido* de la situación puede también cambiar su significado. Una fuerte caída de los márgenes podría

<sup>31</sup> Cfr. Oconnor. Principies of PNL, Cap.6 “Reframing”

suponer malas noticias en la reunión mensual del líder. Pero la misma serie de cifras podrían mostrar récords de ventas, una mejora en la liquidez, una reducción de los gastos extras y el éxito cuando se está abriendo un nuevo mercado, que traerá grandes triunfos en el futuro. La interpretación depende de la parte del contenido en la que te enfocas. La publicidad tiene que ver sobre todo con la reenmarcación del contenido. Cambia el ángulo, céntrate en determinado aspecto y cambiarás el significado. Cambia el significado, y cambiarás lo que sientes y el modo en que te comportas... tendrás más elecciones.

Antes de introducir algunas técnicas de reenmarcación, permíteme que te describa la idea de los marcos. El marco es el contexto dentro del cual ponemos las cosas y lo que les da significado. Es lo que vuelve el comportamiento o situación importante o único para nosotros. Hay diferentes maneras de enmarcar los sucesos, y lo verás claro conforme lo ilustremos.

Este es el marco que adoptamos cuando acuerdo con diversos criterios, de que están bien formados. Es un modo de considerar el comportamiento; podríamos haber considerado simplemente el esfuerzo que ponemos en ello (el marco del esfuerzo), o el proceso antes que el resultado (el marco del proceso). Adoptando un marco del resultado, digamos en un encuentro o una negociación, te enfocarás en el resultado que buscas y todo su comportamiento se verá dirigido de manera acorde con ello. Adoptar un marco así no solo te permite ser más efectivo en la dirección de tus acciones hacia la consecución de tu meta, sino que identificará la diferencia entre tu resultado y el de otros, especialmente en la negociación, de manera que puedas buscar un acuerdo de manera constructiva, de un modo ganador. Habiendo adoptado este marco o referencia, tu «problema», el abismo entre los dos resultados, estará más claro y tendrá más posibilidades de ser solucionado. Este es el marco que se aplica al modelo cibernético de la consecución de metas, y cuando se piensa en términos de lo que se obtiene antes que de lo que se pone en juego. Pensando en términos de resultados, te percatarás de lo alejado que estás de tu blanco, de modo que podrás enmendar tu comportamiento de manera acorde. El MBO, o administración por objetivos, popular hace un par de décadas, es otro ejemplo del marco de resultados en la práctica de las organizaciones. Una persona de las que se dicen orientadas hacia metas, «enmarca» su vida en términos de los resultados.

**a. El marco de la ecología: el marco necesario para dar órdenes<sup>32</sup>**

Encontramos este marco cuando describimos el modelo de resultados basado en el paso «del estado presente al estado deseado». El «viaje» que hacemos desde un estado hasta el otro, o el puente que tendemos, se encuentra siempre dentro del marco de otros resultados e intenciones; cualquier reserva que formulemos habrá probablemente de afectar a nuestro resultado, tenemos que *querer* tender el puente, y hemos de creer que el resultado es alcanzable y que merece la pena. Una persona con un solo objetivo en mente, que persigue una meta independientemente de su efecto más amplio, no «enmarca» su comportamiento en términos de la ecología. La ecología, es también una de las pruebas de un resultado bien formado, planteando la siguiente pregunta: «¿Es mi comportamiento consistente con los intereses más amplios de mi familia, otros compañeros de profesión y mis amigos? ¿Es congruente con otras metas que tengo?». Nuestro resultado está dentro de un marco de la ecología.

**b. El marco del «como si»: El marco necesario para utilizar nuevos metaprogramas.<sup>33</sup>**

Este es particularmente útil en la resolución de problemas, y es un rasgo de otras técnicas más convencionales. Actúas «como si» se hubiesen obtenido otras condiciones, o hubiesen ocurrido otros sucesos. Es afín a la planificación del escenario: «¿Y si sucediera esto?» o «Supongamos esto y aquello». Podrías carecer de los recursos financieros para una prometedora inversión, pero ¿y si los tuvieras? Careces de los comentarios del contable sobre

---

<sup>32</sup> Cfr. Alder, sección: "Reenmarcado" p. 257

<sup>33</sup> *Ídem*

las cifras, pero ¿qué podría decir? Puedes aplicar el marco al tiempo y pensar «como si» se hubiese alcanzado un resultado, y luego mirar hacia atrás e imaginar el modo en el que llegaste hasta donde estás. Este enfoque aparece en los libros de pensamiento positivo cuando se nos pide imaginar lo peor que podría suceder, aceptarlo mentalmente y luego hacer lo que podamos para volver las cosas mejores. Las compañías de seguros se refieren a la «planificación a la baja». Aún más frecuentemente, en los ejercicios de planificación y presupuesto se desarrollan las alternativas «mejor», «peor» y «probable». Estos son simplemente diferentes marcos «como si».

### c. El marco del desandar<sup>34</sup>

En este caso representas información que has recibido de alguien, quizá en un encuentro, como un modo de obtener acuerdo y compromiso sobre lo que ha sucedido con anterioridad. Antes que la sinopsis de quien dirigía la reunión, es un intento genuino por recapitular lo que se ha comunicado. Es una herramienta vital en la negociación, a menudo utilizada de manera repetida para asegurar el siguiente acuerdo. Es una buena herramienta de *rapport*, pues demuestra que estás escuchando y que entiendes lo que se comunica. Se caracteriza a menudo por frases como «Permíteme comprobar si he entendido esto correctamente», «Así que a esto es a lo que hemos llegado...» o «Corrígeme si me equivoco, pero...». En algunos casos, en un encuentro se utilizará un desandar más formal, basado en una verdadera transcripción.

El concepto del reenmarcado debería ya quedarte claro. Adoptando otro marco, y los anteriores son solo unos pocos ejemplos comunes, obtendrás una nueva perspectiva sobre las cosas y una mejor comprensión. Incluso más fundamentalmente, hasta que no demos un marco a las cosas, tendrán poca importancia para nosotros, no significarán nada. Damos significado a las cosas de acuerdo con nuestros particulares filtros preceptuales basados en nuestro pasado familiar, cultural o educativo. Es parte del sofisticado sistema de clasificación del cerebro, que nos es tan útil en la mayoría de las situaciones. Para nuevas situaciones y para el cambio, sin embargo, necesitamos romper con los patrones mentales que nos son familiares, y reenmarcar nuestra experiencia para obtener interpretaciones nuevas y más útiles. Es de esto de lo que se trata en el caso del pensamiento creativo, y un enfoque de la resolución de problemas, creativo y reenmarcante, te dará una posición de ventaja frente a pensadores convencionales y de visión más limitada.

Una anécdota, una metáfora o algo similar, la chispa de un chiste, una nueva faceta o ángulo de un tema, un giro en el significado; estas no son sino formas populares de reenmarcación. Hay ejemplos históricos sobresalientes, como cuando Einstein se dio una vuelta sobre un rayo de luz imaginario, poniendo un marco diferente a las matemáticas de su pizarra, y llegando a su teoría de la relatividad. Reenmarcar es simplemente un término vistoso para figuras del habla y conceptos que utilizamos todo el tiempo, pero en la resolución de problemas apenas hemos empezado a conocer su efecto.

### d. Nuevos ángulos<sup>35</sup>

Otro importante punto a recalcar es el de, que las respuestas no deberían tratar de resolver el problema, sino que deberían simplemente abrir otro ángulo sobre el mismo, que puede muy bien resultar en que quien tiene el problema encuentre y decida su propia solución. Una metáfora, anécdota, cita o dicho, por ejemplo, tendrán un cierto significado para una persona y un diferente significado para otra, algunos de los ejemplos anteriores pueden haber parecido razonables ante el problema, mientras que otros parecían insensatos. Una nueva perspectiva que es «insensata» o ridícula, sin embargo, tiene más probabilidades de crear el necesario cambio del patrón mental que una que es obvia y sensata. Después de todo, ya has aplicado

---

<sup>34</sup> *Ídem*

<sup>35</sup> Cfr. Alder, sección: "Reenmarcado" p. 257

los puntos de vista del sentido común y sigues teniendo el problema. Las metáforas conjuran visiones, sonidos y sentimientos, antes que palabras o conceptos que pueden no estimular los sentidos del mismo modo. En consecuencia, lo más probable es que se les extraiga algún sentido, incluso si este es distinto del que pretendía la persona que proporcionó la respuesta. E incluso una tenue asociación con el problema puede ser suficiente para desencadenar una nueva línea de pensamiento. Similarmente, el «quitar partes» no necesita centrarse en la parte concreta del problema que pudiera contener la clave. Es el *proceso* de pensar de ese modo más enfocado que identifica una parte específica del problema, lo que marca la diferencia. Si el problema real tiene que ver con quien lo padece, antes que con las circunstancias externas o quizá la gente involucrada, una respuesta probablemente no localice exactamente la causa específica del problema, que puede estar en cierta actitud o prejuicio, de donde la perspectiva personal o de los valores. Desviando nuestro pensamiento hacia el interior, antes que sugiriendo lo que pensamos al respecto, probablemente consigamos reenmarcar. Cada uno de los puntos de vista es capaz de abrir ilimitadas oportunidades para una solución, en lo que puede ser una situación intratable con un enfoque lógico.

#### e. Juegos de boca<sup>36</sup>

Hay diversas técnicas capaces de ayudarnos a reenmarcar. Los llamados Juegos de Boca (en referencia a los juegos de manos de los prestidigitadores) también llamada por los comunicólogos lectura en frío, es un popular modelo de la PNL. Se trata de considerar una afirmación desde diferentes puntos de vista. Aunque los ángulos estén «estandarizados», pueden generarse muchos ángulos diferentes, de modo que es una herramienta efectiva en la resolución de problemas. A diferencia de las tradicionales ideas geniales, no necesitas reunir a un grupo, pues un solo cerebro estándar puede generar puntos de vista altamente creativos si tiene el estímulo adecuado. Los puntos de vista incluyen, respectivamente, el positivo y el negativo, una visión general o global y una perspectiva más enfocada, así como una perspectiva más personal o basada en los valores.

A continuación Redacto Un ejemplo que ilustra el uso de los juegos de Boca.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>He aquí la afirmación de un problema que una vez oí, y que podría provenir de cualquier ejecutivo en una organización de cualquier tamaño:<br/> <i>« Puedes conceder permisos a la gente en nuestra cultura de resultados a corto plazo. »</i></p> |   |   |
| <p>Resultado positivo<br/>         Esto es como tapizar de plata una nube oscura.</p>   | <p><i>Resultado negativo</i><br/>         Este es el sentido a la baja, o quizá el peor escenario.;</p>   | <p><i>Un resultado diferente o posterior</i></p>  |
| <p>« ¿De modo que estás de acuerdo en que también necesitamos trabajar sobre la cultura? »<br/>         « Obviamente has estado pensando seriamente sobre esto. » « Al menos se considera el mérito del personal. »</p>                               | <p>« ¿De modo que la moral continuará reduciéndose? »<br/>         « En consecuencia, no crees que podamos darle la vuelta a las cifras de producción, ¿verdad? »<br/>         « ¿Perderemos lo mejor del personal? »</p> | <p>« ¿Podríamos ver al director regional el mes que viene? » « ¿Y, si extendiéramos el programa de preparación del líder medio? »<br/>         « No es tanto la cultura como quien la preside. » « Es simplemente cuestión de pasar la recesión. »<br/>         Se sugiere otro resultado, capaz de afectar al resultado implicado en la afirmación del problema. »</p> |

<sup>36</sup> Cfr. Seminario Tad James 2004 sección 8.

|   |   |  |
|---|---|--|
| <i>Una metáfora</i> <sup>37</sup>   | <i>Una diferente escala de tiempo</i>   | <i>Un modelo del mundo</i>   |
| <p>«Con su pan se lo coma.»<br/> «Lo que ocurre es que las piezas no encajan.»<br/> «Es como cortar rosas en medio de una tormenta.»<br/> «Agua y aceite no pueden mezclarse.»<br/> Una historia, símil o anécdota podrían bastar. La metáfora no proporciona una solución, pero estimula la mente de quien formula el problema para que llegue a su propia reenmarcación. La metáfora no tiene por qué tener <i>sentido</i> -el sentido proviene de cualquier asociación útil que desencadena.</p> | <p>«Veamos lo que pasa después de Navidades.»<br/> « ¿Ha sido peor a lo largo del último año?»<br/> « ¿Cuánto te falta para jubilación?»</p> <p>El factor tiempo es reenmarcado como una perspectiva adicional.</p> | <p>«Supongo que vivimos en un mundo imperfecto.». «Los resultados son de lo que se trata en los negocios modernos.»<br/> «Las cosas no pueden ser más simples, ¿no es así?»</p> <p>Esta es la vista de águila mencionada, la perspectiva del ángulo amplio o la visión filosófica de la situación.</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <i>Valores y criterios personales</i>   | <i>Redefinir</i>   | <i>Añadir partes</i>  |
| <p>« ¿Vas a decirme que tú no tienes permisos?»<sup>1</sup><br/> « ¿No estás de acuerdo en que lo primero son los resultados del negocio?»<br/> « ¿Te supone eso un problema personal?»<br/> « ¿Cómo afrontas esa situación?»<br/> Esto centra el problema al nivel personal, deduciendo las actitudes y valores que pudieran estar implicados.</p> | <p>«Quizá no quieran que se les dé permisos.» «Quizá necesitemos mayor automatización.»<br/> «Quizá no estemos consiguiendo transmitir el mensaje correcto.»<br/> El problema mismo es redefinido.</p> | <p>« ¿Es un problema a nivel de toda la industria?» « ¿Tienes dificultades con tu gente en general?» «Nadie parece pensar con visión de futuro.»<br/> El problema es elevado a un nivel superior y más general, proporcionando una perspectiva más amplia.'</p> |

<sup>37</sup> Mohl., p 285 . El tema de las metáforas y su construcción pueden aprenderse a detalle en el capítulo 5 "trabajo con metáforas"

| Quitar partes  | Contraejemplo  | Intención positiva   |
|--|--|--|
| <p>« ¿Con quién tienes el problema? »</p> <p>« ¿Qué hay de tu equipo inmediato? »</p> <p>« ¿En qué modo afecta esto al reclutamiento? »</p> <p>Esto se centra en una parte del problema, que podría muy bien depender de un detalle.</p> | <p>« ¿Y qué hay de José en las ventas? »</p> <p>« XYZ ya han conseguido delegar su liderazgo. »</p> <p>Los contraejemplos son de la forma « Ah, pero... ».</p> | <p>« Parece como si te preocupara el futuro de la compañía. »</p> <p>« ¿De manera que lamentarías influenciar esta inmediatez? »</p> <p>« ¿Has estado intentando dar más libertad a tu personal? »</p> |

Verás que cada uno de los puntos de vista es un modo muy familiar de considerar las cosas, de modo que no se requiere ninguna súper creatividad. Probablemente hayas utilizado cada una de ellas tú mismo alguna que otra vez. El modelo, sin embargo, forma una útil y poderosa lista de comprobación, y en especial impedirá que nos aferremos a nuestras propias y cómodas maneras de ver las cosas. Si empiezas a pensar de manera lateral, te vendrán a la mente varios ejemplos o respuestas, de manera que puedes generar muchas perspectivas, cualquiera de las cuales es capaz de desbloquear el problema.

También advertirás que aunque los puntos de vista se usan como una lista, las preguntas o respuestas ciertamente no son estándar. Si no hemos de pasar de un patrón mental a otro utilizando un enfoque claramente estructurado pero falto de perspectiva, tendrá que ser estimulado nuestro pensamiento creativo personal.

#### f. Puntos de vista<sup>38</sup>

Existe otro modelo simple de reenmarcación, que porta el título de Puntos de Vista. En este se emplean pares comunes de palabras de opuestos, como bueno y malo, correcto y erróneo, entre otros., para generar diferentes significados. Por ejemplo, podríamos decir que es malo que tengan que haber despidos, Un punto de vista opuesto utilizando «bueno» podría ser el de que «Es *bueno* que haya despidos, pues así podremos por fin empezar a tener beneficios». O «Es *correcto* que haya despidos, pues el balance de cuentas no es capaz de mantener las cifras actuales».

Las palabras que se emplean en este modelo son: **bueno, malo, correcto, erróneo, estúpido, inteligente, mejor, peor.**

Al igual que en cualquier reenmarcación, partimos del lugar en el que nos encontramos, lo que ayuda a tener una formulación clara del problema. Los Puntos de Vista son particularmente valiosos para obtener perspectivas sobre problemas personales o de la gente. Por ejemplo, una queja común acerca de los ejecutivos es la de que «nunca escucha».

Utilizando el modelo, podrían generarse los siguientes puntos de vista:

- Es *bueno* que nunca escuche *porque* podría enredarse demasiado con los detalles.
- Es *malo* que nunca escuche *porque* los ánimos van a peor. Es *correcto* que nunca escuche *porque* no es el responsable. Es *erróneo* que nunca escuche *porque* podría evitar muchos problemas.

<sup>38</sup> *Idem.*

- Es *estúpido* que nunca escuche *porque* podría ahorrar - tiempo y esfuerzo.
- Es *inteligente* que nunca *escuche* porque así no tiene que preocuparse de detalles innecesarios.
- Es *mejor* no escuchar *que* abrumarse con el trabajo de otra gente.
- Es *peor* no escuchar *que* no entender.

El modelo es más restringido que el de los Juegos de Boca, pues necesitarás encajar la formulación del problema dentro de la sintaxis del patrón. Es, sin embargo, muy útil para generar diferentes visiones de los problemas de la «gente», como en el ejemplo que mostramos.

### g. Crear elecciones<sup>39</sup>

Una vez más, a partir de una palabra desencadenante pueden generarse múltiples alternativas respecto de un mismo problema. Trata de aplicarlas a cualquier problema de las personas con el que te enfrentes como líder. Pueden ser tan específicas o generales como quieras. La dificultad en pensar nuevas formulaciones puede reflejar el hecho de que el problema viene de hace mucho tiempo, de manera que es malo, terrible, desgraciado, o lo que sea, y es difícil verlo de otro modo. Pero nuestra dificultad surge también del hecho de que nuestras creencias y actitudes están enclaustradas. Despéjalas utilizando el modelo “como si” el problema fuera de otra persona. Tal vez encuentres más fácil llegar así a puntos de vista alternativos que cuando lo aplicas a tus propios problemas.

Al igual que con los Juegos de Boca, el uso de este modelo exige pensamiento creativo y lateral. En, algún momento necesitarás pensar acerca del asunto. A menudo, cuanto más estúpido y ridículo sea un punto de vista, mayor será la probabilidad de que pueda desbloquear un problema. Después de todo, si la solución fuese lógica y sensata, seguramente que ya la habrías resuelto. El humor y lo extravagante pueden hacer maravillas para cambiar los esquemas mentales crónicos.

### h. Inversión<sup>40</sup>

Cada una de estas técnicas aborda un problema desde diferentes ángulos, a veces cambiando muy ligeramente el punto de vista para conseguir una nueva vislumbre. Una de las dificultades de los enfoques creativos de la resolución de problemas es la de saber por dónde empezar. Si dispones de un método bien prescrito, podrás hacer algo, pero ¿cómo escapar de los esquemas mentales que dominan nuestro pensamiento? Las anteriores técnicas hacen precisamente eso, desde luego, proporcionando una estructura y un análisis como catalizadores del proceso creativo no analítico y no estructurado.

Un método todavía más simple es el de ir en dirección opuesta, *invertir* completamente tu pensamiento. Es una técnica de provocación llamada Inversión, que le da la vuelta por completo a la formulación del problema. De modo que, por ejemplo,

«Andamos carentes de gente adiestrada en ISO 9000». Se invertiría en algo como «Tenemos montones de personas adiestradas en ISO 9000».

A partir del inverso, se establecen problemas que son consecuencia de la nueva «verdad». En este caso los problemas podrían ser:

- Dados los necesarios recursos humanos en ISO 9000, ¿qué desarrollo podríamos querer perseguir?
- ¿Son estas personas empleadas o subcontratadas?
- ¿Podemos vender sus capacidades con provecho?
- ¿Qué preparación o beneficios laborales han conducido a esta situación?

<sup>39</sup> *Ídem*

<sup>40</sup> *Ídem*

Y así sucesivamente. Todo problema puede ser explorado de manera creativa, y necesitarás imaginar lo que sería estar realmente en la situación inversa, igual que un niño puede hacerse otra persona o entrar en un nuevo mundo imaginario. Por ejemplo, si fuera posible contratar personal, el pago de buenos salarios podría resolver el problema del suministro y la demanda, al tiempo que se aseguraba la continuidad de los recursos para el trabajo propio de la compañía y un potencial centro de beneficios; esto es, el problema se convertiría en una oportunidad. Cualquier nuevo problema que nos encontremos, sea financiero o en cuanto a la puesta en práctica de una idea, puede ser sometido al mismo tratamiento de inversión. Alternativamente, pueden aplicarse los modelos de los Juegos de Boca y de los Puntos de Vista. Problemas crónicos y de la compañía suelen haber sido el centro de mucha reflexión a lo largo de un periodo de tiempo, y sin duda muchas de las ideas ya han sido planteadas y descartadas. Apoyarse en el pensamiento más radical -una completa inversión de todo lo que sabes y crees acerca de un asunto— tendrá un provocativo impacto sobre tu pensamiento.

No es necesaria una definición escrupulosa de lo que constituye una inversión completa. Un grupo de ejecutivos puede invertir un problema de diferentes maneras. No es esa la cuestión; la cuestión está en romper los patrones de pensamiento existentes y ponerse en marcha. La técnica es provocativa más que prescriptiva, y si pone la mente a trabajar, está cumpliendo su tarea.

## **i. Invirtiendo un análisis FODA**

En administración Industrial, tal vez hayas usado el popular análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas), que es útil para el pensamiento estratégico y cualquier tipo de reformulación del pensamiento al nivel de la empresa, el grupo o personal. En el caso de esta herramienta convencional de resolución de problemas, cada parte de la misma sea una fuerza o una debilidad, una oportunidad o una amenaza.

Es capaz de ser invertida. Si estás familiarizado con el uso del FODA, sabrás que en la práctica una amenaza, como es un cambio en los tipos de interés o las fluctuaciones de las divisas, puede ser también una oportunidad potencial. La técnica de la inversión te asegura que en cualquier caso convencional y lógica de resolución de problemas es que cualquier competidor puede emplear el mismo artificio, incluso haciendo un « FODA competidor» respecto a tu compañía, para obtener el mejor puesto en la carrera competitiva. Esto se exagera cuando los sistemas están computarizados, como sucede con las señales automáticas de venta y compra de acciones, que pueden llegar a realizarse de manera siniestra.

La resolución creativa de problemas aprovecha las ilimitadas posibilidades, por definición no reconocidas, que podrían proporcionar una solución. Igual que cada ejecutivo opera con éxito por medio de diferentes estilos y valores, y que los gustos de cada empleado son tan diversos e impredecibles, existe también sitio para todo tipo de creatividad e innovación, lo que permite a las empresas que compiten crecer con la victoria asegurada. Trata de aplicar la técnica de la inversión a un análisis FODA existente que hayas realizado hace poco. Alternativamente, aplícala a media docena de tus problemas más intratables e importantes, tengan que ver con el trabajo o con lo personal.

Por lo general, los análisis FODA encajan en una estructura familiar como la siguiente:

|                                       |
|---------------------------------------|
| Ejemplo de un Marco FODA              |
| De la organización.                   |
| Del entorno.                          |
| Económico.                            |
| Social.                               |
| Político.                             |
| Político (compañía,<br>departamento). |
| Técnico.                              |
| De las leyes y normas.                |
| Personal.                             |
| Ético.                                |

**Tabla No.18** Marcos de aprobación convenientes utilizados en la industria farmacéutica<sup>41</sup>

Y así sucesivamente. Estos son marcos de referencia amplios y convenientes, y pueden ciertamente poner en marcha la mente para producir largas listas para tu análisis FODA. Pero tienen pocas probabilidades de ser demasiado creativos, pues un tipo de clasificación como ese no es provocador, al ser lógico y *convergente*, antes que radical, lateral o *divergente*. La inversión del FODA es un buen ejemplo de la combinación de las técnicas ortodoxas de resolución de problemas o de generación de oportunidades, con la reenmarcación creativa.

**j. Reconsiderar las prioridades<sup>42</sup>**

La idea de la inversión no tiene por qué limitarse a invertir la formulación escrita o hablada de un problema. Puede emplearse, conjuntamente con enfoques más convencionales del cerebro izquierdo, de un modo nuevo. Por ejemplo, puedes decidir hacer la lista de los muchos factores que componen el problema, todos los asuntos que necesitarán recibir consideración. Pon estos en orden de importancia, igual que establecerías la prioridad de tu lista diaria de tareas. Ahora invierte la lista, prestando atención primero al menos importante de los factores. Esto te resultará extraño y te hará sentirte incómodo, debido a que tu mapa mental personal *sabe* lo que es importante y lo que no lo es.

Lo más probable es que si te atienes a tu modo instintivo de analizar, llegues a las mismas soluciones (que en este caso no deben ser de buenas, o no habrías tenido un problema para empezar) o a un callejón sin salida. Por supuesto, tu limitado mapa podría ni siquiera incluir el factor que resulta ser el importante, de manera que has de ser lo más exhaustivo posible al hacer la lista de los factores, incluso si normalmente dedicarías muy poca atención a alguno de ellos. Este es un caso en el que la ayuda de un grupo ayudará a reducir la tendencia a tener una perspectiva estrecha. Pero incluso cuando se trata del trabajo grupal, la inversión sigue teniendo un valor, pues a menudo los ejecutivos de una organización, condicionados por su historia y cultura, u otros profesionales

<sup>41</sup> Marcos supuestos por el autor

<sup>42</sup> Cfr. Alder, sección: "Reenmarcado" p. 257

## C. ANCLAS<sup>43</sup>

La Programación Neurolingüística parte de la premisa de que percibimos al mundo a través de nuestros sentidos y de igual modo representamos y almacenamos nuestras experiencias como información sensorial. Por tal razón, al evocar un suceso concreto, revivimos toda la información sensorial captada y almacenada en ese momento. Este razonamiento está basado en la teoría conductista de Skinner<sup>44</sup> pero la PNL difiere al pensar que el comportamiento no es causado por eventos cognitivos internos.

Las anclas se refieren a la capacidad de nuestro sistema nervioso para almacenar un conjunto de elementos que corresponde a la activación de uno o varios canales sensoriales y asociarlos a un estado interno, mismo que podrá ser reactivado cuando nuestro sistema nervioso reconozca toda o fragmentos de la información como parte del anclaje. Puede suceder, por ejemplo, que cierta melodía recuerde al primer amor, suscitando todas aquellas sensaciones que vivíamos entonces. El aroma de cierta fragancia puede recordarnos a determinada persona y revivir el sentimiento que teníamos por ella. La visión de la escuela a la que asististe durante un largo periodo puede despertar recuerdos de vivencias y aflicciones de los años escolares.

Esto se refiere a que cualquier estímulo sensorial concreto tiene la capacidad de convertirse en un ancla para recordar una experiencia.

En otras palabras, un ancla es una poderosa neuroasociación entre un estado interno intenso y un estímulo externo.

La técnica de andaje se utiliza en conexión con un momento de excelencia. Este término se refiere a cualquier situación vital del individuo que haya sido especialmente rica en recursos. El anclaje de los momentos cumbre es muy útil para tomar conciencia de los estados de excelencia con el fin de reactivarlos voluntariamente siempre que sea necesario.

Los anclajes se pueden realizar de manera visual, auditiva o kinestésica, incluso es posible anclar un estado emocional en los 3 tipos de representación, lo que se convierte en un ancla muy poderosa.

El proceso de anclaje se define a continuación<sup>45</sup>.

- En el momento en el que se aplica el anclaje, la persona se debe encontrar en un estado emocional y físico totalmente asociado y congruente, con intervención de todo su organismo.
- Se debe aplicar el estímulo (visual, auditivo y/o kinestésico) en el momento culminante de la experiencia. Si se anticipa o se retrasa su aplicación, el ancla perderá efectividad.
- El estímulo elegido debe ser exclusivo, es decir, que debe enviar al cerebro una señal diferenciada e inconfundible.
- Para que el andaje funcione (activarlo), es necesario imitarlo exactamente que cuando se aplicó.

Una de las técnicas más efectivas para conducir a un empleado hacia el punto de toma de decisión es el robo de anclas.

Las personas tienden a realizar gestos que tienen un significado especial para ellas. Si logras detectar esos gestos en tus colaboradores los puedes utilizar a tu favor como anclas. A esto se le conoce como robo de anclas.

---

<sup>43</sup> De la Parra pp. 159-161

<sup>44</sup> Ver en apéndice la teoría conductista de Skinner en la sección de teorías clásicas

<sup>45</sup> Cfr. O'connor, *Principles of NLP, pp. 89-107* Capítulo 3.

La mejor forma de robar anclas consiste en observar al otro durante algunos minutos, tratando de identificar algún gesto que sea significativo y afirmativo, así como su posible interpretación con relación a su actividad ante el proceso de motivación.

Al tener ya reconocido el gesto, en el momento en que hagas una propuesta concreta (mandato, orden, cambio de metaprograma, auto motivación, y similares) ejecútala con el mismo anclaje de tu interlocutor, imitándola lo más posible.

Hace algún tiempo fui invitado a entrevistarme con el Director General de una empresa farmacéutica, con el fin de revisar la posibilidad de presentarme en una convención de ventas. En breves minutos de iniciada la entrevista, me percaté que mi interlocutor movía la cabeza en forma "diagonal ascendente" cuando una idea que yo le presentaba era de su agrado.

Durante todo el proceso de venta utilicé discretamente su mismo gesto y al finalizar fue muy interesante observar cómo se le había transformado el rostro (de seriedad) y aparecía uno de entendimiento y entusiasmo.

Cuando el líder trabaja de una forma ética y honesta y toca a los grandes líderes corporativos, los resultados se manifiestan en toda la organización. Solo imagina las inmensas posibilidades que tienes al sincronizar los metaprogramas de los demás luego dirigirlos a otros mejores y anclarlos en ellos ¡Esto es fantástico!

#### **a. Para anclarse uno mismo o anclar a alguien más:**

- Cuando encuentres una situación culminante, positivamente hablando, por algún logro alcanzado, por ejemplo haber conseguido un importante logro, meta u objetivo, puede tocarse de una forma especial el brazo, poniendo especial atención en dónde y cómo se hace. Esa sería un ancla kinestésica.
- Para anclar auditivamente, sería generando algún sonido especial, como por ejemplo, alguna expresión muy breve que represente el gusto del éxito alcanzado, por ejemplo: ¡Muy bien hecho!.
- Para anclar visualmente es conveniente realizar un movimiento que se pueda mirar o visualizar una imagen que ayude a evocar una sensación.
- Si lo deseas, puedes combinar las tres percepciones (visual, auditiva y/o kinestésica) con el movimiento, la visión y el sonido. Esto sería lo más recomendable, ya que abarca la totalidad de los sentidos.

#### **b. Pasado, presente y futuro: anclajes en el espacio**

Otro anclaje muy corriente es el que consiste en utilizar la derecha y la izquierda en correlación con el futuro y el pasado.

Catherine Cudicio<sup>46</sup> advierte que cuando observamos las claves de acceso visuales, constatamos que cuando nuestro colaborador mira a su izquierda (frente a él ,tú ves su mirada a la derecha), evoca el pasado, y cuando mira a su derecha (frente a él tú ves su mirada a la izquierda) está vuelto al futuro.

Por consiguiente en nuestra ocupación del espacio tenemos eso en cuenta de la siguiente manera: lo que al interlocutor no le gusta o no quiere de un evento será comparado con algún momento en el pasado así que quitamos de su campo visual lo que expongamos como quejas, reprimendas, comparaciones con otros, y de más de su lado izquierdo, y colocamos a su derecha lo que le interesa como al hacer matching de sus metaprogramas..

En cuanto al territorio del presente Cudicio identifica al sistema kinestésico como responsable de que percibamos el presente ya que necesitamos sentirnos bien y a gusto en un momento específico para aceptar una propuesta (mando, idea,

---

<sup>46</sup> Cudicio, p.134

proposición, orden.), así que colocamos lo que tu subordinado prefiera o retenga como opción posible (mandato) en la trayectoria de sus clave kinestésica: delante de él, ligeramente a la derecha, o al centro

#### **D. EXPLORACIÓN DE LA LÍNEA DEL TIEMPO**

Esta técnica nos proporciona, de una forma muy amena, una técnica para modificar la Línea del Tiempo, con la interesante característica de que nos permite volver a la Línea del Tiempo antigua siempre que lo deseemos. Transcribo mi propia experiencia en un seminario<sup>47</sup> con el fin de que entendamos cómo se puede modificar la línea de tiempo de tus interlocutores a manera de conversación.

Cada pregunta se inscribe en una evolución a través del tiempo cuyos límites conviene comprender.

La conciencia de este espacio-tiempo permite buscar en los elementos del pasado la génesis del estado presente; pues si hemos llegado a donde estamos es porque nuestros PI —con las representaciones grabadas en un momento dado— han desencadenado El (agradables o desagradables) y hemos hecho cosas (CE), tanto para ir hacia algo más agradable como para alejarnos de lo que nos era desagradable, e incluso doloroso. Por tanto, en el instante T, el enfoque del sistema que produjo estos pensamientos, comportamientos y emociones era muy coherente y tenía un papel positivo.

Este espacio también nos da la ocasión de proyectarnos en el porvenir e imaginar diferentes guiones posibles, partiendo de nuestros objetivos, determinando el marco ideal e integrando el máximo de parámetros provenientes del sistema en el que evolucionaremos.

Para ello es sumamente importante la capacidad de representarse e integrar el abanico de posibles futuros. Aquí es donde el sueño supone un modo de construir el porvenir y no de rehuir el presente; y donde podemos pasar de un proceso únicamente reactivo a otro proactivo.

**El ejercicio de exploración de la línea del tiempo** para un grupo de 24 ejecutivos había concluido. Estábamos en el segmento de compartir la experiencia de cada quien. El formato que seguimos fue el siguiente:

Sentados, y relajados, se nos indujo a recordar y revivir el acto de asearse por la mañana hace 10 años, luego hace 6 años, hace 2 años, el año pasado, hace 6 meses la semana pasada, esta mañana hoy, la próxima semana, dentro de 6 meses, el próximo año, dentro de 2 años y dentro de 5 años, simultáneamente. Tomamos nota de dónde se ubicaban las imágenes, los sonidos y las sensaciones<sup>48</sup>. Cuando todos estaban con sus ojos abiertos y en plan de conversar se abrió el derecho de palabra.

---

<sup>47</sup> Apuntes del seminario "Core leading strategies" impartido por la master practitioner Teresa Rodríguez Cobos en el centro semiológico empresarial de la ciudad de México.

<sup>48</sup> ver submodalidades y ROLE en glosario.

Antonio, ingeniero y Gerente de Producción, levantó su mano para pedir la palabra.

<sup>49</sup>

-Yo no puedo ver mi futuro – afirmó- porque cuando lo intento el pasado se me viene encima y me produce un angustia tremenda. El problema es que yo viví en Centro América y en mi país de origen la situación fue, por años, desastrosa, con guerras y muchas muertes. Con mi familia, emigré a Venezuela y ahora lo que está pasando acá me trae a la mente lo que vivimos en Centroamérica. Es como si el pasado estuviese enfrente, muy grande, panorámico, casi encima de mí y eso no deja ver más allá. No puedo evitar el recordar ni la angustia que me produce.

-Bien. – le dijo la Lic. Cobos - ¿Quieres cambiar eso?

- Si, porque me cuesta visualizar el futuro y así no puedo planificar. - afirmó Antonio con su ceño fruncido y las comisuras de sus labios ligeramente curvadas hacia abajo – Mi trabajo me exige que haga planes a uno dos y tres años y en estas condiciones no puedo.

- Puedes probar –con otra forma de estructurar tu representación del tiempo y siempre tienes la opción de volver a tu representación original, si así lo deseas. Esta nueva opción incluye el que tengas también tu forma de estructuración del tiempo anterior a la que adoptarás ahora.

- Me parece bien. – Dijo Antonio, al mismo que asentía con movimientos de su cabeza- Pero ¿Cómo le hago para que mi pasado no me “caiga encima?”.

- Hace un tiempo un amigo tenía un problema parecido y le sugerí que organizara su línea del tiempo como una avenida. Se paró encima de su presente y su pasado lo ubicó hacia atrás, de manera que si volteaba la cabeza veía la parte de la avenida que lleva allá abajo, hacia su pasado y algunos episodios que le producían recuerdos dolorosos, mas importantes por lo que de ellos podía aprender, los ubicó en las calles transversales a la avenida. Así, cada vez que él volteaba su cabeza hacia su pasado veía sobre todo los postes de la iluminación, con los eventos luminosos de su pasado y cuando necesitaba aprender de los hechos menos agradables podía siempre visitarlos moviéndose en la transversal respectiva. Su futuro lo puso al frente, allá que se perdía en el horizonte y un poco hacia arriba para ver las visiones que quería hacer realidad.

Y lo bueno es que él siempre sabe que si lo necesita, siempre puede volver a su vieja línea de representación del tiempo. Hace poco hablamos y me dijo muy sonreído que le iba muy bien con esa nueva forma de organizar su representación del tiempo. Tenía mucho más éxito y pudo completar varios proyectos que antes se le habían quedado en el camino. ¿Qué tal si consideras esta opción? – Le sugerí recordando que tenía un metaprograma de referencia interno – Si te parece, podrías probarla y sabes que también tienes la otra.

-Eso – dijo Antonio, agarrándose la barbilla – me parece bien. – Movimientos de su cabeza de afirmación- Hagámoslo.

---

<sup>49</sup> En este apartado uso un resumen de toda la práctica y no es una transcripción fiel de las palabras allí utilizadas.

## **Pasos seguidos:**

**1. Inducción** para colocar su línea del tiempo con su pasado hacia atrás, ligeramente a su izquierda (a su derecha, checa la ecología).

- Te voy a pedir que te imagines tu línea del tiempo como una avenida. Si así fuese ¿dónde estaría ubicada? Camina al lado de tu línea identificando y ubicando vivencias brillantes, motivantes, de amor, de logros, de felicidad, triunfos, entre otros. Toma nota de cuáles son las imágenes. Cómo están las submodalidades: color, iluminación, entre otros. Las voces y los sonidos que allí escuchabas, y las sensaciones que sentías. Eso es. Muy bien. Viendo lo que veías en cada experiencia, oyendo lo que oías y sintiendo lo que sentías entonces.

Señales analógicas en la cara y cuerpo de Antonio que señalan hacia representaciones positivas (calibración).

- Y ahora, Antonio, me gustaría que esos eventos dolorosos y que también son importantes porque de ellos puedes aprender cosas muy importantes para ti y que te han servido para crecer y llegar a ser la persona que eres ahora, hasta un nivel profesional con muchos triunfos y posiciones de responsabilidad y liderazgo en tu empresa, los puedes hacer disponibles para ti en los momentos en que necesites recordarlos. Y sólo tienes que moverte hacia una de las calles transversales, más no es necesario tenerlos presentes todo el tiempo. Allá están, en el pasado, disponible para ti cuando así lo necesitas. Y en los momentos normales, cotidianos, en tu trabajo, cuando voltees ligeramente tu cabeza, como ahora lo haces, puedes ver los momentos brillantes de tu pasado, iluminados por las luces potentes de tu avenida. (Movimientos de cabeza de Antonio hacia atrás hacia su izquierda como buscando ver hacia ese pasado. Calibración de cambios en sus señales analógicas cuando varios de esos eventos eran ubicados en las transversales y luego regresaba a la avenida principal con experiencias gratas. También en eventos específicos la maestra en PNL ayudó a Antonio a moverse en su avenida del tiempo).

## **2. Ubicación del presente.**

-Muy bien, Antonio, excelente. Y ahora te pido que, por favor, te muevas hasta el presente. ¿En dónde está tu presente, hoy, en esa avenida?

-Acá – señaló moviéndose unos pasos hacia su frente – ahora está bastante enfrente de mí. Puedo ver las imágenes con mayor claridad.

-Noten ustedes – afirmo la maestra hacia nosotros – cómo Antonio, igual que muchas personas, consideran el presente como un lapso de tiempo que incluye varios días o semanas y hasta meses. Por eso decimos, “en el presente mes hemos realizado tres congresos”. O “en el presente año, hemos captado quinientos clientes”, refiriéndonos a un trozo de la avenida.

## **3. Ubicación del futuro**

- Muy bien Antonio. Ahora, por favor, ubica en dónde estará la larga línea de tu futuro. Antonio se movió más hacia adelante y señaló con sus manos, un poco hacia su derecha.

- ¿Dónde estarás la próxima semana, realizando qué labores?

- Estaré en mi oficina el lunes, reunido con mis supervisores, planificando el trabajo del resto del año.

-Bien, excelente. Y ahora puedes ubicar momentos de tu vida, familia, trabajo, para el próximo año – Antonio se movió un poco más hacia adelante y miró hacia el frente. – Y quizás quieres ubicar el resto de tu larga avenida de futuro un poco hacia arriba para verla mejor. Y puedes imaginar lo que estarás logrando. Y, ahora, puedes ver allá cómo estás logrando lo que te propones, y tomando decisiones acertadas para adaptarte con éxito a los cambios de tu entorno, con flexibilidad y seguridad de que nada te va a caer encima y nunca tu pasado, del cual has aprendido, con todas las importantes experiencias que viviste entonces, haciéndote cada vez más sabio, más preparado, para ponerte tú encima de las cosas y dejar otras experiencias, allá, abajo en las calles transversales, para tener acceso a ellas sólo cuando lo necesites pues ya has aprendido mucho de ellas y parado en tu futuro, ahora, puedes mirar hacia atrás cuando solías sentirte de esa manera y piensas, todo lo que has avanzado con seguridad, logrando tus metas y te sientes mejor ahora al ver todo eso, oyendo lo que te dices y lo que te dicen las personas que te aprecian. Eso es, muy bien (cambio de expresión con rostro distendido, el ceño relajado y signos de una mayor relajación corporal, respiración más profunda, y en su boca una sonrisa). Este trabajo tuvo muchos elementos, como la inducción para transferir las submodalidades de representaciones positivas a la nueva representación del futuro y un cambio de submodalidades del pasado doloroso y atemorizante por zonas iluminadas de hechos positivos y logros en el pasado de Antonio.

Antonio terminó la experiencia hablando con mayor tranquilidad del futuro. Lo más importante fue su mejora sostenida a través de los días. Posteriormente durante el seminario pude observar cómo estaba y manifestó que había seguido con esa nueva línea del tiempo y estaba empezando a ponerle más elementos positivos a su futuro. Además, pudo participar con éxito y aportando ideas en la sesión de planificación estratégica de su empresa. Ya podía imaginar un futuro.

## **E. SINCRONIZACION ASOCIADO / DISOCIADO**

Este apartado es muy útil cuando nuestro interlocutor predomina en alguno de estos estados. Existen ciertos metaprogramas que para darse en determinado contexto es necesario encontrarse asociado o disociado algunos de estos son:

| <b>Estado asociado</b> | <b>Estado disociado</b>    |
|------------------------|----------------------------|
| Centrado en si mismo.  | Centrado en el otro.       |
| Referencia interna     | Referencia externa         |
| Encuadre Global        | Encuadre específico        |
| Dirección lejos de     | Dirección hacia            |
| Introvertido           | Extrovertido               |
| Primera posición       | Segunda y tercera posición |
| En el tiempo           | A través del tiempo        |
| Receptivo              | Activo                     |

Cuando nos encontramos platicando, haciendo preguntas ocurre repentinamente que nuestro oyente describe alguna situación interna como si estuviera todavía allí: esta asociado. Si por el contrario, la describe desde el exterior, como un espectador: se ha disociado.

Cuando debes tomar una decisión junto a tu equipo o colaborador, ¿Te fías de los principios, de una cierta lógica o por el contrario de valores personales? Estará asociado o disociado respectivamente.

Para sincronizarlos íntegramente cabe tomar en cuenta que si nuestro interlocutor se encuentra asociado estaremos frente a un interlocutor muy subjetivo, afectivo, que se compromete rápidamente en la acción, nos sorprende con sus tomas de posición espontáneas. Observamos que tiene tendencia a participar en las experiencias que evoca: funciona en modo asociado. ¿Cómo hacer para encontrarlo en su terreno?

- Al igual que él, seamos cálidos, actuemos empáticamente, es decir, con la aptitud de colocarnos en su lugar, a penetrar sus sentimientos y sus ideas; ésta es una condición fundamental para comunicarse con él ("Se que esta situación te desagrada, pero..."). Si somos distantes, no se sentirá cómodo, incluso tal vez no nos apreciará porque nos encuentra muy fríos. Apreciar o no al interlocutor es determinante en su comportamiento. Para actuar con empatía, tenemos a nuestra disposición todos los niveles de la sincronización.

- Si tenemos necesidad de hacerle tomar distancia, utilicemos el marco del "como si...". Debemos introducir nuestros argumentos diciendo: "Es como si usted estuviera..." y damos los detalles que nos importan. Al desplazar a la imaginación la percepción de los argumentos en la imaginación, lo obligamos a disociarse mentalmente.

- Evoquemos con él, el resultado que esperamos de la negociación construyendo un guión. La técnica del guión imaginario es muy eficaz para ayudar a una persona asociada a disociarse. Elaboremos las secuencias de ese guión teniendo en cuenta todos los metaprogramas de nuestro interlocutor.

- Cada vez que sea necesario, activemos también sus anclas positivas. Es muy sensible a eso. Mientras una persona con dominante asociada está en estados internos positivos, estamos seguros de avanzar. Pero si está viviendo estados internos negativos, se bloqueará más rápido porque su funcionamiento afectivo será pronunciado. En consecuencia, evaluemos, rectifiquemos, seamos flexibles una vez más.

Si por el contrario, nuestro interlocutor habla de sus experiencias adoptando un punto de vista exterior, se muestra distante y exige hechos precisos, debemos encontrarlo precisamente en ese terreno. Tal vez su propensión a tomar distancia es tan pronunciada que tiene dificultades para pasar a la acción. En ese caso, debemos ayudarlo a asociarse. ¿Qué hacer frente a un interlocutor que funciona en modo disociado?

- Adoptar un comportamiento calmado. La calma es para él sinónimo de capacidad. Hay que evitar expresar nuestro entusiasmo sobre todo al comienzo de la negociación. La expresión de los sentimientos lo pone algo incómodo.

- Presentarle argumentos analíticos, sobre la base de hechos. Evaluar todos los aspectos de la situación. - Apoyarse en ejemplos ya realizados; esto le permite analizar la situación. (Se que esta situación no te molesta del todo, quizás necesites mostrar algo de sentimiento esta vez)

- Cuando argumenta, utilizar nuestra brújula del lenguaje. Apreciará nuestra mente metódica, se reconocerá en nosotros.

- Resumir con frecuencia las ideas intercambiadas. Hacerle aprobar para "cerrar" los puntos tratados. Es importante en su caso, porque puede tener tendencia a volver atrás para verificar nuevamente un elemento.

- Si el acuerdo final se muestra difícil de obtener, no precipitar el curso de la negociación. Podemos pensar en un acuerdo condicional que satisfaga su necesidad de distancia, por ejemplo: "¿Si realizamos positivamente esta primera etapa (...), podremos entonces encarar juntos e ir un poco más lejos?"

- Al encontrarlo en el terreno de su funcionamiento mental, es necesario cuidar nuestra técnica de sincronización sobre su fisiología. Poco a poco, con la relación bien establecida y mantenida (verifiquémosla), lo dirigimos hacia una fisiología más asociada. Por ejemplo, reproducimos su respiración y en un momento dado, cambiamos la nuestra progresivamente. Adoptamos una respiración muy abdominal. Si la relación es buena, nos seguirá, se tranquilizará, se mostrará más cómodo. Aprovechemos para preguntarle, "¿qué sientes ante la idea de...?". Si responde positivamente a este lenguaje asociado es que así esta cómodo ahora.

Pongamos sus ideas en contacto con sus sentimientos. Es prudente andar este nuevo comportamiento, fuera del campo de su conciencia, haciendo un gesto que reproduciremos cada vez que queramos que exprese sus sentimientos.

Al actuar de este modo lo tranquilizamos y satisfacemos sus exigencias. Poco a poco, al sentirse cómodo con nosotros, irá acortando las distancias para marchar juntos hacia un resultado.

Las actitudes clave para encontrar a nuestro interlocutor en su terreno, son tranquilizar, hacer olvidar el sistema de defensa natural que utilizamos cada vez que nos sentimos juzgados, aceptar su identidad. Esta técnica poderosa requiere ductilidad de parte del negociador (una ductilidad que se obtiene fácilmente con entrenamiento). Finalmente, el motivador (léase líder) y su interlocutor son dos ganadores en todos los niveles.

## **F. LAS OBJECIONES O ¿QUÉ SUCEDE CUANDO MI COLABORADOR PARECE NO OBEDECER MIS ORDENES?**

### **a. Las Objeciones como trampolín**

Con frecuencia, cuando uno de tus colaboradores tiene una objeción, quizá lo consideres inmediatamente como un rechazo. En efecto, la objeción es una señal que indica la necesidad de disociarse rápidamente de la acción en curso. Conviene tomar distancia porque ¡sí! la objeción puede tomar la apariencia de un rechazo, pero sólo es una manifestación sobre el intercambio de un mensaje: uno de los dos se ha expresado mal o ha comprendido mal un elemento de la discusión. El otro siente temor en el sentido amplio del término, y lo traduce verbalmente en forma de objeción.

Si la sincronización según la técnica del matching ha sido bien llevada, la objeción es descubierta incluso antes de su formulación. Los movimientos oculares del interlocutor permiten captar el proceso e intervenir con una pregunta de precisión sobre su experiencia.

La objeción es una retroalimentación para el guía, que muestra la calidad de su escucha. Debe entonces accionar su reflejo-escucha planteándose la pregunta: "¿Qué desea él realmente?" En efecto, ¿los objetivos han sido clarificados lo suficiente; sus deseos claramente identificados? Por eso es que una objeción debe ser para ti más un trampolín que un obstáculo.

El líder debe adoptar otra actitud -una actitud eficaz- y utilizar la objeción, apoyándose en ella como sobre un trampolín. Porque al aplicar el método en tres puntos de escucha de la objeción, tranquiliza a su interlocutor y tiene todas las posibilidades de alcanzar el objetivo final. Apoyarse en las objeciones le asegura una ganancia de energía.

Frente a una objeción el supervisor debe reaccionar en tres tiempos:<sup>50</sup>

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>1. Debes resaltar los aspectos positivos de la objeción, reconocer explícitamente su buen fundamento diciendo:</p>   | <p>"Lo comprendo bien..." "Es verdad, desde su punto de vista..." Seguido de una reformulación.<sup>51</sup></p>   | <p>La fórmula: "Es verdad, desde su punto de vista..." es muy útil porque permite valorizar al individuo, y no necesariamente su objeción.</p>  |
| <p>2. Necesitas dar vuelta la objeción aportando un nuevo argumento específico y tranquilizador. La objeción generalmente revela la necesidad de clarificar por parte de nuestro interlocutor. Hay que responder a esa necesidad.</p> | <p>La conjunción "pero" debe evitarse. Marca la oposición. Las expresiones automáticas del tipo: "Si, pero...", "De acuerdo, pero...", equivalen a un no. Es preferible reemplazar esta conjunción opositiva por los adverbios: simplemente, justamente, "y"...</p>  |   |
| <p>3. Finalmente conviene continuar inmediatamente con alternativas.</p>  | <p>una pregunta de precisión para comprender la naturaleza de la inquietud</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una pregunta alternativa que asegure el carácter directivo de la conversación cuando hemos comprendido el fundamento de la objeción, y que evite una nueva objeción porque psicológicamente, el interlocutor es libre de elegir; o también:</li> <li>- un nuevo encuadre de sentido que modifique de manera positiva el sentido que la persona otorga a la situación. El nuevo encuadre de sentido amplía su visión del mundo sin dejar nunca de tenerla en cuenta.</li> </ul> | <p>La fórmula: "Es verdad, desde su punto de vista..." es muy útil porque permite valorizar al individuo, y no necesariamente su objeción.</p> <p>El negociador, que teme la objeción, funciona en evitar en relación con la manifestación de un temor de su interlocutor. Ahora bien., si evita tomar en cuenta este temor, lo que hace es reforzarlo.</p> |

<sup>50</sup> Cfr. Chantal, p.69. capítulo 2

<sup>51</sup> La PNL se apoya en el postulado según el cual cada vez que marcamos los aspectos positivos del discurso del otro, abrimos el diálogo. El mensaje inconsciente: "Yo lo escucho, intento comprenderlo y no enfrentarlo" está subyacente en la actitud de compromiso.

## b. El principio de «intención positiva»

Uno de los principios más útiles e importantes para mantener los sistemas de creencias se relaciona con el concepto de «intención positiva». Este principio es particularmente valioso para tratar con creencias limitantes. El principio afirma básicamente que: En algún nivel, *todo comportamiento se basa en, o ha sido generado desde, un «propósito positivo»*. Según dicho principio, por ejemplo, las resistencias o las creencias que nos bloquean emergen, en realidad, desde alguna intención positiva, el propósito positivo oculto tras la creencia de que «no es responsabilidad mía motivar a mis colaboradores» podría ser el de «proteger» a quien la manifiesta de la sobresaturación o el fracaso. La intención positiva tras una creencia como «no es posible alinear las acciones de la totalidad de los miembros de la organización», podría ser la de evitar las «falsas esperanzas» o el esfuerzo no recompensado.

El principio de intención positiva significa que para cambiar con éxito cualquier resistencia o creencia limitadora, su correspondiente preocupación o propósito positivo subyacente debe ser de algún modo reconocido y atendido. Ello puede hacerse bien de forma directa, bien ampliando el mapa personal de la situación, de modo que tengan cabida en él opciones distintas a la resistencia que satisfagan el propósito positivo oculto.

De hecho, la resistencia creada por las intenciones positivas emerge a menudo de otras presunciones limitadoras y no reconocidas. Por ejemplo, la razón por la que alguien pueda sentirse amenazado por la «responsabilidad de motivar a los colaboradores» podría consistir en que sienta que no dispone de las capacidades o el apoyo necesarios para cumplir satisfactoriamente con dicha responsabilidad. Esta preocupación puede ser atendida proporcionando la adecuada formación y el apoyo necesario, junto con la nueva responsabilidad. Otra forma de tratar el tema podría consistir en ayudar a la persona a darse cuenta de que, en realidad, dispone ya de las capacidades necesarias y va a ser apoyada.

El principio de intención positiva se deriva a su vez de la presunción más profunda de que *el mapa no es el territorio*. En otras palabras, el mundo y nuestra interpretación de él son cosas distintas. Elaboramos nuestros mapas personales de la realidad que nos rodea mediante la información que nos proporcionan nuestros sentidos y a través del modo en que conectamos esa información con nuestros recuerdos y experiencias personales. Por consiguiente, más que a la propia realidad, tendemos a responder a nuestros mapas mentales de la misma manera.

Desde esta perspectiva, no existe ningún mapa del mundo «correcto», especialmente en lo concerniente a aquellas partes de la realidad desconocidas o aún por ocurrir, como, por ejemplo, el futuro. Todos tenemos nuestra propia visión del mundo, basada en los mapas mentales que nos hemos ido construyendo. Son estos mapas interiores los que determinarán nuestro modo de interpretar el mundo que nos rodea, así como nuestra forma de interactuar con él. Nuestro modelo del mundo confíe re sentido a nuestros comportamientos y nuestras experiencias, mucho más que la misma realidad «objetiva». Por consiguiente, no es normalmente la realidad externa la que nos limita, nos coarta o nos fortalece, sino más bien nuestro mapa de esa realidad.

Visto así, las personas eligen siempre las mejores opciones disponibles, dadas las posibilidades y capacidades que perciben como accesibles, en función de su modelo del mundo. Procesos como el del metamodelo pueden ayudarnos a ampliar nuestro mapa del mundo y a percibir otras opciones y alternativas. En ocasiones, será igualmente importante considerar la intención positiva o el propósito —o indagar directamente por ellos, que se ocultan tras determinada resistencia o creen cia limitadora.

Así pues, al tratar con una objeción puesta de manifiesto por algún colaborador, nos resultará útil empezar por admitir su intención positiva, para intentar después conducir el tema a un terreno de percepción o pensamiento más amplios. Es especialmente importante separar la

identidad y la intención positiva de la persona de su comportamiento. Una estrategia eficaz para tratar con interferencias consiste en reconocer primero la intención positiva de la persona y tratar acto seguido del tema o problema como una cuestión separada.

Es importante darse cuenta de que podemos reconocer el punto de vista de otra persona sin tener por ello que estar de acuerdo con ella. Por ejemplo, no es lo mismo decir «comprendo que tengas este punto de vista», que decir «estoy de acuerdo contigo». Decir «aprecio tu interés» o «esta es una cuestión importante», constituye un modo de reconocer a la persona y a su intención, sin que ello deba necesariamente implicar que consideramos que su mapa del mundo sea el adecuado.

En resumen y según el principio de intención positiva, al tratar con algún tipo de resistencia al cambio, es importante y útil que los líderes:

- Presupongan que todo comportamiento (incluso las resistencias y las creencias limitadoras) tiene una intención positiva.
- Sepan separar los aspectos negativos del comportamiento de la intención positiva que hay tras ellos.
- Identifiquen la intención positiva de la persona resistente y problemática y sepan responder a ella.
- Ofrezcan alternativas de comportamiento que satisfagan la misma intención positiva.
- Los procesos como el del metamodelo pueden ayudar:
- Reencuadrando el problema u objetivo desde distinto punto de vista.
- Cambiando el «nivel» de atención.
- Identificando presunciones limitadoras no reconocidas.
- «Fragmentando» para determinar sub-objetivos, o tratando con áreas parciales del espacio perceptual.
- Estimulando la forma de pensar «como si».

### c. ¿Cómo superar la resistencia a la persuasión?

Las principales raíces de las interacciones sociales son, en última instancia, nuestras creencias y nuestros valores. Compramos aquello que creemos que nos dará satisfacción, según la publicidad que lo anuncia. Nos casamos creyendo que seremos felices con la pareja elegida. Escogemos carreras que creemos que estarán en consonancia con nuestras capacidades y aspiraciones. Tenemos múltiples creencias sobre innumerables aspectos de la realidad.

El problema con las creencias consiste en que no son necesariamente acertadas. El *homo sapiens* carece de instinto sobre lo que es real y lo que no lo es. Construimos nuestro modelo del mundo a partir de nuestras experiencias exdusivas –tanto sensoriales como imaginarias del mismo y, lo cierto es que imaginamos cosas que no existen. Es más, lejos de poder percibir directamente la realidad, podemos tan sólo ser conscientes de lo que nos llega a través de nuestros sentidos, que pueden resultar muy restrictivos. Por inquietante que pueda resultar, el cerebro está obligado a funcionar constantemente en un mundo de incertidumbre. Tomemos, por ejemplo, la creencia de que «la Tierra es plana». Quizá nos parezca extraña en nuestro mundo moderno pero, sin disponer de una fotografía del globo, ¿cómo demostrarías que es redonda a alguien que creyera en la teoría plana?

Si tomamos en consideración que tenemos muchísimas creencias así, tratar con ellas resulta ser una cuestión capital, con profundas implicaciones. Un cliente que cree que determinado producto o servicio carece de valor, tal vez esté mal informado. Sin embargo, «explicarle» simplemente el error de su creencia no siempre cambiará las cosas. Si alguna vez has tratado con un jefe «crítico» habrás podido comprobar que, a menudo, los

esfuerzos por demostrar la “competencia” se convierten en su mente en pruebas adicionales de “holgazanería”. Hay claramente algo en su mente que hace que su creencia parezca indestructible.

Parece evidente que hay algún tipo de proceso en el interior de la persona que le permite mantener su creencia frente a toda evidencia en contra. No se trata obviamente de perversidad por su parte, sino de algún modo de pensar sobre el tema que la hace impenetrable a cualquier esfuerzo ordinario hacia el cambio.

Afortunadamente, la ciencia del comportamiento llamada *Programación Neurolingüística* (PNL) nos proporciona técnicas exitosas de comunicación capaces de influir sobre las creencias mediante la identificación del sistema de valores o «criterios» de la persona. Veamos algunas formas específicas en las que la PNL nos puede ayudar a cambiar de forma de pensar mediante métodos de comunicación sencillos, pero persuasivos.

En muchas situaciones prácticas, las creencias están dispuestas de forma similar al interior de una cebolla: capa sobre capa. Para llegar a la raíz de la resistencia de alguien ante tus esfuerzos de persuasión es necesario deshojar primero las capas superficiales de dicha resistencia. Es decir, lo normal es obtener varias «razones» menores ante una pregunta como: «¿Por qué no quieres hacer lo yo quiero que hagas?». A menudo aparecen dos, tres, o más razones ante semejante pregunta. No obstante, la persistencia en ella acabará poniendo de manifiesto la creencia subyacente a todas esas «razones» precedentes. A menos que llegues a la «verdadera» razón (la creencia fundamental y sus correspondientes criterios), es decir, a la raíz de la resistencia, nunca conseguirás superar el antagonismo a tus esfuerzos.

En general, las personas tienden a seguir lo que Freud denominó «principio del placer», es decir, buscan más experiencias positivas y menos negativas en relación con cualquier tema. Intentan conseguir placer y evitar el dolor. Sin embargo, lo que en una persona es placer, en otra puede ser dolor. Podemos compartir idénticos valores, como «respeto», «crecimiento» o «seguridad» y, sin embargo, tener criterios muy distintos para determinar cómo y cuándo dichos valores quedan satisfechos. Tal vez mantengamos determinada creencia como resultado de una experiencia limitada, de un acontecimiento traumático, o incluso por haber aprendido una forma ineficaz de identificar lo mejor para nosotros. En PNL utilizamos el término «*equivalencia de criterios*» para definir las experiencias y reglas que emplean las personas para determinar cuándo ha sido alcanzado determinado valor o criterio.

Uno de los secretos de la persuasión eficaz consiste en identificar y satisfacer los criterios fundamentales de la persona mediante la emulación de su equivalencia de criterios.

A menudo, sin embargo, aparece la resistencia debido a que la persona alberga dos o más criterios que pueden ser incluso conflictivos entre sí. Por ejemplo, quizás alguien aspire a ganar mucho dinero para alcanzar cierta seguridad económica, pero nunca lo conseguirá debido a su incapacidad para superar la creencia de que las personas que ganan mucho dinero «no son más que bestias hurafñas, despiadadas y embaucadoras que chupan los ahorros de los ancianos mediante planes repugnantes». Evidentemente, la combinación de un par de creencias conflictivas como estas puede impedir que la persona alcance su objetivo financiero. Tal vez otra persona desee ser popular, pero al mismo tiempo crea que ello significa ser «de plástico» o «falso».

Dice Robert Dilts y su colega Joseph Yeager<sup>52</sup> existen como mínimo dos formas de conducir el proceso de influencia positiva en las resistencias que provienen de criterios conflictivos o restrictivos:

- Obtener y contrastar la equivalencia de criterio de la persona, mediante otros ejemplos que ofrezcan alternativas o una nueva perspectiva sobre recompensas o problemas previamente no considerados.
- Obtener y descalificar la equivalencia de criterio de la persona, reemplazándola con algo más eficaz.

Cualquiera de las dos opciones te brinda la oportunidad de proporcionar a la persona equivalencias de criterio alternativas, que le ofrezcan una mayor flexibilidad y un mayor número de opciones para satisfacer sus valores esenciales.

Llegados a este punto, es lógico que nos preguntemos:

« ¿Cómo descubrir las equivalencias de criterio restrictivas? »;

« ¿Cómo dar con las alternativas y de qué forma presentarlas para que resulten convincentes? », y

« ¿Cómo reemplazar con ellas el criterio de equivalencia existente? ».

Un método básico de PNL para desvelar y cambiar las equivalencias de criterio restrictivas o conflictivas, consiste en el proceso de «*acompañar y guiar*» que mencionamos antes. En dicho proceso primero «acompañamos» a la otra persona, reconociendo y tratando con los diversos criterios a nivel superficial, hasta conseguir que emerjan los criterios más profundos en conflicto. Las equivalencias de criterio pueden entonces ser definidas y reexaminadas mediante preguntas inspiradoras y afirmaciones de cierta índole. No hay que olvidar que para acompañar y guiar con éxito nunca hay que confrontar, sino acompañar en primer lugar, para conducir sutilmente después mediante preguntas genéricas como: « ¿Qué esperas conseguir? », « ¿Qué problemas crees que tendremos? », « ¿Qué resultado deseas realmente? », « ¿Estás completamente seguro? », « ¿Cómo sabes que esto es realmente lo que quieres? ».

Una vez correctamente identificados los criterios y su equivalencia, el modo más rápido de conseguir que la persona los reevalúe consiste en contrastar su equivalencia de criterios actual con ejemplos o experiencias en los que la persona ya haya hecho alguna excepción, en relación a su propia equivalencia de criterios frente a otro tipo de situación. Es lo que en PNL denominamos «*contraejemplo*». Por ejemplo, podemos preguntar: « ¿Ha habido alguna vez una excepción a esto? », « ¿Ha existido alguna ocasión en la que esta creencia no fuera absolutamente cierta? ».

Los ejemplos siguientes ilustran el modo de identificar y manejar eficazmente creencias y criterios restrictivos en situaciones cotidianas, utilizando el proceso de acompañamiento y guía.

El primero de los ejemplos se refiere a un gerente de ventas, cuya experiencia indicaba que, si bien acudían a sus presentaciones personas interesadas, los distribuidores potenciales no iban más allá de sonrisas amables y expresiones de buenas intenciones y no se decidían nunca a vender realmente. Cuando se les invitaba a mantener una entrevista personal con el director del programa, aparecían innumerables excusas e impedimentos. El patrón de los intentos fallidos de convencerlos para emprender la acción delataba la presencia de alguna creencia inhibitoria. Dicha creencia les impedía desear realmente utilizar el programa de ventas como medio para ganar dinero, a pesar de que todos ellos aseguraban que querían ganarlo.

---

<sup>52</sup> Dilts, *Changing Belief Systems with NLP*, pp.259-261

Para ayudar a resolver el problema mediante métodos de PNL, contrataron como asesor a uno de los autores del citado libro. La siguiente conversación constituye un ejemplo del modo en que empleó el proceso de acompañamiento y guía para identificar y modificar los criterios conflictivos que constituían el origen del problema.

Autor: ¿Ha quedado usted impresionado por la presentación?

Distribuidor *potencial*: ¡Oh, sí! Los productos son realmente impresionantes.

A: Muy bien, vamos a organizar una entrevista para que pueda empezar mañana mismo con el programa.

D: No puedo, tengo que preparar la cena para mi familia. (*Valor = responsabilidad con la familia.*)

A: ¡Por supuesto! De ningún modo quisiera interferir con sus responsabilidades familiares. Fijemos la entrevista para más tarde. (*Acompañamiento.*)

D: Voy a estar muy ocupada durante algún tiempo. (*Valor = responsabilidad con compromisos anteriores.*)

A: Naturalmente, no puedo pedirle que ignore sus otros compromisos. Ya buscaremos una solución. (*Acompañamiento.*)

D: Se lo agradezco, pero no creo que a mi familia le guste que tenga todos esos productos y este material en casa. (*Valor = no desagradar a la familia.*)

A: Tiene usted razón, no hay que molestar a la familia. Estaré encantado de guardarle todo eso. (*Acompañamiento.*)

D: Ya, pero, como usted mismo dijo, se trata de empezar vendiendo a los amigos y eso es algo que no me parece correcto. Podría molestarles. Además, vender no encaja con mi idea de una profesión honrada. (*Creencia y criterios fundamentales.*)

Llegados a este punto, es evidente que las objeciones están relacionadas con la creencia de que vender es una actividad deshonesto, que podría afectar a la reputación de la persona. Una forma de cambiar esta creencia consiste en modificar el significado de vender.

He aquí cómo se hizo:

A: ¡Ah!, lo entiendo perfectamente. Pero no se trata de que venda. Ello no será necesario en absoluto. Sin embargo, y puesto que veo que se preocupa por sus amigos, me imagino que a menudo les hablará de las cosas que le interesan o le motivan. (*Acompañamiento, seguido de conducción hacia criterios con «otra» orientación.*)

D: ¿Qué quiere decir?

A: ¿Ha visto alguna vez una película que la emocionara tanto que hablara de ella a sus amistades, convenciéndolas para que fueran también a verla? (*Pregunta incitadora, para descubrir un contraejemplo que desafíe a la equivalencia de criterios restrictiva sobre «vender».*)

D: Por supuesto.

A: ¿Y nunca ha sentido tanto entusiasmo por determinado producto, por ejemplo un lápiz labial, que haya motivado a sus amistades a probarlo también? (*Pregunta incitadora, para descubrir otro contraejemplo que desafíe a la equivalencia de criterios restrictiva sobre «vender».*)

D: ¡Oh, sí! Me encanta implicar a mis amistades de esta forma.

A: Pues a eso es a lo que me refiero cuando le digo que en este programa no se trata de vender. Si usted está realmente entusiasmada con los productos y comunica su entusiasmo, habrá informado a sus amigos sobre algo que les puede interesar. Luego, ya decidirán por sí mismos si desean adquirirlo o no. Es igual que hablarles de la película o del pintalabios. Les está ayudando a conocer cosas interesantes. Puede

considerar que les está haciendo un favor. Usted no les impone nada. (*Utilización de los contraejemplos mediante pregunta incitadora, para reemplazar la equivalencia de criterios restrictiva sobre «vender» por la de «ayudar a los amigos a conocer cosas que le pueden interesar».*)

D: Ya entiendo. No había pensado en ello de esta forma. Quizá podamos vernos mañana, después de todo.

La esencia de este «cambio de mentalidad» se consiguió identificando y cambiando la creencia de que vender es «feo». En su lugar, el autor logró redefinir la venta como una comunicación amistosa sobre cosas que los demás desearían conocer. Dicho de otro modo, el conflicto del distribuidor potencial fue resuelto mediante la implantación de una nueva equivalencia de criterios para «vender».

Utilizar este proceso para desvelar capas sucesivas de creencias, criterios y equivalencias de criterios puede resultar muy ventajoso, para quien desea que otros hagan lo que les corresponde. Por ejemplo, la mayoría de métodos de venta implica el proceso de identificación del sector de compradores potenciales, descubriendo sus necesidades o valores, para tratar entonces de hacer que el producto que deseamos vender se adapte a ellos. El grado de éxito en las ventas se corresponderá con el grado en que hayamos sido capaces de satisfacer dichas necesidades y sus correspondientes equivalencias de criterios. Comprendiendo y utilizando las capas de jerarquías de los sistemas de valores, podremos ampliar este enfoque seleccionando y apelando a valores más profundos, para atraer así a aquellos cuyas necesidades superficiales no quedan directamente satisfechas por lo que estamos ofreciendo.

Supongamos, por ejemplo, que tratamos de vender cerveza. Tradicionalmente, realizaríamos una serie de entrevistas con el tipo de persona al que queremos vender para descubrir qué es lo que espera de su cerveza, enfatizando luego en la publicidad el grado de satisfacción de dichas expectativas con el producto que ofrecemos. Apelando a un nivel de valores más profundo podemos ampliar nuestro mercado descubriendo qué es lo que haría que determinado tipo de persona se decidiera a comprar nuestra cerveza, aun cuando ésta no satisficiera su nivel superficial de necesidades. Por ejemplo, un comprador que normalmente adquiere la cerveza más barata que encuentra, quizás obvie este criterio si desea algo especial para alguien a quien aprecie. Es decir, substituirá el criterio de «ahorrar» por el de «mostrar aprecio». Por consiguiente, además de los compradores habituales de nuestra cerveza, podremos ampliar nuestro mercado apelando a un nivel de valores más profundo de aquellos que normalmente no la comprarían.

Veamos el siguiente ejemplo de acompañamiento y conducción mediante el proceso de contraejemplos, para expandir los criterios de un comprador de cerveza:

Pregunta: ¿Qué cerveza compra habitualmente?

Respuesta: Bueno, normalmente compro XYZ.

P: ¿Por qué XYZ?

R: Es mi cerveza habitual. Estoy acostumbrado a ella. (*Valor = familiaridad.*)

P: Ciertamente, es importante estar familiarizado con lo que uno compra, ¿no es así?

¿Ha comprado alguna vez otra cerveza?

R: Sin duda. A veces.

P: ¿Qué hizo que se decidiera por esa marca, antes de estar acostumbrado a ella?  
(*Obtención de criterio para contraejempl.*)

R: Estaba de oferta, con un descuento importante sobre su precio normal. (*Valor = ahorro.*)

P: Ahorrar es importante... Me estaba preguntando, ¿ha comprado alguna vez una cerveza a la que no estuviera acostumbrado, aunque no estuviera de oferta? (*Acompañamiento y conducción a través de un contraejemplo.*)

R: Sí. Fue para agradecer a unos amigos que me hubieran ayudado a mudarme a mi nueva casa. (*Valor = mostrar aprecio.*)

P: Los buenos amigos no abundan. Conviene demostrarles nuestro aprecio. ¿Hay algo más que pudiera motivarle a comprar una cerveza a la que no estuviera acostumbrado, aunque no estuviera de oferta ni tuviera que demostrar agradecimiento a nadie? (*Acompañamiento y conducción a través de un contraejemplo.*)

R: Sí, por supuesto, he comprado cervezas más caras cuando he salido con mis compañeros de trabajo. ¡No soy un tacaño! (*Valor = impresionar a los demás.*)

P: Ya. Supongo que hay ocasiones en las que la elección de la cerveza que compra indica sus prioridades. Siento curiosidad por saber si existe algo que pudiera motivarle a comprar una cerveza a la que no estuviera acostumbrado, aunque no estuviera de oferta ni tuviera que demostrar agradecimiento ni ninguna otra cosa a nadie. (*Acompañamiento y conducción a través de un contraejemplo.*)

R: Supongo que lo haría, si quisiera realmente recompensarme a mí mismo por haber realizado algo difícil. (*Valor = autoestima.*)

Suponiendo que esta persona sea representativa de determinada población de compradores potenciales, el entrevistador acaba de dar con otros valores o criterios a los que poder apelar para vender una cerveza desconocida y más cara a un tipo de persona que, de otro modo, nunca la compraría.

Este proceso de acompañamiento y conducción a través de un contraejemplo puede ser realmente de utilidad para la persuasión eficaz. Conduciendo a las personas a contestar a este tipo de pregunta, las podemos ayudar a romper con su forma de pensar habitual y a aprender a poner en orden sus valores.

Esta información puede entonces ser utilizada para traspasar fronteras que se dan a menudo por intocables. Una vez más, este diálogo demuestra cómo, mediante sencillas preguntas, es posible pasar de las creencias superficiales a otras más profundas que pueden ampliar las opciones y la flexibilidad de la persona.

En resumen, mediante el acompañamiento y la conducción, este proceso «deshoja» capa tras capa de resistencia. Una vez identificado el criterio de resistencia fundamental, es posible clarificar y ampliar la equivalencia de criterios por medio del proceso de descubrimiento de contraejemplos.

## **REFLEXIÓN SOBRE COMUNICACIÓN Y METAPROGRAMAS**

Esta exposición ha mostrado, en la extensión de las anteriores, todo el poder de la sincronización en la calidad de la relación.

Los cuatro niveles de sincronización:

- postural y gestual,
- fisiológico (voz y respiración),
- sobre el sistema sensorial,
- sobre los criterios y los metaprogramas, se enriquecen y se completan unos a otros.

Lógicamente, es mejor utilizarlos sucesivamente. De todas maneras, no existen imperativos reales, de modo que es posible actuar de otra manera.

Cuando esta gestión es muy distinta a nuestro estilo habitual de comunicación, podemos elegir el nivel que convenga mejor a nuestra personalidad. Durante el proceso de sincronización, percibimos que reflejamos espontáneamente los parámetros de los otros niveles. Por ejemplo, si no nos

sentimos cómodos con la técnica del espejo (mirroring) sobre la postura y los gestos, podemos elegir reformular las palabras sensoriales de nuestro interlocutor y armonizar con las modalidades características de su voz. Después de un momento, irresistiblemente vamos a pararnos, respirar y movernos como él. Este es un efecto fascinante del espejo.

Si la sincronización sobre el funcionamiento mental de nuestro interlocutor (cuarto nivel) nos parece aún difícil, podemos practicar perfectamente bien los tres primeros niveles. Con la condición de tener el metaprograma acuerdo en esta situación -sin lo cual nada es posible-, nos asimilamos progresivamente a su modelo de mundo de manera Inconscientemente idónea, y de pronto, nos sorprendemos por ejemplo, hablando de modo específico en tanto nuestra inclinación natural es del tipo global.

Esto se da de manera natural; sería imposible -además de perjudicial- mantener artificialmente la sincronización.

Las técnicas de la PNL permiten una gran flexibilidad de comportamiento. Es cierto que requieren una práctica regular, pero dejan una parte importante a la creatividad, a la invención, siempre que tengamos una pizca de curiosidad y el acicate del deseo de actuar diferente.

# CAPÍTULO QUINTO

## LOS METAPROGRAMAS EN ACCIÓN

### I. METAPROGRAMAS SOLO PARA LÍDERES.

#### Implicaciones de los patrones metaprogramáticos en relación con el liderazgo<sup>1</sup>

Es conveniente que el líder esté en condiciones de identificar, estimular y utilizar los distintos estilos de pensamiento que se ponen de manifiesto mediante los patrones metaprogramáticos. Los diferentes estilos de pensamiento y liderazgo se caracterizan por diversos bloques y secuencias de patrones metaprogramáticos en proporciones variables. El planteamiento de una persona ante determinada situación podría, por ejemplo, incluir un 80 por ciento de atención a las relaciones y un 20 por ciento a la tarea, así como un 70 por ciento de énfasis en el largo plazo frente a un 30 de consideraciones a corto plazo. Otra persona, en cambio, pondría el énfasis en la tarea hasta un 90 por ciento y pensaría básicamente en situaciones a corto plazo.

Los distintos bloques de patrones metaprogramáticos representan de forma clara diferentes áreas del espacio perceptual. En este sentido, no existen metaprogramas «correctos» o «incorrectos». Su eficacia en relación con el liderazgo tiene más que ver con la capacidad para aplicarlos de tal modo que cubra el espacio necesario para tratar adecuadamente con el problema u objetivo.

Diferentes clases de actividad requieren distintos tipos de actitudes y enfoques. Determinadas actividades precisan o enfatizan la capacidad de concentrarse en microfragmentos y detalles. Otros, en cambio, precisan de la capacidad para ver la gran imagen o el panorama global. Por su parte, cada fase del ciclo de un proyecto o tarea puede requerir estilos diferentes de pensamiento. En consecuencia, diversas actitudes o bloques de patrones metaprogramáticos serán más o menos beneficiosos en cada etapa del proyecto o tarea. Poner énfasis en los resultados más que en los procedimientos, por ejemplo, sería beneficioso o perjudicial para el rendimiento de una persona o un equipo según el momento del proceso en que se haga. Algunas fases de este proceso requerirán consenso, mientras que en otras será conveniente estimular las diferencias de puntos de vista. Así pues, cada enfoque y estilo de pensamiento diferente tendrá distinto valor según las diversas fases de la tarea o del proyecto de que se trate. En la fase conceptual, por ejemplo, resultará más interesante orientar el pensamiento hacia la imagen final y el largo plazo. Para el desarrollo de procedimientos, resultará en cambio más conveniente concentrarse en cuestiones relativas al corto plazo. En relación con las tareas analíticas será más apropiado considerar, desde una perspectiva lógica, los detalles concernientes a la tarea, y así sucesivamente.

Desde esta perspectiva, gestionar el proceso de un grupo o un proyecto implica básicamente la capacidad de comprender y dirigir los diferentes patrones metaprogramáticos de cada individuo o conjunto de individuos, para encajar las piezas del puzzle y ampliar la percepción de los problemas en el camino que lleva de la visión a la acción. Los patrones metaprogramáticos pueden asimismo ser utilizados para:

1. Contribuir a la motivación de los colaboradores;
2. Comprender mejor sus procesos mentales, y
3. Ayudar a ampliar y compartir los propios espacios preceptuales.

---

<sup>1</sup>Cfr. Dilts, *Visionary Leadership Skills*, capítulo cuarto.

En resumen, en relación con el liderazgo, los metaprogramas son de utilidad para:

1. Examinar el «espacio perceptual» en relación con determinado objetivo o tarea.
2. Contribuir a expandir y enriquecer los propios filtros perceptuales, así como los espacios perceptuales de los demás.
3. Ayudar a las personas a comprender las diferencias entre estilos de pensamiento, así como a compartir espacios perceptuales.

## A. PLANIFICACIÓN A TRAVÉS DE LOS METAPROGRAMAS

### Ejercicio: planificación a través de los metaprogramas.<sup>2</sup>

Uno de los valores de poder llegar a elicit los metaprogramas es que puedes mejorar la interpretación de tu influencia en una interacción o comunicación particular. La gente prefiere ciertos metaprogramas a otros. Esto puede ser fuente de varios problemas o resistencia entre los integrantes de un grupo.

Algunos metaprogramas son utilizados como si fueran “tipos de personalidad”. El hecho es sin embargo que ellos son distinciones relacionadas con patrones y tendencias en sus estrategias cognitivas que no son rígidos ni de características inmutables de identidad. Los grupos de metaprogramas pueden ser muy poderosos para el entendimiento y descripción de diferencias individuales y culturales de una manera no rígida. También son utilizados para construir modelos de “estilos de pensamiento” individual o cultural. El propósito de los metaprogramas es describir la tendencia general en un contexto particular. Estos patrones son siempre flexibles y en constante desarrollo.

Ahora sabes que los metaprogramas son a menudo basados en el contexto, y pueden cambiar según la situación. Los metaprogramas pueden ser transferidos, de una situación a otra para crear un cambio o reforma. El siguiente ejercicio involucra el uso de un sencillo análisis para identificar y utilizar la elicitación de metaprogramas de una situación para cambiar el significado inicial de esa situación.

1. Identifica la situación que involucra la toma de una decisión, problema o motivación, que halles personalmente difícil manejar efectivamente. Identifica otra situación desafiante similar a la primera pero que has podido resolver exitosamente.
2. Crea dos ubicaciones físicas para cada diferente situación, y una tercera localización para una “metaposición.”
3. Ahora, “asóciate” dentro de las situaciones de desafío, para conseguir una buena sensación de cómo la experimentas diferente dentro de ti.
4. desde la meta posición, contrasta los metaprogramas que están operando en cada situación. ¿Cómo son de diferente los metaprogramas que estas usando en la situación problema con respecto a la situación desafiante?
5. avanza hacia el lugar físico donde se encuentra la situación problema y fíjate en los principales metaprogramas que estas usando en esa experiencia. Ahora crea un

---

<sup>2</sup> Dilts, “thinking styles” Encyclopaedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding”, NLP University Press, 2000.

ancla para que tú puedas fácilmente sentir este estado, recuerda que esto es como estar actuando las características de estos metaprogramas.

6. pónete sobre la situación desafiante y usa tu ancla para transferir los metaprogramas asociados con la experiencia problema hasta esta nueva situación. Date cuenta que la experiencia de la situación desafiante ha sido modificada y enriquecida.

## B. MANEJANDO LOS DISTINTOS METAPROGRAMAS Y ESTILOS DE PENSAMIENTO.

### Cómo tratar con diferentes estilos de pensamiento<sup>3</sup>

La gestión eficaz de un equipo implica la continua recapitulación e integración de las perspectivas de sus diferentes miembros. En consecuencia, para liderar un grupo de personas es importante mantener el equilibrio entre (a) estimular diversas perspectivas y (b) compartir y comprender objetivos y temas importantes.

Liderar situaciones comporta habitualmente (1) la resolución de problemas o (2) el establecimiento o logro de objetivos. Lograr objetivos y solucionar problemas son dos procesos interrelacionados que pueden ser gestionados y equilibrados de forma complementaria. Generalmente, si se trata de la resolución de un problema, el líder pondrá énfasis en la estimulación de nuevas perspectivas. Si, por el contrario, se trata de exponer y analizar una nueva idea, el énfasis se inclinará hacia la síntesis. Dicho de otro modo, si el grupo debe resolver un problema, el líder intentará promover diversas perspectivas. Si el grupo está llevando a cabo una nueva idea, el líder buscará el terreno común y el consenso.

El equilibrio es un criterio crucial en la gestión de la dinámica de un grupo. Ninguna etapa ni ningún estilo de pensamiento deben resultar favorecidos a costa de los demás. Al llevar a cabo ideas frente a la resolución de problemas, son de aplicación diversos estilos de pensamiento en forma variable. Por ejemplo, el soñador, el realista y el crítico no son modelos rígidos de personalidad, sino más bien tendencias dentro de cada persona. Existen estrategias y propósitos generales, adecuados a cada diferente estilo de pensamiento. He aquí un ejemplo:

El **soñador** contribuye a ampliar el espacio perceptual en relación con la visión de un objetivo.

La función del **realista** consiste en definir las acciones necesarias para realizar la visión.

El papel del **crítico** estriba en evaluar las ventajas e inconvenientes de la visión y del camino que conduce a ella.

El modo de gestionar el equilibrio dinámico de los procesos que se dan en el seno de un grupo o equipo de personas determinará que los diferentes estilos de pensamiento de sus componentes se complementen o desemboquen en un conflicto. Las diferencias entre formas de pensar pueden o bien apoyarse unas a otras o bien resultar recíprocamente destructivas. Aprender el modo de mantener este equilibrio dinámico dentro del grupo constituye una cuestión fundamental en la gestión del mismo.

---

<sup>3</sup> Cfr. Dilts, *Visionary Leadership Skills*, capítulo cuarto.

Así pues, la capacidad para identificar patrones básicos de estilo de pensamiento y responder adecuadamente ante ellos constituye un aspecto de relación fundamental para todo líder.

Un modo de obtener información acerca de la forma de pensar de una persona consiste en hacerle preguntas relacionadas con sus criterios de evaluación y de toma de decisiones con respecto al éxito, al trabajo, a sus relaciones y a su tiempo libre. Si bien los metaprogramas no están relacionados con palabras concretas, las pautas lingüísticas constituyen pistas importantes para la orientación metaprográmic. Los estilos de pensamiento pueden asimismo ser explicitados a través de signos no verbales, tales como el énfasis vocal, los gestos y la postura corporal.

### **Ejercicio: Equilibrio de estilos de pensamiento dentro de un grupo**

En este ejercicio estudiarás algunas cuestiones relacionados con la identificación y el manejo de diferentes estilos de pensamiento:

Forma un grupo de cuatro personas. Una de ellas actuará como presentador y el resto como miembros del grupo.

1. Cada miembro del grupo elige actuar según un estilo de pensamiento diferente (por ejemplo, soñador, realista, crítico). La siguiente tabla resume los patrones cognitivos clave, asocia-dos con cada estilo de pensamiento:

|                                      | <b>Soñador</b> | <b>Realista</b> | <b>Crítico</b> |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|
| <i>Pregunta</i>                      | Qué            | Cómo            | Por qué        |
| <i>Preferencia de representación</i> | Visión         | Acción          | Lógica         |
| <i>Enfoque</i>                       | Acercarse      | Acercarse a     | Alejarse de    |
| <i>Marco temporal</i>                | Largo          | Corto plazo     | Ambos          |
| <i>Orientación temporal</i>          | Futuro         | Presente        | Ambos          |
| <i>Referencia</i>                    | Interna        | Externa         | Externa        |
| <i>Orientación</i>                   | Yo             | Entorno         | Otros          |
| <i>Modo de comparación</i>           | Semejanza      | Semejanzas      | Diferencias    |

2. El «líder» presenta el plan o de preferencia un plan basado en un mapa mental (*storyboard*) de su visión y dirige una breve discusión. Su objetivo es mantener una interacción equilibrada entre los miembros del grupo, manteniéndolos en una actitud positiva.
3. Después de esta breve discusión, el líder deberá adivinar el modo de pensar de cada miembro del grupo. Éste deberá debatir el impacto de los distintos estilos de pensamiento sobre la interacción.

### **Ejercicio: círculo interno- círculo externo.<sup>4</sup>**

Uno de los retos de trabajar con metaprogramas es utilizarlos en la dirección de grupos heterogéneos, donde los individuos tienen diferentes estilos de pensamiento. La gente utiliza a menudo un estilo más que otro. Esto es importante para los líderes, presentadores de información, oradores o instructores de todo tipo si desean desarrollar alta flexibilidad para “encender”, incitar un número diferente de estilos de pensamiento para crear entendimiento y dirigir el proceso de los miembros de un equipo o grupo. Los principios fundamentales para

<sup>4</sup> Dilts, “thinking styles” Encyclopaedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding”, NLP University Press. 2000.

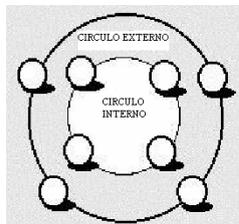
dirigir efectivamente la actividad de un grupo hacia una meta común son el acompañar (pacing) y dirigir (leading) y el “reconocimiento y adopción” con respecto a los metaprogramas.

Aquí es importante recordar que los particulares estilos de pensamiento no son por mucho, tipos de personalidad más bien son expresiones de la tendencia individual para representar o expresar una cierta actitud o metaprograma en un texto particular. Esta tendencia es a menudo esbozada por la influencia dinámica de llegar a ser parte o miembro de un determinado grupo así como la dirección propia. En una dinámica interacción, tal como el comienzo de una agrupación, y la natural o selección de estilo de pensamiento del líder, influyen los subsecuentes patrones de interacción (es decir, es deseable no tener ni demasiados soñadores o críticos en un grupo).

El ejercicio “dentro-fuera del círculo” es un ejercicio estilo “pecera” que le permite a las personas aprender y practicar el reconocimiento y manejo de los diferentes metaprogramas y estilos de pensamiento.

Los pasos para el ejercicio incluyen.

1. Formar dos grupos de cuatro: un interno y un externo como muestra la figura:



- El “Círculo externo” observa y reflexiona sobre la interacción del “Círculo interno”
  - El “Círculo Interno” forma un grupo compuesto de 1) un líder de grupo 2) un Soñador 3) Un Realista y 4) un Crítico. El juego de roles será asignado en base a (a) un supuesto o criterio, y (b) un grupo de metaprogramas que será incorporado dentro del “juego de rol” (puedes referirte a la tabla presentada sobre estilos de pensamiento en el capítulo: “Identificación de metaprogramas”).
  - El círculo externo forma un equipo de observadores. Cada miembro es asignado en una de las siguientes categorías:
    - Patrones de lenguaje (se refiere a las señales externas de los metaprogramas y la calibración de ellos).
    - Metaprogramas.
    - Psicología, Psicogeografía y metamensajes no verbales.
    - Posiciones perceptivas y niveles lógicos.
2. El líder de grupo presenta un proyecto al grupo de “círculo interno” y de forma interactiva coordina al grupo hacia una “lluvia de ideas” sobre el próximo paso a seguir en el proyecto. (10 minutos como máximo).

3. Cuando el líder ha terminado, los miembros del "Círculo externo" harán observaciones concernientes a los patrones que notaron en términos de sus categorías asignadas.(2 minutos máximo cada uno )
4. Cuando el "círculo externo" halla terminado, los miembros "círculo interno" dejarán sus roles e irán a la metaposición. Los miembros de ambos círculos discuten lo que les agrada sobre las habilidades del líder y sugieren algo que el líder podría agregar o hacer mejor. (10 minutos máximos).
5. El "círculo interno" puede entonces intercambiar roles con el "círculo externo" y repetir el proceso.

## C. CAMBIA LOS METAPROGRAMAS QUE USAS<sup>5</sup>

En teoría los metaprogramas son fáciles de cambiar. Lo que toma trabajo es asegurarse que el cambio es ecológico--esto es que todas las partes que quieres cambiar, son contextualmente apropiadas, y no existe ninguna norma mayor que pudiera interferir al hacer el cambio o entonces regresaría uno al estado previo al cambio. Tales patrones podrían incluir la jerarquía de valores de una persona, creencias limitantes, confusión propia o con los otros, conflictos internos acerca de la misión o propósito de la vida, consecuencias en como nos relacionamos con los demás, entre otros.

El principio aquí es tener un cambio ecológico. Dando a un conflicto un cambio particular y lo profundo de la personalidad o alta ecología, la ecología automáticamente tomará el estado precedente y prevalecerá. Esto es algo bueno, desde un punto de poder de nuestra inherente habilidad de auto organizar nuestro sistema para protegernos a nosotros mismos de cambios que congruentemente no deseamos.

En el ejercicio de abajo, la congruencia interna y la ecología son exploradas a fondo y verificadas. Si intentas este ejercicio en ti mismo, planea dedicarle al menos un par de días. Escribe tus respuestas y preguntas, revísalas, toma varias notas, olvídate del proceso concéntrate en otras cosas por un tiempo, deja que todo fluya y se filtre, entonces regresa al proceso revisa los cambios toma notas y repite el proceso. Algunas veces por medio de sueños o ensueños (soñar despierto) notarás nuevos mensajes o comunicación con tu interior. Tomate tu tiempo.

El Chequeo ecológico final viene cuando trates de cambiar algo del estado en el que ya te encuentras. Si a alguna parte de ti no le agrada este cambio tú decidirás modificarlo hasta que sea completamente aceptable por ti. Aún si decidieras mantener este nuevo estado y cambiar tu mente después, tú podrás hacer todos los cambios que quieras usando el mismo procedimiento, o haciendo nuevos ajustes.

**Habilidades importantes que te facilitarán el uso de este ejercicio:** Buena comunicación entre tus partes concientes e inconcientes, la habilidad de asociarte en una imaginaria experiencia, la habilidad de dissociarte y pensar acerca del contenido y proceso en niveles mayores (creencias, valores, espiritualidad), la intensión de ser honesto contigo mismo, y una sensación de curiosidad y exploración.

---

<sup>5</sup> Este proceso es llamado "metaframing" esta tomado del libro de Hall y Bodenhamer en la bibliografía con el arreglo espacial ideado por Robert Dilts y la técnica de reencuadre en 6 pasos ideada por Grinder, cofundador de la PNL y es explicado en la mayoría de libros de PNL que se encuentran en la bibliografía.

## Haciendo el cambio

Siéntate relajado y curioso en un lugar apacible.

### Paso 1. Identifica los Metaprogramas que deseas cambiar.

- a. Específicamente identifica y completamente describe cuando, dónde y con quién estás usando este patrón que no te sirve
- b. Específicamente identifica y completamente describe cómo no te sirve.

### Paso 2. Describe específicamente y completamente que metaprogramas prefieres.

- a. Específicamente identifica y completamente describe cuando, dónde y con quién te gustaría que este nuevo metaprograma gobernara tu percepción, conciencia e inconciencia.
- b. Específicamente identifica y completamente describe cómo te servirá mejor el nuevo metaprograma.

### Paso 3. Prueballo

- a. Físicamente cambia tu localización a otra silla o de pie hacia otro lugar.
- b. Imagínate adoptando el nuevo metaprograma y estando de una manera completamente asociada.
- c. Pretende usarlo, clasificando, percibiendo, pensando, sintiendo, entre otros.
- d. Nota cómo te sientes, como te parece, que ocurre en tus pensamientos. Siéntete libre de reflexionar un poco acerca de esto, experimentando que te gustaría usar de este nuevo metaprograma. Puede parecer un poco extraño la primera vez por que el nuevo metaprograma no te es familiar. Nota además que otros sentimientos de incomodidad surgen.
- e. Imagina algún específico contexto donde creas pueda servirte mejor este nuevo patrón.

### PASO 4: Primer examen ecológico.

- a. Sal de la experiencia en el paso 3. y muévete a un Nuevo lugar, dejando el anterior atrás.
- b. En este nuevo lugar, adopta un estado mental de un imparcial pero interesado observador que puede revisar, desde una distancia segura, la experiencia que has tenido en durante la esta de "prueba"
- c. Averigua. ¿Qué ocurre para que te alejes del estado actual? Check it out. What occurs to you right away?
- d. Análzalo a partir del nivel neurológico mas bajo hasta un nivel medio. Es decir ¿Qué provoca este nuevo metaprograma sobre tu percepción, comportamiento, capacidades, creencias y valores?
- e. Examina el nivel de "Identidad": ¿Qué "tipo de persona" empezarías a ser?
- f. Examina sus más amplios efectos. ¿Qué efectos tendría en el resto de tu vida y en otras personas?
- g. ¿Qué efecto tendría en tu espiritualidad?

### **PASO 5: Segundo examen ecológico.**

- a. Regresa al cito inicial - donde realizaste el Paso 1 y Paso 2.
- b. “Mira” dentro de ti y respetuosamente has la siguiente pregunta a ser entero dentro de ti y a todas sus partes: ¿Alguna parte de mí tiene alguna objeción para hacer este cambio, o para hacer este cambio de esta manera?”
- c. Permanece tranquilo aún así por algunos minutos mientras “abiertamente” esperas cualquier nuevo pensamiento u objeción que llegue a ti.
- d. Si hay alguna objeción, reconócela y dile un “gracias” interior por la comunicación. Toma nota de esto y continua.
- e. Identifica específicamente cómo, dónde, cuando y con quién el “viejo metaprograma” te ha servido de alguna(s) manera positiva. ¿Qué ganancia secundaria proporciona que será importante preservar?
- f. ¿Cómo lo preservarás?

### **PASO 6. Cuida de la ecología.**

- a. Dirige cualquier conflicto, objeción o incongruencia. Usa cualquier proceso de PNL que pueda ayudarte sea útil y apropiado, como el reencuadre o la reformulación, de tal manera que todas las objeciones te estén cuidando y tengas resueltas las viejas emociones, pensamientos, creencias, decisiones, entre otros.
- b. Si tienes dificultades dirigiendo cualquiera de estas incongruencias, si cualquiera es persistente o es difícil de resolver, para aquí -por ahorra puedes retornar a este proceso después de que esas objeciones hallan sido concientemente dirigidas. Considera explorar otros procedimientos de PNL para dirigirlas en diferentes maneras.
- c. Cuando te sientas “a gusto” y todo tu sistema de “luz verde”, continúa.

### **PASO 7. Autorización.**

- a. Date permiso de instalar el Nuevo metaprograma por un específico periodo de tiempo. Este puede ser cualquiera: varias horas, varios días, hasta una semana o dos.
- b. Has un acuerdo interior. Que cuando el periodo pactado finalice, puedes decidir mantener el nuevo metaprograma, extender el periodo de prueba, o regresar por completo al “viejo metaprograma”.
- c. En este punto del proceso, una persona puede instalar un nuevo metaprograma simplemente dándose el permiso de usarlo.
- d. Para fortalecer el paso anterior, regresa físicamente al lugar usado durante el periodo de prueba (Paso 3), y recorre el camino hasta tu localización original. Has esto completamente asociado hasta el estado de prueba, obtén una completa sensación de regreso, ahora has los preparativos internos para crear un símbolo mental o di algunas pocas palabras que representen la experiencia. Entonces leva los símbolos o palabras a su original posición y tomate algunos momentos para aceptar e integrar al símbolo (o palabras) en tu conciencia. Permítele “auto-organizarse” a su manera, y permítete experimentar el nuevo metaprograma.

### **Paso 8: Examen final de la ecología.**

- a. Mira en tu interior y verifica que todo este bien y que estés emocionado por usar tu nuevo metaprograma por el periodo de tiempo que hallas especificado.
- b. Si surge cualquier asunto ecológico de último momento, ponte con tu permiso, temporalmente en “espera”, regresa el símbolo o palabras hasta la localización de prueba, déjalos allí, y retorna a tu posición y estado original. Vuelve a ir al paso 6.
- c. Cuando todo este bien y te sientas animado por seguir, continua.

### **PASO 9. Proyectarse al futuro.**

- a. Practica, en tu imaginación, usando el metaprograma en tantos futuros contextos como gustes, hasta que lo sientas confortable y familiar.
- b. Regresa al presente y disfruta de tu nuevo metaprograma.

## **II. METAPROGRAMAS → EMOCIÓN → MOTIVACIÓN = INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Existe al menos un rincón en el universo que con  
Toda seguridad puedes mejorar, y eres tu mismo.  
Aldous Huxley

El corazón tiene razones que la razón no conoce.  
Blaise Pascal

El siguiente apartado es una aplicación práctica de los metaprogramas que ya conoces, es más que eso; es la integración entre estos metaprogramas y tu motivación intrínseca.

Estas líneas cumplen una doble función: Te pueden servir como herramienta en el manejo de tus emociones y te sirve para agilizar tu comprensión sobre los valores de la gente a tu alrededor ya que el nombre que le damos a cada emoción es en realidad un criterio y saber eso hará que puedas entender la motivación intrínseca de tus colaboradores.

### **A. CONCEPTO DE EMOCIÓN PARA LA PNL<sup>6</sup>**

El arte de la motivación consiste en hacer experimentar a quien te escucha estados interiores y emociones que van a determinar los comportamientos favorables al desarrollo de una acción.

Un estado interior se define como la situación emocional de la persona, proviene de los procesos internos, de la manera específica como selecciona e interpreta lo que ve, siente, escucha o se dice. El estado interior se manifiesta a través de un comportamiento exterior específico. Pero tenemos que saber redoblar la atención porque no siempre ofrecemos los mismos comportamientos para traducir un estado interior. Cada uno posee sus diferencias individuales, y su mapa de la realidad o representación del mundo lo traduce así.

Si formulamos la siguiente pregunta a varias personas: "Cuando usted se siente optimista, ¿cómo lo manifiesta?", hay grandes posibilidades de que se registren en las respuestas diferencias particulares.

Claro que también se registran similitudes y eso precisamente le que permite generalizar en cierta medida hasta poner en evidencia los grandes rasgos que caracterizan el estado interior que se estudia.

---

<sup>6</sup> Armendáriz, p 25.

Al reconocer ciertas rasgos comunes de un estado interior, se logra objetivar una estructura, y en esta tesis son pertinentes los siguientes puntos: el tiempo, la orientación hacia sí o hacia los otros, el carácter activo o pasivo, y llegado el caso el ritmo, entre otros. Estos puntos sirven para identificar la estructura del estado interior, permiten caracterizar y reconocer lo que experimenta nuestro interlocutor, y después actuar en consecuencia.

Todos sabemos, por haberlo experimentado, que nunca se logran los objetivos cuando uno no está motivado. Estar motivado es experimentar un estado interior que nos permite poner en práctica los comportamientos eficaces para alcanzar el objetivo.

La estructura del estado de motivación se caracteriza por una orientación del presente hacia el futuro: la persona motivada ejecuta acciones en el presente para alcanzar un objetivo en el futuro.

Si uno está motivado, es esencialmente para sí, aun cuando se actúe a favor de una razón altruista. La motivación juega también sobre una modalidad activa, la persona motivada emprende una acción, se siente responsable y no víctima de sus actos. Por último, la motivación tiene un ritmo más bien rápido, aun cuando el logro del objetivo exige cierto tiempo.

Sabiendo esto, para ayudar a alguien a motivarse, tenemos que buscar en el nivel de cuál de estos cuatro puntos hay una falla y paliarla. A menudo la gente carente de motivación no llega a pasar del presente al futuro, y cuando es el caso el trabajo de motivación personal consiste en permitirles acceder a esta aptitud.

En la venta, a través de los fenómenos de sintonización del mimetismo conductual, los estados interiores del cliente y el vendedor confluyen, trabajan sinérgicamente, o bien chocan y culminan con un fracaso de la acción.

Es preciso trabajar rápido, porque de hecho no siempre hay tiempo para elaborar las sabias maniobras como en otros contextos (desarrollo personal o psicoterapia en especial). Aquí hay que comprender que tenemos varios niveles de comunicación, por una parte el nivel aparente constituido por dos personas ocupadas en una transacción. Esas dos personas tienen en ese marco una función determinada, los roles de subordinado y jefe. Esos dos roles suponen que subordinado y jefe actúan de cierto modo, como por ejemplo hablar de determinados temas y evitar otros. Si uno de los interlocutores sale de ese marco, el objetivo de la motivación se aleja, es sobre todo el caso en que la relación evoluciona hacia un estilo amistoso. El líder que por su comportamiento parece considerar a sus trabajadores como amigos experimenta grandes dificultades para concretar sus ordenes. No quiero decir que haya que eliminar sistemáticamente las actitudes amistosas, sino sólo que tenemos que saber diferenciar entre los comportamientos que representan la amistad, la cortesía, o la amabilidad, siendo estos dos últimos por lo general mucho más eficaces para concretar una orden.

Los roles específicos de subordinado y jefe no están codificados en textos o teorías, se aprenden de manera informal, dan la impresión de saberlos sin haberlos aprendido, y sin embargo uno sabe cuándo se sale de esos roles porque se siente.

Nuestros comportamientos proceden de nuestro estado interior. En el trabajo diario algunos estados son más útiles que otros, nuestro rol como líderes consiste en conocerlos, en saber reconocerlos en nuestros empleados y compañeros de trabajo, y en saber cómo generarlos a partir de nuestro comportamiento.

En el momento de motivar, queremos inspirar confianza, porque es el único modo de establecer un buen contacto, en segundo lugar queremos estimular su curiosidad y desencadenar su interés para guiarlo hacia la decisión de actuar.

#### **a. ¿Qué es un estado interno?<sup>7</sup>**

El concepto de estado interno es característico de la PNL. Más amplio que las nociones de sentimiento, emoción o sensación, está no obstante emparentado con ellas, ya que expresa lo que una persona siente en un momento determinado, sea cual sea el nombre que le otorgue. Los sentimientos primordiales de un ser humano son la alegría, la tristeza, la ira, el miedo y

---

<sup>7</sup> Cfr. Tenembau, p.98 Excelencia Mental, Cap. 5

el amor. Las sensaciones son puramente físicas. Un estado interno o interior puede comprender cualquier sentimiento o sensación: curiosidad, apatía, entusiasmo, calma, determinación, cansancio, estremecimiento, sobreexcitación, entre otros. Evidentemente, se trata aquí de denominaciones convencionales; sólo el interesado sabe lo que implican para él estos términos, lo que siente en un momento dado. En resumen, se puede definir un estado interno como la experiencia subjetiva global de una persona en un momento determinado.

**b. ¿De dónde procede el estado interno?<sup>8</sup>**

Lógicamente, un estado interno no surge sin motivo. Es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de una situación, sea ésta un acontecimiento exterior o una experiencia interna. Por ejemplo, puedes sentirte disgustado porque llueve (acontecimiento exterior) y habías planeado una “día de campo”, o puedes estar furioso contigo porque te sientes triste y no aceptas estarlo (experiencia interna).

Para ello, ha sido necesario previamente que le des un sentido a lo que estás viviendo. En el primer caso, una reflexión del tipo: «Será mejor quedarnos en casa», y no habrías dejado surgir la contrariedad. En el segundo, si hubieses pensado: «Me pregunto por qué estoy triste en esta situación», esto habría engendrado curiosidad y no ira. Es imprescindible darse cuenta de ello para gozar de mayor libertad en la gestión de los estados interiores. A pesar de que cualquier problema puede ser abordado a través de nuestras creencias, ya que están en el origen de lo que sentimos, no es la única solución.

**c. La importancia de los estados internos.<sup>9</sup>**

Nuestra experiencia interna es un componente esencial para determinar si vamos a conseguir o no lo que queremos. Con un estado interior de energía o entusiasmo, podemos mover montañas; en un estado de somnolencia o desesperación, la más pequeña tarea nos costará un esfuerzo enorme. Así, los estados interiores se dividen en dos categorías: los estados limitantes y los estados recursos. Los recursos y los límites de una persona no son necesariamente los recursos y límites de otra. Este punto es importante. Asimismo, un estado interno puede ser beneficioso en un determinado contexto y perjudicial en otro: estar desconectado es bueno cuando uno quiere dormir, pero no cuando se está manejando un vehículo. Así pues, es el contexto en el que se inscriben los que dan a los estados interiores su valor positivo o negativo. La identificación del «buen» estado interno –el que nos permite funcionar mejor – depende de nuestro conocimiento de la situación problemática en cuestión y del objetivo perseguido. Por otra parte, como hemos visto en el capítulo anterior, los estados internos restrictivos constituyen fuentes de información especialmente ricas en términos de evolución personal. Una vez recogidas las informaciones, es útil saber liberarnos del estado interior que no nos conviene.

**d. Gestionar nuestros estados internos.<sup>10</sup>**

La gestión de los estados internos tiene como objetivo hacer lo necesario para identificar e incorporar, en las distintas circunstancias de la vida, el estado interior que permita sentirse mejor con uno mismo. Se trata de un sueño del que muchas personas carecen: no ponerse histérico con los empleados novatos, permanecer tranquilo en el trabajo cuando todo el mundo está nervioso, sentirse lleno de energía cuando uno llega al puesto de trabajo, estar atento y concentrado cuando se necesita, incluso sintiéndose cansado... Éstos son algunos de los deseos que escuchamos con más frecuencia.

---

<sup>8</sup> *Ídem*.

<sup>9</sup> *Ídem*.

<sup>10</sup> Cfr. Carrión, Inteligencia emocional, p 143

No se trata de grandes proezas, pero es preciso tener algunas habilidades y, sobre todo, manejar el arte de:

- Encontrar el «mejor» estado interno para cada situación;
- instalarse en ese estado;
- guardar ese estado y encontrarlo en el momento oportuno;
- eliminar los estados limitantes o no deseados.

**e. Encontrar el estado interior apropiado<sup>11</sup>**

La primera cosa que hay que hacer es recoger información sobre el contexto y precisar el objetivo. De esta manera, se puede decidir el estado interior más pertinente en función de las circunstancias.

¡No te ha pasado que en alguna ocasión! algún compañero de trabajo faltaba con frecuencia, lo que te ponía en la desagradable situación de tener que hacerte cargo y quedarte a cubrir horas extras. Al principio, podrías haber pensado: «Quiero tener el coraje (estado interior) de decirle lo que pienso (a ese empleado)». Tras una minuciosa recogida de información, el objetivo se convirtió en: «Quiero hablarle de esta situación de manera que lleguemos a entendernos». Con ello querías decir que deseabas que tu colega comprendiese el perjuicio que ocasionaba al no acudir a su turno y que, a su vez, pudieses comprender, sin prejuicios razonables, los motivos de sus continuas ausencias. Para ello, lo mejor sería optar por estados internos de calma y disponibilidad. El coraje no habría dejado paso al diálogo.

Cuando el objetivo es claro, la persona suele encontrar fácilmente y de forma intuitiva la palabra que describe el estado interno que le gustaría tener en una determinada circunstancia. Por sí mismas, se ponen de relieve una o dos cualidades que favorezcan la obtención de ese estado.

**f. Instalarse en el estado interno.<sup>12</sup>**

Para instalarse en un determinado estado, no basta con saber su nombre. Necesitamos precisarlo mediante una experiencia interna. Experimentar un estado interior no es difícil, basta con descubrir lo que nos pone en ese estado y reprogramarlo. En algunos casos, hablar del estado permite sentirlo: algunas personas ríen al hablar de lo que les hace reír. En otros casos, será necesario hacer algunos gestos o adoptar una determinada actitud: cerrar los ojos para sentirse relajado o levantarse y hacer algunos movimientos para sentirse alerta. Un medio muy eficaz consiste en asociarse a una experiencia pasada, reciente o no, durante la cual experimentamos ese estado interno. En resumen lo que sirve es asociarse a un “marco como sí”

**g. Conservar o reencontrar el estado interior.<sup>13</sup>**

Una vez identificado y experimentado el estado interior, hay que asegurarse de que puede ser guardado y hacerlo reaparecer cuando queramos. En ambos casos, es conveniente que el estado interno y el contexto para el cual es adecuado estén asociados. El estado interior, tal como fue experimentado y sea cual sea su antigüedad, debe ser transferido al contexto escogido. Como hemos visto anteriormente, el anclaje es un excelente medio de transferencia. El ancla, por un gesto, una imagen o el objeto que evoca, es el vehículo metafórico perfecto para desplazar y fijar el estado interior de un contexto a otro.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p 145

<sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 168

<sup>13</sup> *Ibíd.* Pp. 185-196

## **h. Eliminar los estados limitantes.**<sup>14</sup>

Uno de los aspectos más productivos de la gestión de los estados internos consiste en saber evitar los estados interiores limitantes y en poder suprimirlos cuando confirmamos que estamos bajo la presión de uno de ellos.

Para eliminarlos, el mejor sistema es aprender a distinguir el lado bueno de las cosas, siendo consciente de que nuestros estados interiores están relacionados con las interpretaciones que hacemos de las situaciones en que nos encontramos. Una de las grandes aportaciones de la PNL es el mencionado reencuadre de las situaciones, es decir, cómo afrontarlas de forma más positiva, lo que, tras un cierto período de práctica, se produce de modo natural. Es ésta una ventaja suplementaria de este método, que se convierte así en una filosofía de vida. Sin embargo, en algunos casos el proceso se obstruye. ¿Por qué?

El anclaje se fundamenta en una asociación: cada vez que aparece un mismo estímulo, se produce la misma respuesta. A veces, la respuesta es un estado interno no deseado. No estamos contradiciendo la idea según la cual es la interpretación de un estímulo la que condiciona la respuesta. De hecho, en este caso la interpretación ha sido hecha con anterioridad, quizás hace mucho tiempo. Está enterrada en nuestra memoria, pero la creencia perdura y provoca la respuesta problemática, el estado interior desagradable del que queremos liberarnos.

Las cosas suceden tan deprisa que nos encontramos en el estado limitador antes de poder «razonar». Entonces nos hallamos, precisamente, en el estado menos favorable para cuestionar y revisar la creencia limitante.

Algunas personas tienen una reacción de miedo violento cuando ven un ratón o una araña. Ahora bien, como todo el mundo sabe, ni los ratones ni las arañas de nuestras latitudes son peligrosos. Raro es el caso en que atacan ferozmente al ser humano. Pero intenta darle esos argumentos a alguien que esté bajo los efectos del miedo. Ni le divertirá ni le convencerá.

En tales circunstancias, las mejores técnicas son las que actúan directamente sobre el estado interno. Entre ellas, citemos la disociación simple y la doble disociación (cuando el estado interior es la secuela de un traumatismo pasado), “la desactivación del ancla”(consistente en añadir un ancla positiva a la correspondiente al estado limitador) y las modificaciones de submodalidades (cuando se puede tener acceso a las imágenes internas o al diálogo interno que son activados por la vista, la audición o el contacto con el estímulo externo).<sup>15</sup>

## **i. La estructura de los Estados internos**<sup>16</sup>

Al investigar cuáles son los elementos del modelo del mundo que pueden servir de base para establecer el mapa del mundo de una persona, Leslie Cameron Bandler<sup>17</sup> observó que cada persona posee un «menú» de estados internos que le es propio. En otras palabras, una misma persona no siente toda la gama de estados interiores, sino que tiene preferencias o “estados de humor” habituales. Así, se puede establecer una lista de los estados internos característicos de un individuo. Esta lista permite, entre otras cosas, trazar su mapa del mundo. Por tanto, es altamente provechoso analizar los estados internos para, por una parte, conocerse mejor y, por otra, interrelacionarse con los demás. Este análisis permite descubrir algunas características esenciales.

---

<sup>14</sup> Ídem.

<sup>15</sup> En este último caso, una técnica llamada swish (no la incluimos en este trabajo) que es otra aportación de la PNL rinde excelentes resultados. Para conocer más detalles sobre todas estas técnicas, puedes consultar la bibliografía en apartados que pueden llamarse «Anclas y recursos».

<sup>16</sup> Cfr. Carrión, *Inteligencia Emocional...*, pp. 144-196

<sup>17</sup> Cfr. Cameron-Bandler, *The Emprint Method*,

Las características de los estados interiores se pueden clasificar en tres grandes categorías:<sup>18</sup>

- **La sensación en sí** (el C interno);
- **experiencia de referencia**: la situación que activa el estado interior l;
- **el criterio evaluado** cuando la persona está en ese estado interno.

### **La sensación en sí.**

Aquello que puede ser experimentado por la persona puede presentar características en función de:

**La intensidad:** fuerte, media o débil. Por ejemplo, uno puede estar muy enfadado, medio enfadado o poco enfadado.

Hace referencia a los cambios cualitativos y cuantitativos — en calidad y cantidad — que se producen dentro de una misma estructura emocional y que permiten incrementar o disminuir la calidad de la emoción, y, en consecuencia, su impacto en nuestro organismo.

La intensidad es como un continuo o escalímetro, que además de abarcar el máximo lo hace también hasta el mínimo.

Resulta evidente comprobar que, en función a la gradación con que se experimenta un cierto tipo de emoción, esta puede cambiar su naturaleza. Por ejemplo, en la escala de la emoción miedo, podríamos considerar como el grado más bajo a la inseguridad, pero si incrementamos la intensidad llegamos al terror o incluso al pánico. Y no es que haya situaciones o hechos que provoquen un nivel u otro de intensidad respecto al miedo (ya hemos visto que no son las circunstancias las generadoras de las emociones), sino nuestra propia valoración (¡Sí! Esto tiene que ver con tu Jerarquía de valores) — intensidad— incorporada a la emoción en cuestión. Un mismo hecho dos personas distintas lo viven de forma muy diferente ,cuando se ve una película de “terror”, unos sufren al verla, mientras que otros llegan incluso a reírse en las escenas supuestamente “terroríficas”

Realicemos este otro ejercicio para comprender mejor este mecanismo de funcionamiento emocional.

Piensa a continuación en algo que hayas hecho recientemente y de cuyos resultados te sientas bastante satisfecho. Revive la experiencia y vuelve a sentir la satisfacción. Cuando la estés sintiendo de nuevo, incrementa la intensidad de la emoción, creando imágenes internas de aquello que mejor hiciste y dándoles colorido, procurando que las sensaciones sean más intensas y fuertes, mejora el diálogo interno incluyendo frases como: “qué bien lo hiciste”, “lo conseguí, es fantástico”, “realmente soy bueno”, “al fin tengo el reconocimiento”, u otras similares. A la mayoría de las personas el efectuar todos estos cambios las llevará de la «satisfacción» a la «felicidad» o incluso aún más allá.

---

<sup>18</sup> Cfr.Carrión, Inteligencia Emocional....pp. 144-196

Como ya hemos indicado, dentro de una misma estructura emocional puede haber diferentes intensidades relativas a la misma. Por ejemplo, de menos intensidad a mayor tenemos:<sup>19</sup>

| MENOR        |           | MAYOR →     |          |
|--------------|-----------|-------------|----------|
| Decepción    | Tristeza  | Aflicción   | Compun   |
| Satisfacción | Felicidad | Emocionad   | Éxtasis  |
| Preocupació  | Enfado    | Ansiedad    | Histeria |
| Curiosidad   | Interés   | Excitación  | Obsesió  |
| Rechaso      | Enfado    | Agresividad | Cólera   |
| Inseguridad  | Miedo     | Terror      | Pánico   |

**El ritmo:** El ritmo lento, medio o rápido. Puede ser un elemento importante para caracterizar un estado interior. La tristeza, la pereza, juegan sobre ritmos lentos, mientras que la agresividad, la combatividad, se definen por ritmos rápidos. El ritmo de un estado interior aparece en el comportamiento, y por efecto del mimetismo conductual se hace posible variarlo. Para hacerse una idea, basta con pensar en esas personas que repiquetean nerviosamente. sobre la mesa cuando se sienten presionadas, o que balancean su cuerpo o una pierna. La cadencia que adoptan corresponde al ritmo de su estado interior.

El ritmo se trata del ciclo o velocidad que acompaña o impregna a todas y cada una de las emociones.

Cualquier experiencia tiene un ritmo; ese ritmo es una de esas cualidades de la experiencia que raramente prestamos atención, y, por tanto, permanecen desconocidas a pesar de ser un aspecto que forma parte de la experiencia en cuestión.

El ritmo se aplica a todo aquello que pretende generar estados emocionales en los demás. Es lo que ocurre con la literatura, el cine, la televisión, la música, entre otros. ; donde las características de lentitud, acción, alegría, vivacidad, terror, vienen determinadas por el ritmo implicado en las secuencias visuales y sonoras que lo acompañan. No afectan de igual manera, ni se producen las mismas emociones, con un ritmo que con otro. Cuando se modifica el ritmo en cualquier hecho, cambia el sentimiento que produce Es el caso de la música, por ejemplo, si una composición con ritmo de bolero es interpreta a ritmo de merengue, la sensación que genera es completamente diferente a como lo sería si la oyeras a ritmo de blue o jazz.

Realicemos un ejercicio para experimentar los efectos que tienen sobre nosotros tales cambios de ritmo en las emociones.

Busca una experiencia en la que te ,sentiste excitado y vuelve a revivir la excitación. A continuación; mientras sientes la excitación, intenta experimentarla con un ritmo lento a la vez, Ahora revive una experiencia de tranquilidad y aplícale un ritmo rápido. ; ¿A puesto a que no puedes en ninguno de los dos casos?

---

<sup>19</sup> *Ídem*

En el siguiente listado tienes alguna de las características de ritmo relativas a ciertas emociones.<sup>20</sup>

| RITMO RÁPIDO   | RITMO LENTO  |
|----------------|--------------|
| Excitación     | Aburrimiento |
| Pánico         | Soledad      |
| Intranquilidad | Apatía       |
| Impaciencia    | Paciencia    |
| Ansiedad       | Desaliento   |
| Enfado         | Aceptación   |
| Nerviosismo    | Satisfacción |

### La experiencia de referencia<sup>21</sup>

Es el contexto en el cual se vivió el estado interior. Está constituido por numerosos parámetros, que se engloban en los siguientes apartados:

**La descripción sensorial:** Es lo que provoca el estado (lo que el sujeto ve, oye, toca, y similares).

**El encuadre o foco de atención:** ¿Grande? ¿Pequeño? ¿La persona considera la experiencia en conjunto, o sólo algunos detalles? ¿Ha encuadrado una vista panorámica o el pistilo de una flor?

Por foco de atención nos referiremos con ello a la cantidad de atención que focalizamos en la experiencia provocadora de la emoción. Es decir, si es más o menos de la necesaria para atender adecuadamente la circunstancia,

Si se concentra mucha atención, se está pendiente de cantidad de pequeños detalles, lo que incrementa la intensidad de la emoción, Por el contrario, si la atención es difusa, expandida o compartida, la emoción pierde fuerza o incluso se diluye.

Es similar al efecto que se produce en la cámara fotográfica cuando tomamos un primer plano o una perspectiva general o panorámica. Amplificamos los detalles o generalizamos la escena.

Advierte a continuación cómo nos afecta el cambio de enfoque en la experimentación de las sensaciones emocionales.

Recuerda algo que deseas alcanzar o conseguir en este momento, pero que ahora te sientes incapaz de ello. Experimenta la emoción que ello conlleva.

A continuación, empieza por dividirlo en partes menores y menores, hasta que lo tengas reducido, a esos segmentos o partes de conductas, percepciones o habilidades que consideras que están a tu alcance.

Ahora, organiza tu acercamiento al objetivo paso a paso, cumpliendo y ejecutando esos pequeños trozos que sabes que puedes realizar sin dificultad. La emoción ha cambiado.

**La referencia al tiempo:** pasado, presente, futuro. El estado interior puede provenir del pasado (es el caso de la decepción), del presente (dinamismo) u orientarse hacia el futuro (la curiosidad o el deseo). ¿La persona se arrepiente de las vacaciones pasadas, está enfadada por una situación actual o está asustada ante un examen futuro?

---

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> Ídem

Por ejemplo, unas emociones con metaprogramas de **tiempo futuro** serían:

*Recelo /Receloso:* Imaginar en el futuro algo no deseado.

*Ansiedad /Ansioso:* Pensar que hay algo en el futuro para lo que no estás preparado.

Emociones con metaprogramas de **tiempo pasado:**

*Remordimiento:* Algo que no hicimos o hicimos mal en el pasado.

*Resentimiento:* Algo que nos hizo alguien de confianza, en el pasado, contrario a lo que esperábamos de él, y que nos causó daño.

Emociones con metaprogramas de **tiempo presente:**

*Aburrido /Aburrimiento:* No se sabe qué hacer, en el momento presente.

*Inquieto/Inquietud:* Insatisfacción con lo que estamos haciendo en este momento.

Ya tienes un elemento explícito de las emociones al que puedes acudir cuando quieras modificar una de ellas. Basta con cambiar el foco de atención del «Marco temporal» de uno por otro. Si estás experimentando aburrimiento (que tiene características de presente) has que tu mente se proyecte a hacia lo que vas a hacer más tarde. o lo que puedes hacer en un futuro inmediato. Ese simple cambio. En muchos, casos ya opera en tu beneficio, deshaciendo la emoción de aburrimiento que hasta ese momento sentías.

**La implicación personal:** El carácter pasivo o activo. Se reconoce en que la persona que lo experimenta se siente o no responsable. La tristeza, la espera, son estados pasivos, mientras que la confianza en sí o el dinamismo son activos ¿Considera la persona que ha sido ella misma la que ha desencadenado el estado interior («Me he enfadado») o piensa que es el entorno el que ha provocado su sentimiento («Me ha puesto furioso»)?

**La orientación hacia sí o hacia los otros.** La satisfacción y la frustración son estados interiores fuertemente orientados hacia sí, la persona que los experimenta sólo piensa en sí misma, mientras que la atención, la simpatía, la compasión están por el contrario vueltos hacia el otro.

**La modalidad:** ¿Está presidida por la necesidad («Es preciso que», «debo», «no debería»), la posibilidad («Puedo», «no puedo», «podré») o el deseo («Quiero», «no quiero», «deseo», «tengo ganas de»)?

|                     |   |                |  |
|---------------------|---|----------------|--|
| Necesito...         | Desesperación<br>Necesidad<br>Urgencia  | Podría haber.. | Decepción<br>Reflexión   |
| Debo...             | Abrumado<br>Obsesión<br>Obligación  | No puedo...    | Inadecuación<br>Impotencia<br>Aceptación   |
| Debería...          | Culpa   | No puede       | Desesperación  |
| Debería hacer. ..   | Remordimiento   | hacerse...     | Resignación  |
| No debería hacer... | Esperanza   |                | Desesperanza   |
| Podría...           | Optimismo<br>Prudencia<br>Cautela<br>Precaución<br>Habilidad                          | Quiero...      | Motivación<br>Deseo<br>Atracción<br>Codicia  |
| Puedo...            | Adecuación<br>Confianza '<br>Seguridad<br>Intrepidez<br>Imprudencia<br>Vulnerabilidad | Querría...     | Tenacidad<br>Determinación<br>Paciencia<br>Ambición<br>Flexibilidad<br>Comprensión |
| Sería posible..     | Recelo<br>Curiosidad  | No quiero...   |  |

Para comprender la operativa de las modalidades expresivas puedes realizar el siguiente ejercicio el cual permite comprobar la eficacia de este metaprograma, de este modo te darás cuenta de lo sencillo que resulta, para ciertas emociones, conseguir que se disipen con la simple acción de modificar el operador implicado en ella.

**Paso 1.** Supón ahora que eres el responsable de mejorar la calidad de las acciones de un grupo (familia, empresa, club).

**Paso 2.** Experimenta en tu interior esa responsabilidad.

**Paso 3.** A continuación elimina uno a uno los diversos componentes modales que estructuran la emoción de responsabilidad. Para ello procede del siguiente modo.

Comienza, en primer lugar, creyendo que todo está bien como está en este momento. Elimina el «necesita hacerse».

A continuación piensa que el hacer algo es tarea de otros (padre, madre, director, presidente, y similares). Elimina el «es mi tarea» o «me corresponde a mí hacerlo». Ahora piensa que nada se puede hacer por cambiar la situación. Elimina el «puedo hacerlo».

**Paso 4.** Observa y comprueba en que ha quedado la responsabilidad.

La motivación o respuesta modal: ¿A qué se aplica la modalidad? La persona quiere, debe o puede: ¿Ser? ¿Hacer? ¿Obtener, poseer? ¿Aprender? ¿Quiere aprender...? ¿Tiene ganas de hacer...? ¿Piensa ella que no puede tener...? ¿Quiere ser...?

Al referirse a la respuesta modal, se considera la actitud conductual ante el sentimiento o sensación que produce el « Operador modal » en la persona. O lo que es lo mismo; cómo reaccionamos o cómo resolvemos esos argumentos decisorios.

Esta actitud de respuesta puede ser de dos tipos:

- Activa: Nos involucramos e influimos en la acción consecuente.
- Pasiva: Esperar y ver qué pasa sin implicarnos directamente en la acción.

En unos casos la orden nos impulsará a la acción, y en otros al bloqueo o la paralización; incluso en determinadas emociones el impulso puede ser frenético, al igual que la pasividad puede llegar a experimentarse como rigidez. Para que la implicación tome una dirección u otra, el factor tiempo (metaprograma tiempo) juega un papel importante dentro de la estructura de la propia emoción.

El cuadro que tienes abajo nos muestra algunos ejemplos de emociones y su tipo de implicación:<sup>23</sup>

| EMOCIÓN       | ACTIVA | PASIVA |
|---------------|--------|--------|
| Determinación | X      |        |
| Esperanza     |        | X      |
| Ambición      | X      |        |
| Apatía        |        | X      |
| Cariño-Afecto | X      |        |
| Complacencia  |        | X      |
| Curiosidad    | X      |        |
| Satisfacción  |        | X      |
| Miedo         | X      |        |
| Sumisión      |        | X      |
| Disgusto      | X      |        |
| Aceptación    |        | X      |
| Frustración   | X      |        |
| Soledad       |        | X      |
| Agresión      | X      |        |
| Calma         |        | X      |
| Amistad       | X      |        |
| Aburrimiento  |        | X      |
| Intriga       | X      |        |
| Paciencia     |        | X      |

Veamos a continuación, por medio de un ejercicio, la manera de modificar la «implicación» y cómo afecta a las emociones correspondientes.

Piensa en algo sobre lo que te sientas ambicioso, que ambiciones. Tener una casa propia, terminar tu tesis, viajar a un remoto país, ser empresario o socio de una

<sup>23</sup> Ídem

empresa, ganar un premio, entre otros., cualquier cosa por la que realmente sientas esa ambición.

Experimenta, siente la ambición de que tienes que conseguir realizar ese proyecto y convertirlo en realidad. Como puedes observar, aquí hay una implicación activa, te das cuenta de que tienes que hacer cosas para conseguir tu ambición,

Ahora cambia esa implicación activa por algo pasivo, algo; que no dependa de ti, que depende de otros o de no sabes qué.

¿En qué ha quedado la ambición?

En el caso del ejercicio que acabas de realizar, la ambición tiene dos componentes básicos, uno el de la modalidad de «puedo y lo haré», y otro, que ya vimos de «Marco temporal o Tiempo», el del futuro en este caso. Ambos elementos combinados llevaron a que la implicación sea necesariamente activa.

**El objetivo** (qué) o los medios (cómo): ¿Está la persona motivada por el objetivo en sí o por los medios que conducen a él? Se puede hacer un curso porque se desea obtener el diploma (objetivo) que lo acredita, o porque se quiere aprender (medio) o se está interesado por la materia (objetivo).

**Clasificación:** Se trata del metaprograma de comparación por el que nos guiamos a la hora de ejecutar las acciones equiparándolas, comparándolas o diferenciándolas con lo que hemos realizado en otras ocasiones, por lo que han hecho otros o lo que son otras personas.

Esta comprobación la llevamos a cabo sobre la base de **igualdad o diferencia**.

Cuando contrastamos por igualdad, tendemos a unificarnos a lo comparado; y cuando lo hacemos por diferencia lo hacemos del modo: más que..., o menos que...

Así, por ejemplo, las emociones de agrado, satisfacción, felicidad, entre otros., actúan por igualdad, es decir, buscando relacionarse a lo conocido. Emociones del tipo envidia, presunción, desprecio, frustración, inadecuación, y otras, actúan por diferencias: “Yo soy menos que...”, “yo soy más que...”, Y parecidas.

Veamos cómo opera en la práctica realizando el siguiente ejercicio. Tal como lo has hecho anteriormente, experimenta o revive un recuerdo que contenga una de las cuatro emociones que te indico: desagrado, frustración, desprecio o decepción. Todas estas emociones actúan buscando las diferencias entre el sujeto y lo que pretende, es o esperaba.

Selecciona una de las anteriores y a continuación observa cómo estás prestando atención a lo que conseguiste o hiciste que no igualaba lo que querías o pretendías hacer.

Una vez comprobado que actuabas buscando las diferencias, has lo siguiente toma la experiencia creadora de la emoción e indaga sobre aquellas partes de lo que hiciste o conseguiste que igualaron —aunque fuese en un poco solamente— lo que querías o pretendías hacer.

Por último, observa cómo cambian tus sentimientos al respecto.

**El criterio evaluado**<sup>24</sup> Anteriormente hemos visto que calibramos lo que percibimos, y que es esa evaluación la que desencadena el estado interior. Vimos también que el criterio es el elemento de referencia o la medida que nos ayuda a apreciar las situaciones, las personas y las cosas, y es por tanto el criterio el que determina el significado que atribuimos a nuestra experiencia, según accionemos un criterio u otro. Recuerdas el episodio de la salida al “día de campo” planeada en un día en que llueve. Si piensas en el placer (es el criterio que puedes adoptar), te encontrarás

---

<sup>24</sup> *Ídem*

decepcionado o de mal humor (irritado, y similares). Si piensas que eso evitará que riegues el jardín o pasar un momento más agradable en familia (criterios de tranquilidad y de ahorro de tiempo) todo resultará más satisfactorio. Cuando se analiza un criterio, hay que tener en cuenta varias características:

- La dirección: ¿El criterio se debe evitar o desarrollar? La respuesta es fácil de encontrar: por lo general, una persona quiere desarrollar los criterios que le gustan y evitar los que le disgustan.
- La evaluación del criterio: ¿En qué percibe la persona que se ha satisfecho el criterio, o en qué constata que continúa ausente? A veces, se observan ambas: es decir, una satisfacción y una ausencia parciales.

También nos permitimos denominarlo como los criterios estándares de valoración que aplicamos en cada situación concreta. Es aquello que le da sentido a la experiencia que estamos viviendo en el presente.

Por ello, dependiendo del juicio que apliquemos en un momento dado, así será la emoción que se desencadena.

La valoración es decisiva para que una emoción torne un sentido u otro. Es algo similar a lo que vimos en la *intensidad*. Dos sujetos en iguales circunstancias experimentan emociones muy diferentes en función al valor que le den a los hechos.

Veamos los siguientes ejemplos comparativos para comprender mejor este aspecto:

Ante la situación de tener que cambiar de domicilio y de ciudad, Aquí podrían desencadenarse dos emociones casi diametralmente opuestas. Ambas poseen elementos comunes en la mayoría de sus componentes, siendo la única diferencia el *criterio*.

| Emoción:        | Esperanza    | Temor         |
|-----------------|--------------|---------------|
| Marco temporal: | Futuro       | Futuro        |
| Operador:       | Sucedrá      | Sucedrá       |
| Respuesta:      | Pasiva       | Pasiva        |
| Intensidad:     | Media-alta   | Media-alta    |
| Valoración:     | <i>Ganar</i> | <i>Perder</i> |

Ante la propuesta de concederte un premio. Aquí, como en el caso anterior, los estados internos solo se van a distinguir por el criterio, produciendo, sin embargo, respuestas completamente distintas.

| Emoción:        | Agradecido<br>Aliviado | Impaciente<br>Ambicioso    |
|-----------------|------------------------|----------------------------|
| Marco temporal: | Presente               | Presente                   |
| Operador:       | Puede ser              | Puede ser                  |
| Respuesta:      | Activa                 | Activa                     |
| Intensidad:     | Alta                   | Alta                       |
| Valoración:     | Aceptación             | ¿Qué puedo ganar con esto? |

**A partir de lo escrito comprobamos que el análisis de los estados internos presenta similitudes con el de los metaprogramas; de hecho, el uno conduce a otro, ya que los metaprogramas presiden la aparición de los estados internos.**

Hasta aquí la parte teórica sobre emociones, que sin duda te habrá servido para darte cuenta de que las emociones pueden ser perfectamente modificadas, y que si aun existen ciertos tipos de estados internos que nos alteran o condicionan, es porque no sabíamos cómo manejarlos y erradicarlos, definitivamente de nosotros.

Somos como pensamos; es el pensamiento mantenido el que crea las condiciones para que se generen las emociones —estas son el combustible—y, como consecuencia, las conductas. No lo olvides. Lo que haces, cómo actúas, tu actitud ante la vida (tus motivaciones) tiene su raíz en las emociones que permites que existan dentro de ti. Si mantienes emociones de felicidad, serás feliz; si mantienes emociones de incapacidad, serás incapaz ; si mantienes emociones de ambición, serás ambicioso, si son de flexibilidad, serás flexible, y si son emociones de cariño, afecto y amor, serás una persona cariñosa, afectuosa y amable. Solo de ti depende el cómo ser.

## **B. LA APORTACIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS ESTADOS INTERNOS**

Analizar los estados internos y familiarizarse con el manejo de sus diferentes componentes comportan varias ventajas:

- ◆ Conocerse mejor y comprenderse mejor a sí mismo y a los demás: Hemos visto anteriormente que los estados interiores son «minas» de información. Estudiar un estado interno es una excelente manera de sacarlas a la luz.
- ◆ Seleccionar un estado interior apropiado a la situación con mayores garantías: Cuanta mayor es la información, más adecuada es la elección. Un sistema recomendable de proceder es añadir todos los parámetros favorables a la situación (por ejemplo, una intensa concentración si la misión es difícil, un encuadre pequeño si es minuciosa, y similares), con el fin de asociarse mejor con ese estado y con el nombre que le damos.
- ◆ Manejar los estados interiores experimentados modificando una o varias de sus variables: yo ya nunca me aburro desde que descubrí la estructura de mi aburrimiento. Para ello, paso del presente al futuro (hago avanzar las cosas, plano proyectos) o al pasado (recuerdo medios que se pueden utilizar para salir de esa situación, o, simplemente, evoco recuerdos agradables).
- ◆ Modelar la excelencia con mayor eficacia, copiando las características de los estados interiores de nuestros modelos: El estado interno se designa mediante una palabra que no significa forzosamente la misma experiencia subjetiva para una persona que para otra. Analizar el estado interior de la persona cuyo comportamiento se quiere modelar garantiza una adecuada identificación de los parámetros de la experiencia subjetiva que se desea reproducir.

## a. Preguntas potenciadoras para emociones negativas<sup>25</sup>

Cuando surja una emoción negativa, sobre todo si es habitual, adopta una actitud de curiosidad acerca de ello y fórmulate las siguientes preguntas:

1 «¿Lo que siento es realmente [ira, dolor, tristeza, entre otros] o hay algún otro sentimiento del que sea más importante cobrar conciencia?» Una pregunta alternativa para ponerte en contacto con lo que realmente estás viviendo es: «¿Qué es lo que temo?».

2 «¿Cuál es el mensaje implícito en el sentimiento? ¿Qué quiere mi inconsciente para mí cuando me hace vivir este sentimiento?»

3 «¿Es la intensidad de mis sentimientos realmente adecuada a la situación?» Si ese conductor que ni siquiera conozco me ha hecho un corte de mangas en la autopista, puede que no sea adecuado permitir que la situación desemboque en un enfrentamiento violento. Por otro lado, cuando alguien es visiblemente maleducado conmigo, tal vez debería pe me sentir y expresar más rabia de la que por lo general estoy dispuesto a expresar.

## b. Para desactivar los desencadenantes peligrosos.

En un estado de ausencia de recursos, puede que exista un desencadenante peligroso cuando las emociones negativas no guardan proporción con las circunstancias, y cuando esas circunstancias en particular siempre producen la misma emoción.. Utiliza la solución para colapsar el anclas o, incluso mejor, la solución para invertir el desencadenante que están en el capítulo dedicado a la Inducción de Metaprogramas . ¿Qué pasaría si una empleado maleducado *desencadena automáticamente* en ti un sentido de la compasión porque tal vez haya tenido un mal día en el trabajo? O imaginemos que en lugar de sentir rechazo, la crítica de tu amigo desencadena *automáticamente* en ti un sentido de interés y curiosidad: «Me pregunto si ésta es mi verdadera manera de actuar» o «¿Cómo ven las cosas ellos para pensar de esta manera?».

Conviene mencionar que anclar o invertir los desencadenantes no equivale a «ahogar» los sentimientos. Sencillamente escogéis una *respuesta condicionada* diferente a los estímulos que antes producían efectos negativos. Si hay un sentimiento negativo, lo sabréis porque lo sentiréis en el cuerpo.

## c. Reencuadrar las emociones negativas.

El primer paso para dominar nuestras emociones es identificarlas, saber que están ahí y principalmente asegurarnos que comprendemos el mensaje de esta comunicación a lo que Carrión llama función comunicativa<sup>26</sup> que se refiere a una advertencia ,la explicación de un mensaje, el contenido funcional , la misión que cumple determinada emoción en el momento que surge.

Has una lista con las emociones negativas que experimentas con mayor regularidad (rabia, dolor, ansiedad, soledad, y parecidos).Imagínate que para cada una de estas emociones, tu inconsciente intenta comunicar un significado, te pide que hagas algo para experimentar esa emoción. En ese caso, ¿qué significado tendría para ti? Has lo mismo pensando en cada emoción negativa.

La comprensión de la intención positiva en las emociones negativas es el primer paso para hacer las paces con ellas. Más allá de eso, es conveniente evaluar el carácter apropiado de la emoción en las circunstancias concretas.

Piensa en alguna emoción muy desagradable que hayas experimentado en el último año. Solo piensa en ella, no la vuelvas a experimentar.

---

<sup>25</sup> Lofland, pp. 234-237

<sup>26</sup> Carrión, Inteligencia Emocional...,pp. 151

Ahora ten *esperanza* de no volver a sentir esa emoción otra vez. Siente esa *esperanza* plenamente (escucha, ve y siente el mensaje de la esperanza). Ahora presta atención a cómo sabes que tienes *esperanza*. En otras palabras, ¿cómo sabes que es *esperanza* lo que estás experimentando?(utiliza la identificación de submodalidades )

A continuación, deja esa situación y comienza a *esperar* que nunca más sentirás esa emoción otra vez. Siente esa *espera* plenamente. Ahora atiende a cómo es la *espera*, a cómo sabes que eso es *espera*, que estás *esperando*.

Hay una gran diferencia entre esperarar y, esperar. Entre otras muchas cosas, la espera es algo cierto: que sabes que va a ocurrir, y que lo único que falta es que llegue su momento. En cuanto a la esperanza, el resultado es incierto, puede que ocurra o puede que no ocurra, no lo sabemos.

Este ejemplo nos puede servir básicamente para que' apreciemos cómo sutilmente pueden variar y afectarnos emociones tan parecidas. Y ambas, una vez conocida su estructura de representación interna, pueden sernos útiles en su contexto adecuado. La respuesta subjetiva a espera, es que algo en el futuro será seguro que ocurra; por lo tanto, esta emoción te orienta para preparar el mañana y para trabajar en su dirección. Por el contrario, la naturaleza incierta de la esperanza te deja inseguro sobre lo que pueda ocurrir y, por lo tanto, dudoso de cómo actuar con relación al devenir.

En su libro Despertando el gigante interior, Anthony Robbins<sup>27</sup> proporciona un conjunto de maneras innovadoras y valiosas para interpretar ciertas emociones negativas. ¿En qué se parecen a las tuyas? Una excelente exposición sobre el valor de las emociones negativas.

| Emoción           | Significado   |
|-------------------|---|
| Rabia             | Tú, otra persona o las circunstancias han violado tus normas, creencias o reglas acerca de cómo «deberían ser» las cosas. <i>Recuerda, los demás y la manera en que las cosas ocurren en el mundo no siempre funcionan según tus criterios.</i>                       |
| Decepción         | No se ha cumplido una expectativa o un objetivo, que ya no podrás alcanzar. <i>Es hora de que te replantees tus objetivos o expectativas con flexibilidad.</i>  |
| Miedo             | Se trata de una señal de precaución, como un semáforo en ámbar, una señal de que algo está a punto de suceder. <i>Debes estar alerta y preparado para actuar.</i>   |
| Frustración       | Un objetivo o una expectativa en el que aún crees no se ha realizado. <i>Encuentra un nuevo enfoque para conseguirlo, o vuelve a evaluar para comprobar si la expectativa es realista o no.</i>   |
| Culpa y vergüenza | Has violado tus propias normas o las de otra persona. <i>Evalúa esas normas para ver si son realistas y potenciadoras, o piensa en la manera de no volver a violarlas.</i>  |
| Dolor             | Alguien ha violado tus reglas o normas y tú relacionas la pérdida con esa violación (pérdida del amor, el respeto o el aprecio que te tienen). <i>Una vez más, puede que la otra persona no tenga las mismas creencias o normas, y quizá ni siquiera haya pérdida</i> |
| Ansiedad          | <i>Intentas hacer demasiadas cosas a la vez..Ha llegado el momento de reestablecer prioridades, de modo que puedas concentrarte en lo más importante para ti. Cambia la percepción de las cosas para que puedas avanzar un paso a la vez.</i>                         |

<sup>27</sup> Cfr.Robbins, Despertando el gigante interior

Con el fin de ir mejorando nuestra comprensión sobre las emociones, su naturaleza y mecanismos operativos, procedamos a realizar alguna un ejercicio que ayude a una mejor asimilación sobre nuestras emociones y de su estructura.

### EJERCICIO

Busca las diferencias entre frustración y decepción. Has como en el ejemplo anterior, y escribe las sutiles distinciones que alcances a detectar (submodalidades).

Hecho lo anterior prosigue con la siguiente práctica, que te permitirá comenzar a manejar conscientemente tus propias emociones. Al acostumbrarnos a modificar las emociones hace que poco a poco nos vayamos distanciando de la tensión o agitación en muchas ocasiones éstas generan. Por tanto, en la medida que realices este tipo de aplicaciones, tu agilidad y velocidad en los cambios será mayor.

### PRÁCTICA<sup>28</sup>

1. Identifica una experiencia vivida con la que ahora estés descontento, por tus sentimientos o conducta de ese momento. Valora lo ocurrido en los términos de ¿Qué pasó? y ¿qué es lo que quise hacer? Las respuestas a esas preguntas, pueden incluir emociones, conductas o finalidades.
2. Determina cómo te hubiese gustado actuar.
3. A continuación, averigua qué emociones hubieses necesitado sentir para generar ese comportamiento deseado.
4. Una vez encontrada la emoción que piensas que te hubiese ayudado a manejarte mejor, imagina ese mismo tipo de situación ocurriendo en el futuro, y manteniendo constante la emoción seleccionada. Suponte también cómo hubiese afectado a tu experiencia y a tu proceder. Asegúrate de incluir en tus consideraciones las respuestas que observas en los demás, la ecología personal y tu efectividad, alcanzando los resultados deseados.
5. Si la emoción seleccionada parece inapropiada o insuficiente, vuelve atrás, al paso 3, o bien busca otra emoción diferente o añade otra a la anteriormente seleccionada.
6. Si la emoción seleccionada satisface tus resultados deseados para esa situación, asegúrate de que tienes *acceso a ella con el fin* de poder sentirte de la forma que quieres experimentarte la próxima vez que te tropieces con una situación similar. (Utiliza un anclaje de esta emoción)

---

<sup>28</sup> Cfr. Carrión, Inteligencia Emocional..., pp. 144-196

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CONCLUSIONES

La motivación es compleja y los líderes actuales no pueden valorar con precisión las diversas fuerzas que influyen en sus subordinados individualmente, pero sí utilizar información para ampliar su grado de comprensión y tener un marco de referencia, es decir: la fuerza dentro de los individuos, la naturaleza del trabajo y el ambiente le ayudarán a determinar la fuerza que motiva a los trabajadores.

Las organizaciones suelen demandar individuos con características infantiles, ya que utilizan la especialización en tareas, cadena de mando, unidad de dirección, y ámbito de control, por lo que si se siguen estos pasos los individuos serán, pasivos, dependientes y orientados a corto plazo. Mientras que la mayoría de los individuos que son empleados en las organizaciones quieren expresar características adultas. De esto se deriva una incongruencia entre la necesidad de individuos sanos y la demanda que hace la organización.

Son varias las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar y dar explicación al fenómeno tan complejo como lo es la motivación. Algunas enfocan las causas que mueven al hombre a aspectos ambientales o externos y otros a elementos internos y propios del sujeto, pero sin importar la posición que tengan todos coinciden en que la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento de cualquier persona, por lo que en este trabajo se considera a la motivación como la fuerza que ayuda a tener mejores aprendizajes.

La motivación emana de ambientes externos (extrínsecos) como son los castigos, e incentivos o puede ser causa de factores internos (intrínsecos) como los valores, actitudes y pensamientos.

La motivación intrínseca procura los intereses personales y son innatas, pues están presentes desde el nacimiento, mientras que las motivaciones extrínsecas son aprendidas a través de procesos de condicionamiento, este tipo de planteamiento guía la propuesta de poder motivar a las personas y de utilizar a la Programación Neurolingüística como herramienta integradora, es decir : yo líder propongo algo (externo) y yo subordinado lo filtro (interno). Si el líder se da cuenta de esto mostrará una información externa (motivación extrínseca) para el subordinado pero de acuerdo a los propios interés de éste (motivación intrínseca).

Conociendo de antemano los metaprogramas de las personas, estarás en condiciones de considerar su estilo de trabajo y de influir sobre ellas. Ello te permitirá asimismo trabajar a favor de sus capacidades naturales o de enfrentarlas a retos cuando resulte conveniente. Si te inclinas por la segunda opción, acompáñalas explicando que se trata de un reto, además de una tarea. Comprender los metaprogramas facilita asimismo la delegación. Debes comprender que las teorías clásicas de motivación solo explican como llegamos a fusionarnos con determinados metaprogramas.

Con este conocimiento empezarás a ver por debajo de la superficie de los desacuerdos entre miembros de un equipo. Cada situación requiere su metaprograma; se equilibran entre sí. Algunas discusiones son estériles: ¿el vaso está medio lleno o medio vacío? ¿Quién tiene razón? Ambos. El igualador lo verá medio lleno y el desigualador medio vacío, mientras que el respondedor polarizado intentará demostrar que ambos están equivocados. Intenta, en especial, comprender los metaprogramas de tu jefa o jefe; así podrás presentarle tus ideas del mejor modo para ella o él. Descubre sus preferencias y sus prioridades.

Los metaprogramas proporcionan un instrumento poderoso para entender comportamientos y resolver diferencias. Lo que aparentemente parece una disputa sobre política empresarial, se convierte de repente en una cuestión personal entre directivos.

Valora lo que cada miembro del equipo puede aportar. Un equipo formado exclusivamente por igualadores con referencias internas y proactivos trabajará probablemente de maravilla, pero tal vez no llegue a producir jamás nada que pueda ser utilizado. (Las ideas, no obstante, serán geniales.)

## Considerar los metaprogramas de una organización.

Los metaprogramas de las organizaciones son interesantes. ¿Qué patrones fomenta tu compañía? ¿Cuáles impone y cuáles inhibe? Todo programa de dirección implica ciertos metaprogramas. Por ejemplo, muchas organizaciones mantienen la calidad mediante inspección. Se trata de una desigualación: buscan los productos que no cumplen las especificaciones. La Calidad Total lo plantea de forma diferente. Intenta controlar la variabilidad del proceso, de forma que el resultado siempre sea igual. Se trata de una igualación.

Algunos directivos tienen una cultura incongruente. Estimulan a su personal a moverse hacia y a apuntar a objetivos, mientras que con el ejemplo indican claramente que no toleran los errores. Las personas se sienten así motivadas a evitar los errores por las consecuencias desagradables asociadas, lo cual contribuye a consolidar una cultura alejarse de. Y además de todo se quejan de que su personal no se motiva lo suficiente para alcanzar objetivos.

Si tu organización trabaja sobre todo a partir de referencias internas, podrás aprender poco ya que no se está pidiendo tu opinión. Puede que cada departamento de una empresa tenga sus propios metaprogramas. En realidad, debería ser así. Las personas con un programa de opciones y desigualación se sentirán probablemente a gusto en investigación y desarrollo. El departamento de producción necesita, en cambio, una buena cantidad de personas procedimentales y detallistas.

Finalmente, ¿qué tipo de línea de tiempo tiene tu organización? ¿Hasta dónde llega en el futuro? ¿Está tan ocupada solucionando los temas presentes que no le queda tiempo para planificar su futuro? ¿Hasta dónde se remonta en el pasado? ¿Hay algo que aprender de él? Siempre hay tiempo por delante, pero ¿vemos en él un futuro para nosotros?

## Tu puedes desarrollarte cada vez más

Recuerdas la Teoría de la expectativa. En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son la base del modelo de las expectativas, el cual consta de tres componentes:

- Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
- Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Estas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares.

Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Afortunadamente la teoría expuesta por Vroom ya no parece muy difícil de aplicar en la práctica al conocer sobre metaprogramas: además deja ver que la motivación es mucho más compleja de lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

Algunas preguntas que potencian tu habilidad para aplicar la teoría de Vroom son:

- ❖ ¿Qué has aprendido acerca de tus propios estilos de pensamiento?
- ❖ ¿Qué metaprogramas son los más poderosamente manejan tu experiencia subjetiva? ¿Cómo te sirve esto?
- ❖ ¿Qué pensamientos, creencias, o valores te “mueven” a actuar?
- ❖ ¿Cuando tomas la “segunda posición” puedes notar un mundo diferente? ¿Qué experimentarías si usaras esos nuevos metaprogramas más a menudo?
- ❖ Por último. ¿comprendes que tienes emociones y que tú te “emocionas”? ¿comprendes tus emociones, puedes decir que tú eres más que eso? En realidad tu no eres tus emociones eres mas que eso. ¿puedes darte permiso de seleccionar tus emociones?

Todos los días tomamos “cientos” de decisiones y hacemos otro tanto de selecciones acerca de cómo pensamos y sentimos; esto nos permite “actuar”; motivamos durante el transcurso de nuestras vidas.

- ❖ ¿Debería acercarme o alejarme de esto o lo otro?
- ❖ ¿Deseo opciones o un claro y específico procedimiento para actuar/empezar/continuar?
- ❖ ¿Cómo puede ser este evento/pensamiento/persona útil para mi/adecuado a mi realidad?
- ❖ ¿Cómo puedo disfrutar de esta experiencia y observarla más profundamente?
- ❖ ¿Debo luchar por esto o qué debo hacer para conseguirlo?
- ❖ ¿Debo de actuar amable y reflexivo o tengo más opciones?
- ❖ ¿A que facetas de mi vida le daré primordial interés?
- ❖ ¿Hoy estableceré algunas metas para lograr lo que quiero? ¿Cómo haré para que sucedan?

Desarrolla tus habilidades

- ❖ Analiza tus formas habituales de obtener información. ¿Por qué patrones metaprogramáticos te inclinas en el trabajo? ¿Dónde funcionan bien?
- ❖ Observa situaciones que tiendan a causarte sistemáticamente problemas. ¿Qué metaprogramas utilizas para resolverlas? ¿Funcionaría mejor otro patón?
- ❖ Considera los patrones metaprogramáticos de los demás.
- ❖ Observa sus patrones habituales y, cuando sea oportuno, transmíteles información del modo que prefieren.
- ❖ Si delegas ¿qué filtro resultaría más indicado para completar la tarea? Si es posible, cita alguno de tu trabajo que manifieste esos patrones.
- ❖ Reflexiona sobre los patrones metaprogramáticos de tu organización. Un modo práctico de hacerlo consiste en observar su publicidad. ¿A qué patrones metaprogramáticos apela?

## ¿Y todo eso qué tiene que ver con la industria farmacéutica?

Pues bien, después de haber leído tanto sobre metaprogramas acaso estés preguntándote: ¿cuándo? ¿dónde? ¿a quién? Puedo aplicar todo esto, y aún quizá: ¿Qué utilidad tiene todo esto para un químico?, ¿qué hace él con toda esta información!. Yo solamente responderé que mi formación como químico me ha acercado a más gente, a más personas que están dispuestas a escucharme y a darme consejos y opiniones; mi carrera me ha puesto en un nivel en el que debo interactuar continuamente con más y más individuos quienes tienen deseos y opiniones individuales y ocasiones debo obedecerles o mandarles, que puedo o no aconsejarles, que deseo o no hacer amistad con ellos; y la lista se extiende al convertirnos en nuevos químicos del siglo XXI. Reflexionando acerca de todas las ocasiones en que hubiera deseado hacerme entender mejor con mis colegas, con mis jefes inmediatos, con mi equipo de trabajo, y ahora con mis empleados puedo entender que no existe una única manera de motivar a las personas, sino que los objetivos deben ser ajustados a cada grupo y/o persona de acuerdo con sus características. Y la PNL ha facilitado enormemente esta tarea para aquel que decide ser un líder basado en el modelo de metaprogramas.

No existe otro modo de conducción: el líder de equipo tiene una sola labor prioritaria y verdaderamente importante: su gente ¿Puedes imaginar una conversación entre un igualador general y proactivo y un desigualador detallista y reactivo? ¡Un cóctel del demonio! El igualador proactivo intentará avanzar para alcanzar el objetivo y, puesto que además es general, pensará en el plan global. El desigualador reactivo, a su vez, verá todos los peligros y trampas y, lo que es peor se entretendrá con cada detalle. Sólo queda por ver cuál de los dos volverá loco al otro antes. Si te encuentras en la envidiable situación de tener a dos personas así en tu equipo, acompáñalas y dirígelas. Aprecia sus respectivos puntos de vista; son genuinamente complementarios. El resultado final que obtendrás con ello será un plan detallado, para obtener un objetivo específico con un riesgo mínimo, mediante un concepto de alto nivel bien pensado.

Un directivo «interno» puede perder fácilmente la sintonía con su gente «externa» si no proporciona suficientes alabanzas y reconocimiento al creer que no es necesario. Después de todo, si a ella o a él no le hacen falta, ¿por qué deberían necesitarlos otros? El directivo «interno» tiende a adoptar una función preferentemente paternal y un estilo de liderazgo más bien directo. El directivo «externo», a su vez, se inclina más bien por la armonía y el consenso.

El peligro consiste en intentar dirigir a los demás del modo que te gustaría ser dirigido. Conociendo tus propios patrones podrás dirigir a los demás de la mejor forma para ellos. Acompañarás su realidad. Ellos responderán consecuentemente y trabajarán mejor. Conocer tus patrones te permitirá asimismo organizar tu trabajo en función de tus capacidades naturales.

Hasta aquí debes ser capaz y por tus propios medios de motivar a tu personal por medio de sus metaprogramas. No necesitas que nadie te diga que hacer exactamente para cada momento –“Tu tienes la intuición y creatividad para tomar fragmentos de lo que has leído y puedas aplicarlos en conjunto”.

Algunos de los propósitos de esta tesis son que descubras:

- ❖ Lo que los Meta Programas son realmente, cómo funcionan y dónde embonan con otras áreas conceptuales de la PNL: valores, creencias, Estrategias, objetivos y comportamiento.
- ❖ Cómo elicitarte artística y elegantemente los Meta Programas -usando preguntas estándares o "típicas" y de formas indirectas y conversacionales.
- ❖ Cómo utilizar los Meta Programas para comunicarte elegantemente y sin esfuerzo con otros y para persuadir e influir a los demás.
- ❖ Cómo utilizar los Meta Programas para incrementar tu comprensión de aquéllos a quienes tienes que enseñar, de las personas a quienes amas y con quienes vives para hacer tus relaciones más sencillas y disfrutables.

- ❖ Cómo alcanzar mayor conciencia, flexibilidad y control de tus propios Meta Programas para que puedas elegir de acuerdo a la tarea y así hagas disponibles más oportunidades y logros.
- ❖ Cómo cambiar los Meta Programas de otros, en las ocasiones en las que sus Meta Programas existentes se convierten en limitaciones o lastres para lograr lo que desean.

Ojalá que cada un de estos propósitos sean cubiertos por tu cuenta cada día y recuerdes que cada metaprograma se activa por el contexto dado, así que puedes llevar a tu trabajo (contexto laboral) cada enseñanza; comprender tus metaprogramas y los que ocupa tu personal para filtrar la realidad ,slo con práctica en identificarlos e inducirlos por medio de la comunicación lograrás un marco común, una negociación ganar-ganar con los que te rodean. Y por fin conseguirás la anhelada habilidad social de la MOTIVACIÓN.

Si aún te preguntas cómo hacerlo recuerda cómo aprendimos química, cómo eran las prácticas de laboratorio, mas o menos recetas en las que entiendes el sentido teórico y eso es suficiente para extrapolarlo a un trabajo cotidiano adaptándolo a un contexto (tu trabajo actual) así que harás lo mismo con el uso de metaprogramas:

## EJEMPLO DEMOSTRATIVO COMPARADO CON MOTIVACIÓN CLÁSICA

### Sin conocer acerca de metaprogramas.

O lo que quiere decir: “Cuando sólo nos basamos en nuestro instinto y tenemos poca experiencia en escuchar a los demás.

Contexto: <sup>1</sup> Químico analista recién egresado a una transnacional dónde gana un mejor sueldo y es contratado por su amplia experiencia y resultados. Es presionado a entregar la validación de medicamentos por el gerente de área para que la planta empiece a producir. El sabe que terminará el análisis pero uno de sus reactivos (marca extranjera) se ha terminado; se dirige en busca de un nuevo envase.

El analista no encuentra el reactivo dónde se supone debería estar así que en lugar de pedir opinión a los técnicos de dónde podría encontrarlo va directamente con el gerente de área [activo, independiente, referencia interna].

— Buenas tardes señor. ¿Dónde encuentro el reactivo X? Parece que ninguno de aquellos trabajadores sabe [orientado a la información, disociado]. Debo (tensión en la voz, tono alto, opera bajo necesidad) terminar mi labor [valora el trabajo, opera por necesidad]. necesito apurarme ¿Quiere darme X? Por favor.

El gerente se encontraba de espaldas trabajando; voltea sobresaltado cuando oye que alguien esta en su oficina. [asociado].

— Hola Rafael .Siéntate, que bueno que estas con nosotros ¿Cuál es el problema? [orientado a las personas, cree que al acercársele alguien hay problemas].

— El problema es que... —Rafael pone cara de fastidio al escuchar “siéntate”( “Acaso este joven no sabe respetar [centrado en sí mismo] ) presenta sus argumentos en orden uno tras otro [detallista]..

— Vayamos a los hechos—le dice el superior, un poco irritado (“¡Que engreído!, ¡que me diga que quiere!”).

El colaborador entonces se siente confundido porque ha hecho precisamente eso: ha presentado hechos, ¡ha ido a los hechos!

---

<sup>1</sup> Entre corchetes aparecen las posibles creencias y metaprogramas utilizados por cada miembro de esta conversación . He puesto en cursiva el acompañamiento de esos metaprogramas o valores, tu fácilmente identificarás la diligencia.

- Sí entiendo, lo que necesito es saber en que puedo ayudarte — tratando de controlar sus emociones recordando la teoría Y de McGregor e inconcientemente se inclina hacia Rafael y lo mira fijamente [orientado al otro] cosa que parece molestar al analista.
- Bueno ( "acaso no me comprende , pues hechos es lo que le estoy dando") lo que necesito es X.
- Sí no mal entiendo allá en la gaveta tenemos del reactivo WX , yo pienso que ese también podría servir, utiliza aquel en mayor cantidad.[primera posición perceptiva, referencia interna,opciones].
- Es verdad, pero la experiencia que yo tengo ("acaso debo darle explicaciones" [referencia interna, primera posición]) —ya bastante molesto—Acaso no puede simplemente decirle algunos de los técnicos [cosifica a las personas] que busque [visual] en la bodega el reactivo X, ese se recomienda [procedimental] y no me atrasaré 40 minutos . (mira hacia su derecha y arriba) [alejado de, a través del tiempo, independiente].
- Sí así es— ahora se muestra cada vez más afable— pero consideremos al equipo de producción, todo esta en tiempo [en el trabajo en equipo, "dentro del tiempo", pasivo] y ese X es importado y nos cuesta un poco mas [valora el dinero]
- Si pero tengo otras cosas que hacer y terminar [activo](“¡Es que este niño no va a hacer nada!¿Cree que no se lo que hago?”) y el X es mejor [cree que lo extranjero es confiable]
- ¡Vamos! [kinestésico] — caminando hacia el analista tomándolo por el hombro y en tono profundo y suave algo sarcástico [pasivo, pacificador] agrega— no seamos malinchistas, ya te he dicho [no utiliza nuca la segunda posición] que puedes ocupar también el XW El subordinado se siente totalmente incomprendido y seguramente estará pensando algo como “¿Por que deje aquel trabajo por unos pesos más? Para que este novato venga a mandarme”.
- En tantos años en la otra empresa lo hacíamos así [acordador] y es mejor, estoy seguro que el XW atrasará la prueba [valora tiempo, subordina el futuro al pasado ] y además es mexicano.—ya harto y molesto concluye—No estoy de acuerdo.
- Claro ,claro pero [continuos “peros”= diferenciador] es viernes, los muchachos (los técnicos) están en otras cosas y se apuran para irse pronto de “pachanga” [muestra la presuposición de que el otro no se apura=cree que el analista no quiere hacer su trabajo].
- Te digo que va a tardar (“¡Sí este niño no fuera tan imbécil ya hubiera terminado!”)— totalmente agitado y apunto de estallar.
- Bueno, fue un placer ayudarte. Rafael ¿Verdad? Ya ponte a hacer tu trabajo. Ahí tienes el XW.

El gerente cree haber sido de lo más comprensivo y amable al escucharlo, y se alivia que haya solucionado ese problema. Además le esta ofreciendo “opciones” “¿Que más puede pedir ese viejo flojo?”. Aquí demuestra que inconcientemente nunca cambio de considerar a su empleado desde una perspectiva tipo X de McGregor. En cambió el Sr. Rafael ya tiene coraje para toda la tarde, un resentimiento de no ser escuchado, de considerar a su jefe un “holgazán” y como el bien sabe por su “experiencia” la prueba tardó (y eso más bien fue por que “se tomó su tiempo” tal como “dijo el jefe”, y cosa aparte al no creer que sea XW un buen reactivo equivoco inconcientemente la cantidad y tuvo que repetir la prueba. Por lo que todos salen perdiendo: el jefe de área, el analista y la empresa. Conclusión: el empleado se transforma en pasivo (fue motivado a no actuar).

El directivo cree resolver el problema en este caso , trabaja simple y llanamente en el nivel lógico de entorno mientras que el empleado en realidad busca algo totalmente diferente, del orden de reconocimiento, el respeto , la escucha, entre otros (pues el dinero no es un valor, sino un medio que también se sitúa en el nivel de entorno):el problema no ha sido resuelto de origen y se corre el riesgo de reaparecer nuevamente.

Globalmente el directivo filtró toda la información a partir de un marco extrovertido, intuitivo, perceptivo y emotivo mientras que el empleado era más bien introvertido, crítico, reflexivo y sensitivo es decir nada tenían en común.

### Utilizando metaprogramas.

O lo que es lo mismo: “Cuando nos gusta comprender a los demás. Sabemos calibrar, sincronizar, acompañar y dirigir al otro partiendo de su propia motivación”.

- Buenas tardes señor ¿Dónde encuentro X reactivo? Parece que ninguno de aquellos trabajadores sabe [orientado a la información, disociado]. Debo (tensión en la voz, tono alto; opera bajo necesidad) terminar mi labor [valora el trabajo, opera por necesidad]. Creo que necesitamos apurarnos ¿Puede darme X?
- El gerente se encontraba de espaldas trabajando; voltea calmado cuando oye que alguien entra a su oficina. [disociado=alerta, conciencia externa].
- Hola Sr. Rafael .*Siéntese (en tono firme y sin emoción), ¿Qué dato puedo proporcionarle?* [calibra y sincroniza de inmediato orientación a la información]
- Gracias muy amable ¿puedo sentarme? — presenta sus argumentos en orden uno tras otro [detallista] y pide el reactivo X explica que terminará rápido.
- *Son excelentes detalles ¿Qué otro paso debo seguir para ayudarlo? ¿Quiere que se lo consiga? Lamentablemente ese lo traemos de Estados Unidos de la Cd. de Washington el pedido se realiza (...), nos ahorramos al mes \$(...) y lo ocupamos solo en ocasiones(...) por que tenemos bastante de XW* — su voz bien timbrada, respiración como la del señor Rafael a nivel del tórax [ *sincronizando actitud detallista = auditivamente*].
- En verdad es bueno saber todo eso —El Sr. Rafael ha disminuido su tono de voz desde que entró a la sala — en mi experiencia [referencia interna, valora la experiencia; elimina “que yo tengo” primera posición] —le debe servir a la empresa ocupar X [trata de tomar una segunda posición] ; se recomienda [procedimental] y no me atrasaré 40 minutos . (mira hacia su derecha y arriba) [alejado de, a través del tiempo, independiente]. y algún muchacho podría no tardar más que unos minutos [trata inconscientemente de acompañar al directivo, al “considerar” que sus empleado están ocupados, demostrando otra vez su alejamiento de..].
- *Y entonces* [elimina el uso de “pero”] *si entiendo su propuesta usted debe* (resalta con su tono esta frase) utilizar el reactivo x que esta presente en X *y como usted sabe* se encuentra también en XW *¿Correcto?* [trata de reformular] — Con las manos parece mostrar secuencias y secciones en el espacio. Mientras Rafael asiente—*se ahorra tiempo; el cual es muy importante para todos: como los técnicos. El trabajo es necesario ¡Ya! para entregárselo a producción* [mas detalles, resalta el trabajo de cada quién (su independencia) y cómo todos al igual que él valoran el tiempo] *valoro su experiencia, nos es de mucha utilidad. Quisiera me diera su opinión ¿si yo le otorgo 40 minutos usted necesitaría más para terminarme ese trabajo con el XW?* [acompaña y dirige, es ecuánime]
- Me ha entendido perfectamente; por supuesto que lo terminaría en ese tiempo— se acomoda con orgullo [normalmente el orgullo se manifiesta con submodalidades visuales y el lenguaje no verbal es congruente con eso] en el asiento y con una leve sonrisa muestra su confianza—Aquí entre nosotros el X es mejor eso lo saben los norteamericanos cuando crearon la FDA [cree que lo extranjero es confiable]
- *¡Ya veo!* — sincronizando a Rafael con el pecho erguido— *¡Claro! Si además nuestra farmacopea esta basada en gran medida en los estándares estadounidenses* [acompaña].
- *¡Sí!, ¡Sí!* —un poco emocionado— En tantos años en la otra empresa lo hacíamos así [acordador] y es mejor, estoy seguro que XW sirve pero si es mexicano [valora tiempo,

subordina el futuro al pasado ] puede fallarnos, el otro me da mayor seguridad [se esta abriendo a opciones, valora familiaridad y cambia a kinestesia].

— *Parece bien fundado* [el directivo dice esto de manera kinestésica]

La intensión del gerente es hacer llegar un submensaje: “el solo hecho de sentir no fundamenta un procedimiento” así que logra su objetivo: lograr que Rafael se disocie de su emoción por una intuición , regrese a ser analítico y se muestre “en el tiempo”, aquí y ahora”,Rafael no toma a mal el metacomentario por que ha sido bien acompañado, tiene confianza y el ejecutivo le sigue hablando en su “idioma” ]

- *Y es Bueno* [kinestésico] , mostrar[visual] confianza en lo que *ya uno ha vivido* [acuerda] y a lo que uno *esta acostumbrado* [acompaña] ¿ Ha utilizado algunos otros artículos que no sean importados? [el líder intuye que la creencia “malinchista” viene de otras experiencias ya que no puede ser solo el reactivo X debido a que se requiere x y punto.
- Seguro muchos otros.—justo en el momento en que Rafael miraba arriba a su izquierda *el líder mueve su cuerpo interesado*[orientado al otro] y *pone su mano en el escritorio para anclar el momento visualmente.*
- *Qué exactamente lo hizo acostumbrarse al reactivo X.* [Obtención de criterio para contraejemplo]
- Quizá todo el tiempo que permanecí en la transnacional me trataban bien [valor=permanencia, estabilidad]
- *Claro es sumamente importante pertenecer a algo. Tengo curiosidad ¿Qué quiere concretamente decir con “bien”* [ Acompañamiento , metamodelo para encontrar mas criterios].
- Usted sabe , que sean amables, que respeten tu responsabilidad y reconozcan tu trabajo.[valor=amabilidad, reconocimiento, confianza en él].
- *Por supuesto* ...[pausa para no parecer grosero a lo que sigue].seguramente cada uno de los directivos de esa empresa era de esa manera[acompaña] — *mueve su cuerpo interesado*[orientado al otro] y *pone su mano en el escritorio para activar el ancla* en ese momento — deseo me deje admirar el trabajo hecho en 40 minutos confié en que es tiempo suficiente [acompaña con los criterios antes mencionados y dirige de inmediato a utilizar el reactivo XW]
- Le agradezco su atención (“este chico sabe lo que hace , llegará a algo importante”) Lo espero por allá en 30min.

El gerente ha logrado su cometido: no importunar a los demás, no gastar el reactivo X, agradar a su personal y principalmente sacar lo mejor de su analista Rafael. Por lo que todos salen ganando: el joven líder de área, el analista y la empresa. Conclusión: el empleado se transforma en activo (fue motivado a actuar).

## RECOMENDACIONES

El último deseo de este trabajo es hacer una aportación a mi amada universidad. Propongo que cada uno de nosotros y cada uno que hemos tenido la oportunidad de ejercer la docencia motivemos el aprendizaje, aprendamos su estructura y utilicemos la PNL como el medio más eficaz de lograrlo.

Sé que el estudio del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo para quienes procedemos del las ciencias exactas e ignoramos mucho de sus fundamentos psicológicos, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento podría trazar una analogía entre la motivación y el combustible. La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al

hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos quedarnos parados.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad, la persuasión y hoy por medio de la PNL parece un camino alentador.

Aunque si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen químico y futuro gestor de personal no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a su gente.

Muchos compañeros no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, entre otros. En países europeos así como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

Desde mi óptica considero que, el hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país. Situaciones como los meses de licencia por maternidad son vistos como una pérdida para el empleador, cuando en países como Suecia la legislación otorga un año de plazo no solo para la madre, sino también para el padre, considerando éste acto como fundamental para la crianza de un hijo, ya que existen conductas aprendidas que marcan a los individuos desde la infancia. Este y muchos otros ejemplos marcan el camino opuesto que transitamos aquí y en la actualidad, en donde en muchos casos se debe elegir entre trabajar o acordarse el nombre de sus hijos. Considero que no basta solo con un cambio en las condiciones económicas; lo más importante es un cambio cultural y la herramienta que puede ayudar a modelar una mejor cultura es la PNL, para facilitar procesos de comunicación y aprendizaje: ¡ para lograr cambios de fondo en nuestras creencias!

Las teorías de la motivación clásicas tratan de analizar determinadas situaciones que motivan al hombre, pero son pocas las que consideran a los aspectos subjetivos del individuo. Un ejemplo es la teoría de David McClelland donde las necesidades se considera a las conductas como aprendidas y adquiridas durante toda la vida; considera a la motivación el resultado de nuestra edad, sexo, raza, estado civil, grado escolar, posición social, cultura, religión, ambiente, trabajo que desempeña y todas las experiencias subjetivas del hombre. Esta tesis adopta esta teoría para fundamentar su posición sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje. Mejorar la comprensión de la experiencia subjetiva del los individuos a través de la PNL y específicamente mediante el uso de metaprogramas será el método vanguardista que motivará el aprendizaje. "Esa es la principal motivación de esta propuesta".

## **Propuesta**

A estas alturas has asimilado la función de los metaprogramas en nuestro comportamiento, la importancia en la motivación intrínseca y en la urgente necesidad de todos los líderes de adaptarse al modelo de su interlocutor. Este es a mi parecer el esquema más parecido al aprendizaje; es en realidad la verdadera motivación de personal una situación de aprendizaje instruida por su líder. Por lo tanto escribo la siguiente estructura a manera de propuesta de motivación a través del aprendizaje de una nueva labor, habilidad, entre otros. Lo cual es perfectamente aplicable dentro de la industria (farmacéutica en nuestro caso) y salón de clases en nuestra facultad.

Nuestro modo de poner en marcha ciertos metaprogramas determina nuestro éxito, especialmente en una situación de aprendizaje.

Estos son algunos metaprogramas que considero adecuados en este marco, en concreto cuando evaluamos nuestros logros, pues de dicha evaluación suele depender que prosigamos o no nuestro aprendizaje, nos desanimemos o, al contrario, nos motivemos para seguir adelante.

### **Los metaprogramas útiles en situación de aprendizaje**

Continuamente la función del docente que debe ser la instrucción de nuevas generaciones de alumnos se ve menguada debido a la continua inestabilidad que sufre el aprendiz ya sea emocional o racional tal como su autoestima, la relación que lleve con sus padres y compañeros; conocimientos adquiridos, entre otros. El profesor debe cumplir una doble función la de instructor y líder de su grupo; es necesario que entienda que en cada alumno existen un pasado que puede marcar la eficacia de su aprendizaje. Este pasado es determinado por sus antiguos hábitos de aprendizaje, antiguos compañeros de clase, programa de estudios ( en caso de ser recién egresado o integrase durante un curso ya empezado), la baja autoestima y una docena más de factores que acarrea cada alumno antes de ingresar a nuestra institución.

El profesor quiere que todo el grupo aprenda, desearía que todos comprendieran de la misma manera y al unísono; que cada alumno viera el mundo como él lo percibe. Sin embargo, El profesor líder desea que todos en el grupo sean un equipo y comprende que cada alumno es diferente, es decir entiendo el mundo a su manera y se comunica a partir de este mundo con los demás. Sí los demás no pueden entender su mundo, él poco puede hacer para motivarse así mismo a aprender.

Es verdad y es comprensible que algunos profesores carezcan de la paciencia de adaptarse a la personalidad de 40 personas (¡o más!)<sup>2</sup>, todas enfrente de él escuchando la misma información pero interpretándola de distinta manera. Afortunadamente la PNL o Programación Neurolingüística es una herramienta novedosa de comunicación que entre sus argumentos sostiene que cada quien tiene la responsabilidad de hacer llegar el mensaje correcto a su interlocutor. Pues bien ¿Qué nos ofrece la PNL para hacer llegar un mismo mensaje a nuestros alumnos cuando cada aprendiz filtra la información desde una manera muy particular?

Los fundadores de la PNL Richard Bandler y John Grinder descubrieron en sus investigaciones que las personas tienen programado en su mente ciertos patrones de comportamiento con los cuales filtran la información que reciben; es decir pueden generalizar, distorsionar o eliminar información que les llegue debido a patrones aprendidos durante la historia personal de cada quién. Un ejemplo claro es cuando se escucha una canción, quizá pueda causar alegría mientras se recuerda un hecho hermoso y entonces los sentimientos positivos afloran. Entonces cabría preguntarse que hace que otra persona pueda experimentar nostalgia recuerdos negativos y hasta sentimientos depresivos en otro individuo. Esto es debido a los mencionados filtros, que la PNL ha llamado metaprogramas.

En la actualidad se han descubierto docenas de diferentes metaprogramas por los cuales preferimos una acción a otra sin embargo podemos aprender que algunos metaprogramas casi siempre se activan en un contexto específico como es el particular estado que experimenta cada alumno durante el transcurso de clases.

Los metaprogramas tienen además la cualidad de ser sistemáticos es decir una empresa, un grupo de alumnos o un individuo, son en sí un sistema y por lo tanto en conjunto cumplirán con algún metaprograma en una situación específica. Por ejemplo cuando todo un grupo -en este caso un sistema de alumnos- se niega a entregar una tarea o hacer examen el día pactado, todo el grupo se une y actúa como si fuera uno solo, por eso le llamamos sistema. Si los profesores comprendemos que un salón de clases es un sistema y que aun siendo 40 los alumnos que

---

<sup>2</sup> Rojas, Tesis: Motivación en el aprendizaje... p.83.

tengamos enfrente todos actuarán en conjunto como uno solo , nuestra labor será mas sencilla al comprender que metaprogramas predominan en el salón de clases.

Algunos metaprogramas que he considerado adecuados en el aprendizaje, en concreto cuando evaluamos los logros del alumno -pues de dicha evaluación suele depender que prosiga o no su aprendizaje, los desanimemos o, al contrario, los motivemos para seguir adelante- son:

### **Respecto al contexto del tiempo.**

Es útil que el aprendiz experimente que lo importante, es «aquí y ahora» llamado metaprograma dentro del tiempo y el metaprograma a través del tiempo cuando evalúe sus logros: el aprendiz debe recordar de dónde viene, los progresos realizados entre ayer y hoy, y tener en mente los resultados que quiera obtener en el futuro. Si subordina el presente al futuro, e intenta obtener hoy los resultados que sería «razonable» prever para mañana, el alumno pronto confundirá el marco de aprendizaje con el de la capacitación (una de las principales causas de desánimo).

**Respecto al índice de conciencia**, es decir el metaprograma que ponemos en marcha para seleccionar la información.

Las tres partes: Procesos Internos (PI), Estados internos (EI), Comportamiento externo (CE) deben utilizarse en la fase de evaluación. Hacerles conscientes de esta etapa por medio de diversas preguntas es útil :

**Procesos internos** —utilización de “la cabeza”:

¿Qué pensé en el período que evaluó?

¿Qué pienso actualmente?

¿Qué pensamientos me ayudarán a alcanzar mi objetivo?

¿Qué enriquecimiento me ha aportado este aprendizaje en términos de pensamiento, reflexión, creencias, entre otros.?

Utilizar el metamodelo sirve para verificar dónde se encuentran los pensamientos contaminantes que se deriven, e imaginar cómo transformarlos si vuelven.

**Estados internos** — utilización del “corazón”:

¿Qué siento? (y volver a los PI iniciales para completar el punto antes expuesto)

¿Qué enriquecimientos me ha aportado este aprendizaje en términos emocionales?

**Comportamientos externos** —“ utilización de Las manos”:

¿En qué acciones he tenido éxito?

En concreto, ¿cómo lo he hecho?

¿Qué acciones debo mejorar? ¿Cómo hacerlo?

¿En qué ha enriquecido este aprendizaje mi comportamiento? ¿Cuáles son las implicaciones en mi(s) entorno(s)? ¡atención, sé muy objetivo! Se trata de describirlo todo de forma concreta, visible y mensurable (sirve utilizar predicados tipo VAKOG (lenguaje visual, auditivo, kinestésico , olfativo y gustativo para describirlo).

### **Respecto al procesamiento de la información**

Tanto a la hora de valorar lo nuestro, o lo ajeno, en las situaciones laborales o/y relacionales, seguimos un patrón para saber si lo que hacemos, hacen, tenemos o tienes es aceptable. Esos patrones de comparación los realizamos por medio de diferenciar o igualar información. Respecto a este metaprograma de acuerdo/desacuerdo la evolución en el aula requiere ambos:

Utilizaremos el acuerdo para examinar todo lo que hemos logrado, es decir, todo lo que nos permitirá reforzarnos positivamente y reforzar nuestra confianza en nosotros mismos.

Utilizaremos el desacuerdo para:

Captar la retroalimentación (feed-back) de las situaciones en las que el objetivo no haya sido alcanzado. ¡Atención! con no confundir los comportamientos de los discípulos con su identidad, es decir, «lo que son» con «lo que hacen».

Examinar las diferencias entre el estado presente y el deseado para que el aprendiz no se diga así mismo el clásico «¡ por fin se acabó este curso!». O también, para alcanzar un objetivo no inscrito en un proceso de aprendizaje. Eso es desgraciadamente lo que suele ocurrirles a quienes tienen por objetivo sólo aprobar el curso. Si sólo tienen un metaprograma “acordador” en la línea de su calendario de estudios, cuando aprueban con “ seis ” corren el riesgo de congratularse por este éxito sin pensar en lo que les queda por hacer durante el ciclo escolar, porque no han utilizado el metaprograma “desacordador”.

**Respecto a las comparaciones:** Se trata aquí de otro metaprograma, que bien podría ser un filtro secundario del anterior, y que nos va a indicar la forma de comparación que usamos al decidir sobre un objeto, al tener dos o más opciones.

La comparación «uno mismo versus yo ideal» invita a dos observaciones:

- Debe ser rechazada en la fase de instrucción, pues corre el riesgo de ser inhibidora y estresante.
- A veces puede ayudar en la fase de evaluación, si el aprendiz utiliza el marco temporal correcto.

La comparación «uno mismo versus los demás» siempre debe ser evitada a menos que facilite el proceso de descubrir la secuencia de emociones y comportamientos que le permiten a esa “otra” persona realizar una tarea lo que permitiría apreciar (basado en hechos concretos) la «diferencia que hace la diferencia» mostrándole al alumno que no notar eso limita su aprendizaje.

### **Respecto a los metaprograma básico de ir hacia/alejarnos de**

Hay varias etapas:

- “Alejarse de” suele ser el primer metaprograma que ponemos en marcha ante una situación que queremos evitar. A menudo queremos aprender algo cuyo desconocimiento alimenta un sufrimiento o malestar que queremos evitar en el futuro. Por tanto, en muchos casos es el detonante de un deseo de aprender. Utilicemos esto al decir “ Si no aprendemos esto correctamente podemos encontrarnos con problemas en la vida que nos causaran muchos problemas”
- “Ir hacia” es el metaprograma indispensable para establecer un objetivo de aprendizaje. Si nos quedamos sólo en el metaprograma “alejarse de”, corremos el riesgo de dispersarnos, probar un montón de cosas y agotarnos ante la falta de resultados. Así que después de la frase anterior cabría decirles a nuestros alumnos: “Y se pueden imaginar cuanto ganarán en tiempo, dinero, entre otros. Si aprenden a hacer esto correctamente”

Como puede verse, el proceso de aprendizaje exige el uso de toda una serie de metaprograma que conviene aplicar a su debido momento. A menudo constataremos que el fracaso es debido a la aplicación de un metaprograma no adecuado a la situación.

Ello también explica por qué se considera que todos los metaprograma son buenos dependiendo de como lo adaptamos a la situación o resulten de una elección conciente. No se trata pues de calificar o etiquetar un metaprograma, sino precisamente de formularse la siguiente pregunta: ¿es eficaz en este momento, en este contexto?

En un marco de aprendizaje, es evidente que una diferencia en el modo de ver la enseñanza implicará forzosamente una diferencia en los metaprogramas aplicados por los formadores. Por ello, si en un seminario un alumno piensa que unas herramientas no podrán serle útiles, aplicará otros metaprogramas para que el alumno perciba dichas herramientas como una ocasión aprovechable.

¿De qué se trata en concreto? Al principio, podemos encontrar dos maneras de ver a la enseñanza:

- algunos participantes creen por ejemplo que siempre podemos encontrar utilidad a una herramienta;
- otros creen que una herramienta es útil o no lo es, y que eso no hay modo de cambiarlo.

Ambas categorías de participantes determinarán su participación en grupo —por tanto la percepción resultante— según pongan en marcha los metaprogramas activo o pasivo.

**Los metaprogramas activo o pasivo** nos indica la actitud del alumno ante los objetivos y metas, su grado de compromiso.

El metaprogramas activo es indispensable. El alumno activo probablemente encuentra la herramienta concreta por qué :

- Primero, usa la cabeza (PI) para comprender el nuevo concepto y preguntarse: «concretamente, en mi vida cotidiana, ¿dónde, cuándo, cómo, con quién, entre otros., puedo utilizar esto?». Examina atentamente todas las eventuales situaciones en las que podrá experimentar dicho concepto. Como es activo y se considera el motor de su acción, triturará el concepto para adaptarlo a sus necesidades, ponerlo a su alcance y finalmente adoptarlo.
- Cuando vea cuánto le ayuda todo esto, sentirá una emoción positiva (EI).
- Este tipo de participante pronto experimenta en su realidad cotidiana (CE) la herramienta y a veces incluso le permite ampliar su marco de utilización gracias a un proceso de innovación, adaptación y creatividad.

En cambio, el alumno que espera fórmulas preestablecidas pone en marcha un metaprograma pasivo. Espera que le digan: «En el caso X aprieta el botón rojo y en el caso Y, el botón verde». Si recibe este tipo de respuesta, queda satisfecho y puede evaluar la herramienta del siguiente modo: «¡esto es una herramienta concreta!», porque no necesita pensar. El pasivo predetermina: «no podemos utilizar estas herramientas en este caso», en vez de preguntarse: «¿cómo puedo adaptar estos métodos a esta situación?» (creatividad activa).

El análisis anterior destaca la utilidad de herramientas como la PNL que en gran medida es la descripción de cómo nos comunicamos con nuestros discípulos (empleados).

## BIBLIOGRAFÍA

- ALDER**, Harry. *PNL para la empresa*. EDAF, Madrid, 20002.
- ANDREAS**, Steve and Connirae. *Change Your Mind and Keep the Change*. Real People Press. Moab.1987,
- ARMENDARIZ R.**,Rubén, *PNL Sanando Heridas Emocionales*. Pax México,1996
- AMSTRONG** Michael. *Gerencia de Recursos Humanos*. Fondo editorial Legis. Bogotá , 1991.
- ARIAS** Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México, 1994,
- BANDLER**, Richard; et al ,*Neuro-Linguistic Programming: Volume 1, The Study of the Structure of Subjective Experience*, MetaPublications, CA.1980.
- . *Tiempo para cambiar*. Khaos 2002, p 236
- y Grinder, John , *The Structure of Magic, Volume II*. Palo Alto, CA: Science and Behavior Books. (1976).
- y Grinder, John , *Trance-formate* .Gaia. Madrid,1993.
- BAGLEY** , Dan y Rees,Edward. *Beyond Selling: How to Maximize Your personal Influence*. Meta Publications, Capitola, CA .1987
- BRADBURY**, Andrew. *Develop your NPL Skills*. Kogan, USA.2000.
- CAMERON-BANDLER**, Leslie., Gordon, David . y Lebeau, M., *The Emprint Method*, Future Pace, Inc., San Rafael, CA, 1985.
- Gordon, David . y Lebeau, M., *The Emprint Method*, Future Pace, Inc., San Rafael, CA, 1985.
- CAYROL**, Alain y De Saint Paul, Josiane. *Mente sin límites* . Robin Book. Barcelona.1994.
- CARRIÓN**, Salvador. *Inteligencia emocional con PNL*. EDAF. Madrid, 2001
- *Técnicas avanzadas de PNL*. Mandala. Madrid, 1999
- CHANTAL** ,Selva. *La programación neuro-lingüística aplicada a la negociación*. Granica.Madrid.1999.
- CHARVET**, Shelle Rose, *Works That Change Minds*, Kendalalunt, 1995.
- CHIAVENATO** Idalberto. *Administración de los Nuevos Tiempos*, Mc Graw-Hill, Colombia,2002,
- CHODSKY**, Noam. *Syntactic Structures*, Mouton. La Haya,1957
- CUDICHO**, Catherine. *Como vender mejor con la PNL*, Granica. Buenos Aires,1991.
- DE LA PARRA** Paz, Eric, Madero Vega, María del Carmen. *Estrategias de Venta y Negociación Con Técnicas de PNL y Tecnología Colinde*. Panorama editorial.,México 2003.
- DEMING**, Edwards. *Out of crisis*, Cambrige University Press,1988
- DEUTSCH** ,Morton, *Distributive Justice. A Social-Psychological Perspective*, Yale University Press, 1985.,
- DILTS**, Robert ,*Changing Belief Systems with NLP*, Meta publications. 1990 , (Sirio, Chile 1996).
- *Modelling with NPL* , Meta publications, Capitola .1998. (Urano, México, 1999).
- *Shills for the Future*, Meta Publications, Capitola .1993.
- *Strategies of Genius, Vol. I*. Metapublication, CA;1994 p 156
- y Epstein, Todd and Dilts, Robert W. *Tools for Dreamers: Strategies for Creativity and the Structure of Innovation*. Cupertino, CA: Meta Publications.1991.
- *Visionary Leadership Skills*, Meta publications, USA 1996
- ELLIS**, Albert and Harper, Robert A. *A New Guide to Rational Living*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, Inc. 1976.
- FONSECA**, Carlos. *Sí alguien puede , Tú puedes*, Pax México, México , 1998.
- FREUD**, Sigmund; Tres ensayos para una teoría sexual y un recuerdo infantil de Leonardo da Vinci, en sus obras Completas II, Madrid, Biblioteca Nueva,1973.
- GIBSON** James L. *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos*, Mc Graw-Hill. Chile, 2001
- GONZALEZ**, Luis J. *Excelencia personal: Valores*.Lumen, Argentina. 1999.

- GRINDER**, Jonh y DeLozier, Judith et al, *Leaves befote the Wind*. Grinder DeLozier Associates, 1990.
- HALL**, L. Michael; Godenhamer ,Bob. *Figuring Out Peopple Design Engineering with Meta-Programs* . Crow House . USA ,1997.
- JAMES**, Tad y Woodsmall Wyatt, *Time line Therapy and the Basis of personality*, Cupertino,Meta Publications, 1988
- JUNG**,Carl, Tipos Psicológicos, Sudamericana, Buenos Aires, 1972
- KEITH**, Davis, et al. *El comportamiento Humano en el trabajo/comportamiento organizacional* 8va Ed. Mc Graw Hill,2000.
- KOHN** , Alfie, *Punished by rewards*, Houghton Mifflin, Thorsons, USA .1996 .
- KORZYBSKI**, Alfred *Science and Sanity: An Introduction to Non-Aristotelian and Systems and General Semantics*, 5<sup>th</sup> Lakeville, CN: International Non-Aristotelian Library Publishing Co. (1941/1994).
- LILLY**, Joshep. C., *Programming and Metaprogramming in Me Human Biocomputer*, The Julian Pros, Inc., New York, 1967, 1968.
- LOFLAND**, Donald. *Elimina los virus mentales con PNL*. Urano,Barcelona. 1997.
- LONGIN**, Pierre. *Cómo llegar a ser Líder con la PNL*. Granica.1997 .
- LÓPEZ**, Miguel, Normas técnicas y de estilo 4ta ed. UNAM, México. 2004
- MASLOW**, Abraham H ,*Motivation and Personality*, Harper and Row New York. 1954.
- MCCLELLAND** ,D.; Atkinson, J.W.; Clark, R.A, and Lowell, E.L. *The Achievement Motive*. Appleton-Cenhiry-Crote. New York 1953.
- MILLER**; George;E. Galander y Keith Pribram, Planes y estructuras de la conducta, Debate, Madrid, 1983.
- MOHL**, *El Aprendiz de Brujo II: El alumno magistral PNL* .Sirio. Barcelona. 2000
- O'Connor**, Joseph, y McDermott, Ian, *Principles of NLP*, Thorsons, USA .1996 .
- y Seymour, John, *PNL para formadores*, Urano .España .1996 .
- y McDermott, Ian,, *PNL para directivos*, Urano .España.1999
- Prior, Robin, *Successful Selling With NLP*, Thorsons, 1995. (Urano, Barcelona, 1997)
- PINA**, Antoine y Pina, Danielle. *Eficacia Mental*. Robin Book. Barcelona.1999
- ROBBINS**, Anthony. *Despertando el gigante interior* , Grijalbo, México, 1992
- . *Poder sin Limites*, Grijalbo, México, 1988.
- STRAUSS**, George. Et al. *Personal Problemas Humanos en la Administración*.México, 1981, Prentice Hall.
- SATIR**, Virginia.New *Peoplemaking*, Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, Inc. 1972.
- TENENBAUM**, Sylvie y De Saint Paul, Josiane.*Excelencia Mental* Robin Book. Barcelona. 1996.
- TYSON** Shaun. *Administración de Personal*. México, 1995, Trillas.
- WEERTH** ,Rupprecht .*La PNL y la Imaginación* . Sirio,Buenos Aires.1992
- WOODSMALL**, Wyatt L. *Metaprograms.:* Advanced Behavioral Modelings Vienna, VA,1988
- YEAGER**, Joseph .*Thinking About Thinking with NLP*. Meta Publications ;Cupertino, CA.1985.

## TESIS

- ATONDO SUE**, Sandra Betsabe; *Cambio en la cultura organizacional de una empresa de Química aplicando herramientas de Programación Neurolingüística* ,México. Facultad de Química ,UNAM, 2001. Tesis dirigida por el Ing. León C. Coronado Mendoza
- ROJAS**, Ma. Elena; *Motivación en el aprendizaje, una aplicación en la asignatura de administración industrial*, México. Facultad de Química ,UNAM, 2005. Tesis dirigida por el Maestro Federico Carlos Hernández Chavarría.

## TRABAJO MONOGRÁFICO

**OJEDA**, Luís. *Modelos y técnicas de programación neurolingüística en la empresa*, facultad Química. UNAM. México, 2003. Trabajo dirigido por el Ing. Alejandro Iñiguez Hernández

## ENCICLOPEDIAS

**DILTS**, Robert B. y Delozier Judith A., *Encyclopaedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*, NLP University Press. 2000.

**PUIGSERVERVER**, Sebastián, *Océano Uno Diccionario enciclopédico*; 3ra. Edición, Barcelona ,España ;1993.

## SEMINARIOS

**COBOS**, Teresa, “*Core leading strategies*” Seminario, México Junio 2006 , Centro semiológico empresarial de la ciudad de México.

**TAD**, James, “*The acelérate Neurolinguistic Programmig Master Practioner Certification Training*” California, E.U. Julio 2004 New Port Beach.

## PÁGINAS WEB

<http://www.capacitacion-juegos.com.ar> Empresa argentina empresa dirigida por José Luis Zaritzky y Paty Wilensky dedicada a la utilización de software y PNL para la capacitación de empresas.

<http://www.pnl.4t.com> /PNL Técnicas de Máxima Precisión /Argentina - Página Web de un Centro de Enseñanza de PNL dirigido por la Lic.Vilma Vaccarini

<http://www.pnl.net.com> /España – Página Web dedicada a la difusión de la PNL, artículos, libros, foros de discusión.

<http://www.nlpinfo.com> /The NLP Information Center USA – Página Web dedicada a la difusión de la PNL, artículos, libros, foros de discusión.

<http://www.nlpresources.com/> NLP Resources USA – Página Web dedicada a la difusión de la PNL, artículos, libros, foros de discusión.

<http://www.nlpcenter.com/> EU– Página Web del New York Training Institute For NLP, dirigido por Anné Linden

<http://www.nlpskills.com/Metaprograms.htm>

<http://www.johnseymour-nlp.co.uk/> Reino Unido – Página Web de John Seymour, experto en PNL y autor de best-sellers

<http://www.nlpuniversitypress.com> /EU – Página Web de Robert Dilts y su universidad dedicada a la PNL, experto en PNL y el mayor investigador al momento.

<http://www.holigrail.co.uk>

<http://www.jobeq.com> / EU – Página de la compañía líder de recursos humanos en el mundo.

<http://www.en.wikipedia.org> / EU- Web de la enciclopedia virtual más consultada en el mundo.

<http://www.proverbia.net>

# APÉNDICE

## TEORÍAS CLÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías de la motivación se pueden clasificar en dos enfoques que son:<sup>1</sup>

Teorías de contenido: Están relacionadas interiormente con el individuo o con su medio que lo rodea. Se preocupan por las necesidades e incentivos que generan el comportamiento.

Teorías de proceso: Establecen como se activa, dirige, mantiene y comprende el comportamiento. Proporcionan el entendimiento de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas y la manera que influyen en su comportamiento. La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado a ser una preocupación de la teoría actual de las organizaciones. Se han realizado diversas investigaciones de psicólogos y sociólogos, los departamentos de personal tratan de ayudar a los gerentes a entender y aplicar la motivación en sus empleados, esto ayuda a guiar y dirigir a un grupo de trabajo.

La motivación debe ser entendida por tres aspectos: fuerzas e influencias que operan dentro del individuo, en el ambiente interno y en el externo de la organización. A pesar de que diversos campos como la medicina, psicología, psicología social, biología y psicoanálisis han contribuido a que entendamos la motivación, aquí sólo considero -las teorías psicológicas relativas a la necesidad de la satisfacción humana. Estas son las llamadas teorías clásicas.

Las teorías psicológicas que hablan acerca de la motivación principalmente son:

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| Teoría de Taylor           | Teoría de Skinner              |
| Teoría de Mayo             | Teoría de Lewin                |
| Teoría de McGregor         | Teoría de Vroom (Expectativas) |
| Teoría de Herzberg         | Teoría de Stacey Adams         |
| Teoría de Maslow           | Teoría de Porter y Lawler      |
| Teoría de McClelland       | Teoría de Schein`              |
| Teoría de Clayton Alderfer | Teoría de Chris Argyris        |
| Teoría de Edwin Locke      | Teoría de Taylor               |

## TEORÍA DE TAYLOR

Taylor introdujo métodos de estudio sobre tiempos y movimientos en las organizaciones de trabajo a principios del siglo XX. Esta teoría se basa en suposiciones que inevitablemente tienen un efecto fundamental en el medio organizacional, los estilos administrativos, los acuerdos de trabajo y los métodos que se sigan.

## TEORÍA DE MAYO<sup>2</sup>

En 1929 y 1939, se llevo a cabo experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Co. De Chicago. Estos experimentos se volvieron clásicos para el estudio de las relaciones humanas, a partir de los datos de Hawthorne, se aprendieron lecciones, que consisten en que las necesidades personales y sociales de los empleados son muy importantes y en que la concentración por parte de la administración exclusiva en la productividad y en cuestiones materiales y ambientales puede conducir al fracaso.

---

<sup>1</sup> Arias , p. 61.

<sup>2</sup> Tyson,p 23.

## TEORÍA DE MCGREGOR<sup>3</sup>

McGregor propuso dos tipos de suposiciones sobre las personas, las denomina teoría X y teoría Y. En la teoría X, prevalece la creencia de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad por lo que requiere de supervisión constante.

En la teoría Y, tiene una visión benévola acerca de la naturaleza humana, supone que el trabajo es una actividad natural, capaz de brindarle placer y realización, se considera que la tarea principal del administrador es crearle un clima favorable y de crecimiento al empleado.

## TEORÍA DE HERZBERG<sup>4</sup>

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman en 1965 debido a una investigación establecieron una teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos o también llamada teoría de los dos factores.

Esta teoría menciona que la motivación en el individuo se debe a dos tipos de factores:

Los factores extrínsecos (factores higiénicos o de insatisfacción), esta asociada con el ambiente del trabajo, es decir, el contexto laboral como la seguridad en el empleo, el salario, políticas y directrices de la organización. Todos son factores del entorno y están relacionados con fuentes de insatisfacción en el trabajo. De esto se determina que cuando estos factores están presentes motivan al personal, pero su ausencia no causa insatisfacción.

Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (factores de motivación o de satisfacción) están relacionados con el contenido del cargo, la responsabilidad, el crecimiento y progreso o realización personal.

De lo que se deduce que las carencias que tiene una persona en su medio de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con las comodidades no le causan insatisfacción. Esta teoría es criticada por generalizar a partir de una pequeña muestra, además de que el trabajo realizado por Herzberg, indica que la satisfacción o insatisfacción puede residir en el contexto del trabajo y no en el contenido o en ambos al mismo tiempo, mientras que en la actualidad tanto las condiciones como aspectos del puesto pueden contribuir a la satisfacción o insatisfacción.

## TEORÍA DE MASLOW<sup>5</sup>

Abram Maslow en 1954 es famoso por mencionar que el hombre posee una escala de necesidades indispensables:

- Fisiológicas o primarias: Son las necesidades básicas indispensables para la conservación de la vida, es decir, de supervivencia biológica como: respirar, y dormir.
- De seguridad: el hombre necesita sentirse seguro y aprovisionado de satisfactores. Este tipo de necesidad garantiza la estabilidad de la persona.
- Sociales: el ser humano necesita sentirse parte de un grupo y aceptado dentro del mismo. Se tiene necesidad de afecto, afiliación y aceptación social.
- De estima: El hombre necesita sentirse reconocido y apreciado por la comunidad y destacar teniendo prestigio y status.
- De autorrealización: El ser humano requiere trascender y dejar huella en la vida, es la necesidad más elevada en el ser humano.
- Para Maslow las necesidades humanas siguen una jerarquía, es decir, cuando una necesidad es satisfecha se pasa a un nivel más elevado. Dentro de esta jerarquía de necesidades existen necesidades de dos tipos que son: las de bajo nivel, como las

---

<sup>3</sup> *Ibid*, p. 26

<sup>4</sup> Chiavenato , p.600

<sup>5</sup> Arias ,p. 71.

filológicas y de seguridad que se satisfacen internamente o los de alto nivel, como las necesidades sociales, de estima y de autorrealización que se satisfacen externamente.

## **TEORÍA DE McCLELLAND<sup>6</sup>**

McClelland en 1962 formuló su teoría sobre motivación, según él las necesidades humanas se aprenden y adquieren durante la vida. McClelland presenta una escala de necesidades en donde él establece que las personas están motivadas principalmente por 3 factores estos son de realización o logro, de afiliación y por último el de poder.

- Necesidad de Logro: Es el deseo de ser excelente o el mejor realizando las actividades de la vida. La persona que presenta esta necesidad traza metas, asume riesgos y se retroalimenta de su desempeño.

Las personas con motivación de realización, desean lograr cosas, se plantean metas y quieren realizar algo.

- Necesidad de afiliación: Los motivados por la afiliación quieren establecer contactos personales, desean obtener interacción social. Quien tiene este tipo de necesidad antepone las relaciones sociales a las de realización personal.

- Necesidad de poder: Las motivadas por el poder desean controlar o influir en su comportamiento sobre los demás, éste puede ser positivo o negativo dependiendo de los intereses.

Las necesidades de logro, poder y afiliación se adquieren en el transcurso de la vida y es resultado de la interacción con las personas y nuestro medio ambiente. En general la cultura influye sobre el ser humano, ya que incrementa su deseo de superación y mejora individual.

## **TEORÍA DE EDWIN LOCKE: TEORIA DE LAS METAS<sup>7</sup>**

En 1968 Edwin Locke propone su teoría del establecimiento de metas u objetivos, según Locke la intención de trabajar para la consecución de un objetivo constituye un motivador. Estos objetivos van a influir en el comportamiento de las personas. Una investigación realizada por Locke, Latham y otros sobre el establecimiento de objetivos reveló que:

- Los objetivos más difíciles conducen a un mejor desempeño que los objetivos fáciles.
- Los objetivos específicos conducen a un mejor desempeño que los indefinidos, imprecisos o generales.
- La oportunidad de participar en el establecimiento de los objetivos aumenta la aceptación del empleado.
- La retroalimentación de la tarea, motiva a las personas a lograr un mejor desempeño.
- La capacitación y la autoeficacia permiten que las personas se desempeñen mejor para alcanzar los objetivos.
- El compromiso con los objetivos motiva a las personas a desempeñarse mejor cuando aquellos se aceptan.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, p.603

<sup>7</sup> *Ibid*,p. 605

En general la formulación de objetivos difíciles y específicos constituye una fuerza motivadora. Según Locke, existen cuatro métodos principales para motivar a las personas.

- El dinero
- Establecimiento de objetivos
- Participación en la toma de decisiones y en el establecimiento de objetivos.
- Rediseño de cargos para promocionar mayor desafío y responsabilidad.

## TEORÍA DE SKINNER<sup>8</sup>

La teoría del refuerzo es una teoría de comportamiento, en donde la repetición condiciona la conducta, este modelo está relacionado con la teoría de preferencia-esperanza o de expectativa. Se basa en la obra de B. F. Skinner, la idea general es que el comportamiento reforzado se repetirá, y el que no es reforzado no lo hará.

Los teóricos aclaran que el comportamiento no es causado por eventos cognitivos internos en el individuo sino por el ambiente, es decir, se ignora el estado íntimo de la persona y se centra en lo que ocurre en determinada acción. La teoría del refuerzo supone que las consecuencias del comportamiento de un individuo determinan su nivel de motivación.

Con base en la ley del efecto, Skinner utiliza el concepto de condicionamiento operante como una forma de aprendizaje por refuerzo. Existen cuatro estrategias de modificación del comportamiento organizacional o laboral que son:

- El refuerzo positivo
- El refuerzo negativo
- El castigo y
- La extinción

Estas estrategias de refuerzo las puede utilizar el administrador para influir en los empleados y lograr una mejoría en el área laboral. En general tanto el esfuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer el comportamiento. El castigo y la extinción debilitan o eliminan los comportamientos no esperados.

Los refuerzos no necesitan ser positivos, que lo lleven a realizar una acción, sino pueden ser también negativos que hagan suspender la acción, es decir, cambiar su comportamiento.

## TEORÍA DE CLAYTON ALDERFER<sup>9</sup>

Clayton Alderfer después de haber analizado la teoría de Maslow encontró defectos en los conceptos de jerarquía de necesidades por lo que desarrolló una modificación a la teoría de las necesidades.

La investigación de Alderfer expuso 3 necesidades humanas básicas: existencia, relación y crecimiento.

- En el primer nivel, las necesidades de existencia, influyen en los requerimientos humanos, físicos y materiales como son: comida, bebida, dinero y condiciones apropiadas de trabajo, factores de seguridad y protección.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 607

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 602

- En el segundo nivel se encuentran las necesidades de relación que implican el trato que existe entre las personas (ser aceptado) dentro y fuera del trabajo.
- En el tercer y último nivel están las necesidades de crecimiento que combinan la autoestima y la autorrealización, desarrollando el potencial humano.

Una distinción entre la teoría de necesidades de Maslow y de Alderfer es la reducción de cinco niveles de necesidades a sólo tres, no asume que una persona asciende en la escala de necesidades en orden progresivo, la hipótesis de Alderfer señala que todos podrían ser importantes en un momento determinado.

## TEORÍA DE STACEY ADAMS<sup>10</sup>

La teoría de la equidad de J. Stacey Adams en donde las bases son las comparaciones de los empleados en sus esfuerzos y gratificaciones con otros empleados en situaciones similares de trabajo. La teoría de la equidad evalúa las contribuciones (lo que una persona da) frente a las recompensas (lo que se recibe) de su trabajo en la organización, es decir, determinar si los individuos que trabajan están motivados por un deseo de ser tratados con equidad.

Cuando un empleado percibe falta de equidad, elige alternativas de comportamiento para restablecer la igualdad, algunas formas para restablecerla son :

- Cambiando sus contribuciones, es decir, reduce su esfuerzo en el trabajo.
- Cambiando los resultados o en su caso las recompensas recibidas.
- Modificando los puntos de comparación, o a la persona de referencia, para hacer que la situación restaure la equidad y parezca mejor.
- Cambiando la situación

Estos métodos están diseñados para reducir o cambiar el sentimiento de inconformidad y de tensión creado por la falta de equidad.

La teoría de la equidad muestra la comparación en el trabajo y la identificación de referencias cuando se busca reestructurar un programa de recompensas, además de ayudar a explicar y predecir actitudes de personas frente a las compensaciones que otorga la organización.

## TEORÍA DE VROOM<sup>11</sup>

La teoría de la expectativa sugiere que los empleados sólo serán motivados a producir, si perciben que la producción es un camino hacia una meta que ellos valoran, es decir, que la alta producción los llevará a obtener una recompensa que satisficiera una necesidad y que la satisfacción justificará el esfuerzo.

Víctor Vroom propone que la motivación o "...la fuerza para llevar a cabo un acto en una persona..." es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplirán. La teoría se expresa en la fórmula: Fuerza (F) = Valencia (V) \* Expectativa (E); esto es; la Fuerza de motivación (F) es igual a la Expectativa (E) por la Valencia (V).

Para Vroom, cada individuo tiene preferencia para determinados resultados finales, a los que denomina valencias. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final. Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados.

---

<sup>10</sup> Gibson ,p 125

<sup>11</sup> Strauss, p.45

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas.

Lo importante de ésta teoría es la individualidad y lo variable de las fuerzas motivadoras, a diferencia de la generalidad de otras teorías como la de Maslow y Herzberg.

La motivación es un asunto complicado y complejo, debido a que la gente tiene multitud de necesidades y expectativas, las situaciones en que los individuos trabajan varían, ya que están en continuo cambio.

Los modelos de Lewin y Vroom asumen que la satisfacción incrementa la motivación lo cual no puede sustentarse y no se toman suficientemente en cuenta las expectativas, los niveles de capacidad, el valor percibido de la remuneración, ni la percepción del papel, es decir, los sentimientos con respecto a lo que el individuo piensa hacer o quiere y lo que es obligación. El modelo estudiado por Porter y Lawler intenta desarrollar estas complejas interrelaciones.

Michel Armstrong identifica en el modelo de Porter y Lawler dos factores primordiales que determinan el esfuerzo que una persona realiza en su trabajo.

- El valor de las retribuciones del individuo en cuanto a la probabilidad de que este satisfaga sus necesidades.
- La expectativa de que el esfuerzo que hace le va a significar la retribución que él quiere.

Existen variables adicionales al esfuerzo que afectan la motivación y son: la capacidad o características individuales y los sentimientos con respecto a su trabajo.

## **TEORÍA DE SCHEIN<sup>12</sup>**

La teoría de Schein es una conclusión del recuento de las teorías motivadoras, según su opinión, ya que todas las teorías contienen verdades acerca de la conducta humana, pero ninguna es en sí adecuada. Por lo que se podría decir que ésta teoría resume a las teorías motivacionales. Su postura es la siguiente:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y de grado superior.
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden volver a aparecer.
- Las necesidades cambian, no sólo entre personas, sino en una misma persona según las circunstancias.
- Los administradores efectivos están conscientes de la complejidad y son flexibles en su trato con su equipo. Ellos saben evitar suposiciones generalizadas acerca de lo que los motiva.

## **TEORÍA DE CHRIS ARGYRIS<sup>13</sup>**

Otro ejemplo de la teoría de jerarquía de necesidades es el modelo de incongruencia de Chris Argyris. Se basa principalmente en el quinto nivel de la jerarquía de Maslow "autorrealización", éste es el proceso de esforzarse por lograr los objetivos propios, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno, conforme crecemos y maduramos nos esforzamos por obtener la autorrealización.

---

<sup>12</sup> Tyson ,p. 29

<sup>13</sup> Idem.

## GLOSARIO

**Acompasar** (Pacing): Ganar y mantener rapport con otra persona durante un cierto período de tiempo, compartiendo con ella su comportamiento o actitud externa (postura, tono y ritmo de la voz, respiración, y similares) o sus creencias e ideas.

**Análogo** (Analogue): Submodalidad que varía de modo cuantitativo o gradual dentro de ciertos límites, como un regulador de voltaje para la luz. Opuesto a Digital.

**Ancla** (*Anchor*): Un estímulo sensorial específico (visión, sonido, palabra, olor o sensación táctil) que evoca automáticamente un determinado recuerdo con su correspondiente estado corporal y mental. Las anclas pueden producirse de manera espontánea (el himno nacional o un semáforo en rojo), o ser colocadas deliberadamente. Los estímulos se pueden establecer mediante un gesto, un contacto o un sonido.

**Anclar** (Anchoring): Proceso mediante el cual un estímulo o representación (externos o internos) se conectan a una respuesta y la desencadenan. Anclaje - El proceso de asociar una respuesta interior con algún hecho externo (al igual que el condicionamiento clásico) a fin de que dicha respuesta pueda luego ser evocada de un modo rápido y muchas veces inadvertido.

**Asociación:** Posición Perceptiva general desde la cual se vive todo desde la propia perspectiva del propio sujeto; el sujeto no se ve así mismo en la representación. Su opuesto es la disociación.

**Calibración (Calibration):** Utilizar la agudeza sensorial (vista, oído, tacto) para conocer en forma muy precisa el estado interno de otra persona o grupo mediante la interpretación conciente señales no verbales (tono de la voz, postura, ademanes, color de la piel, tensión muscular,). Por ejemplo, observas que cuando no está de acuerdo contigo, tu interlocutor tensa el lado derecho de su cara. La próxima vez que lo hagas, sabrás que no está conforme con lo que le estás diciendo.

**Claves o Pistas de Acceso** - Comportamientos sutiles que desencadenan e indican qué sistema de representación está utilizando la persona. Entre las claves de acceso típicas están los movimientos oculares, el tono de la voz, el ritmo, la postura corporal, los gestos y el ritmo respiratorio.

**Cibernética:** Término acuñado por un grupo de científicos dirigidos por Norbert Wiener y popularizado por su libro "Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine" de 1948. Viene del griego "cibernetes" (timonel o piloto) y es la ciencia o estudio de los mecanismos de control o regulación de los sistemas humanos y mecánicos, incluyendo los ordenadores. La cibernética es una ciencia interdisciplinaria que trata de los sistemas de control y de comunicación.

**Congruencia** - Cuando todas las creencias internas de la persona, sus estrategias y su conducta están totalmente de acuerdo y orientadas hacia la consecución del objetivo deseado.

**Compenetración** (Rapport): Una sensación de conexión con el otro, un sentimiento de mutualidad, una sensación de confianza creado a partir de acompasamiento, reflejo e igualación, un estado de empatía o segunda posición.

**Conciencia interna (down time):** Es posible orientar la conciencia hacia el sector de los procesos internos o el de los estados internos. Si se permanece en uno de esos sectores durante un tiempo, se pierde conciencia de lo que pasa alrededor. Cuando su interlocutor se ve obligado a decir algo como "Oye, vuelve a la tierra", es porque se encuentra usted en conciencia interna.

**Conciencia externa (out time):** Si su conciencia está orientada a absorber información del exterior, sus procesos internos (tratamiento de esa información) y sus estados internos, son inconscientes (lo que no quiere decir que no existan).

**Congruencia.** La correspondencia de las palabras o conductas externas con las creencias, valores y estrategias internas, dando una completa unidad a nuestro ser personal.

**Contexto.** Se refiere al marco circunstancial que rodea una acción determinada;

**Creencias, convicciones (Beliefs):** Generalizaciones que hacemos sobre nosotros mismos, los demás y el mundo, así como nuestros principios para desenvolvernos en él. Uno de los niveles neurológicos. Las Creencias son generalizaciones mentales que relacionan dos o más acontecimientos. Suelen referirse a 1) *causas* de los hechos, 2) *su significado*, 3) *límites* que sentimos ante a) el ambiente, b) conductas propias, e) capacidades, d) identidad personal. Las *creencias* filtran la información que nos viene del mundo y orientan nuestras acciones y reacciones ante él, 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; Lo que es importante para uno en un contexto particular. Sinónimo de **Valor**.

**Digital (Digital):** Submodalidad que varía de forma cualitativa, como un interruptor de luz que puede estar en posición conectado (on) o desconectado (off). Véase Análogo.

**Dirigir (Leading):** Cambiar la propia conducta con la suficiente sintonía para que la otra persona (o grupo) también haga lo mismo. La intención es dirigir al interlocutor al estado deseado.

**Disociado:** Posición Perceptiva general desde la cual se vive todo desde la perspectiva de otra persona; el sujeto se ve a sí mismo desde fuera en la representación. Su opuesto es la asociación. (Ver Estado disociado -Dissociated State).

**Ecología (Ecology):** Guardar una relación de equilibrio con el entorno (ecología externa) o consigo mismo (ecología interna). Interés por el conjunto de relaciones entre un ser y su entorno. Equilibrio dinámico de los elementos en cualquier sistema. Cuando un cambio es ecológico, se benefician de él la persona, la familia y/o la organización en su totalidad.

**Empatía.** Del griego *en*, dentro de; *pathos*, afección o sentimiento. Es una actitud o modo de ser que nos inclina a meternos dentro de los sentimientos y situación del otro, para contemplar los hechos desde su estado de ánimo y marco de referencia. Luego, le expresamos lo que vemos desde su perspectiva para asegurarnos de que lo estamos comprendiendo adecuadamente. Se asemeja mucho a la *segunda posición* de PNL.

**Encuadrar o enmarcar (Frame):** Establecer un contacto o manera de percibir algo, situándolo en un determinado marco o contexto.

**Estado.** La suma de todos los procesos neurológicos de un individuo en cualquier momento dado. El estado en que uno se halla filtra o influye en el resultado final de nuestra interpretación de cualquier experiencia que tenga en ese instante. En PNL significa el conjunto total de las condiciones emocional, corporal y mental de la persona. Ej. Estado alegre, estado creativo, entre otros.

**Estado, estado emocional, estado interno** (*State, Emotional State, Internal State*): Cómo se siente uno, el humor. La suma de todos los pensamientos y sensaciones de una persona en un momento dado, que suele percibirse como una emoción dominante. El estado en que nos encontramos influye en nuestras capacidades y en la interpretación de la experiencia.

**Estado asociado** (*Associated State*): Vivir una escena desde la óptica de la propia persona.

**Estado disociado** (*Dissociated State*): Percibir la propia persona o una experiencia corporal desde la perspectiva de un espectador u oyente.

**Estrategia** (*Strategy*): - Una serie de pasos explícitos, mentales y conductuales utilizados para lograr un resultado específico. En PNL el aspecto más importante de una estrategia son los sistemas de representación utilizados para dar los pasos necesarios.

. Una secuencia andada de representaciones, que usamos como guía de nuestro comportamiento. Toda estrategia incluye los sistemas de representación sensorial (visual, auditivo, cenestésico) en un cierto orden concreto. Podemos descubrirlas en nosotros mismos y en los demás escuchando las palabras que elegimos, observando los patrones de exploración ocular y formulando preguntas sobre la forma y la sucesión de las representaciones internas. o como dice Robert Dilts Secuencia (programa) de pensamiento y conducta para obtener un objetivo determinado. Por ejemplo, responder (siempre) de forma relajada a una crítica. Cualquier conducta es una secuencia estratégica.

**Estructura profunda**: Es la representación lingüística completa de la que se deriva la estructura superficial.

**Estructura superficial**: La frase escrita o hablada.

**Filtros**: Ideas, experiencias, creencias y lenguaje únicos que conforman nuestro modelo del mundo; "El mundo es siempre más rico que nuestra experiencia de él. Nuestros filtros perceptivos determinan que qué percibimos y qué suprimimos.

**Igualación, emparejamiento, correspondencia** (*Matching*): Adoptar parte del comportamiento, habilidades, creencias o valores de otra persona con la intención de aumentar la sintonía.

**Igualación cruzada** (*Crossover Matching*): Igualación del lenguaje corporal de una persona con un movimiento distinto; por ejemplo, mover la mano al ritmo en que habla la otra persona.

**Impronta** (*Imprint*): Acontecimiento pasado significativo a partir del cual uno se forma una creencia o un conjunto de creencias. Lo importante no es el contenido de lo que ocurrió, sino la impresión o creencia que uno se formó a partir de esa experiencia.

**Incongruencia** (*Incongruity*): Estado en que se tienen dudas o reservas, conscientes o inconscientes, en el que no se está totalmente entregado a un objetivo. Falta de sintonía con uno mismo; existencia de un conflicto interno, que tendrá su expresión en la conducta de la persona, o incluso en su fisiología (asimetría). Por ejemplo, hacer lo contrario de lo que se está diciendo, o hacer una afirmación positiva en un tono de voz dubitativo.

**Inducir** (*Elicitation*): Técnica de PNL para obtener información, sea por observación directa de signos no verbales, sea haciendo preguntas de acuerdo al metamodelo; también para obtener un determinado comportamiento, evocando un estado mediante preguntas o de forma no verbal, utilizando la propia conducta.

**Lenguaje corporal** (*Body Language*): La manera como nos comunicamos mediante nuestro cuerpo, sin palabras ni sonidos. Es el principal canal de comunicación con los demás. Incluye los gestos, las expresiones faciales, la apariencia (manera de vestir y acicalarse), la postura y las técnicas de acceso.

**Línea del tiempo** (*Timeline*): Manera en que nos representamos subjetivamente el tiempo, como si fuera una línea que va del pasado al futuro. Forma como almacenamos escenas, sonidos y sentimientos de nuestro pasado, presente y futuro.

**Mapa de la realidad, modelo del mundo** (*Map of Reality, Model of the World*): Representación única del mundo que hace cada persona a partir de sus percepciones y experiencias individuales.

**Marco «como si»** («As-if» *Frame*): Suponiendo que algún hecho ha tenido lugar, y pensando entonces «como si» hubiese ocurrido, estimular la solución creativa de problemas dirigiéndose mentalmente más allá de los obstáculos aparentes hacia las soluciones deseadas. Ver Contexto.

**Marco común**: Encontrar durante una negociación la relación ganar-ganar o mejor dicho encontrar la congruencia entre los objetivos o metas del interlocutor y el receptor.

**Matching**: Reflejo lingüístico a través de la adopción de predicados o modelos de frases. Igualación. Adoptar parte del comportamiento, habilidades, creencias o valores de otra persona con la intención de aumentar la sintonía. Practicada de una manera sutil, ayuda a establecer una sensación de entendimiento entre los interlocutores.

**Metacomentario**: es decir un comentario sobre el mensaje, su encuadre, el tono, las palabras utilizadas, entre otros., pero sin dar respuesta o revelar el propio punto de vista.

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

**Metáfora** (Metaphor): Comunicación indirecta mediante un relato o figura de lenguaje que impliquen una comparación. En la PNL, la metáfora incluye símiles, parábolas y alegorías.

**Metamensaje** (Metamessage): Literalmente, un mensaje acerca de un mensaje...

**Meta Programa**. Un nivel de programación mental que determina cómo clasificamos, orientamos y troceamos nuestras experiencias. Nuestros meta programas son más abstractos que nuestras estrategias concretas de pensamiento y definen nuestro enfoque general sobre un tema particular más que los detalles de nuestro proceso de pensamiento.

**Modelado**. El proceso de descubrir la secuencia de representaciones internas y comportamientos que le permite a alguien realizar una tarea. Una vez detalladas las componentes de la estrategia, las creencias idiomáticas y las conductas, esa habilidad puede ser aprendida por otra persona en mucho menos tiempo. **Creación/imitación de modelos** (Modelling): Crearse modelos imitando las habilidades de personalidades famosas en diferentes campos. Es la base del aprendizaje acelerado y de la PNL.

**Modelo**. La descripción de cómo funciona algo (pero no de las posibles razones de por qué funciona). Cuando hablamos del «modelo del mundo» que tiene alguien, nos referimos al conjunto de

sus creencias, procesos internos y comportamientos que le permiten actuar de cierta forma. Un modelo es la manera de organizar las experiencias., **Modelo (Model)**: Descripción práctica de cómo funciona algo, con la intención de ser útil, copiada generalizada, eliminada o distorsionada.

**Niveles Lógicos.** Una jerarquía interna en la cual cada nivel es más abarcante y tiene un impacto psicológico mayor. Toda cuestión relativa a las personas corresponde necesariamente a uno o varios de los siguientes niveles, que constituyen al ser humano:

Por orden de importancia algunos de estos niveles son: (1) identidad: la conciencia teleológica de uno mismo., (2) creencias/valores: las representaciones de los actores sobre sus capacidades y las de los demás, las leyes del mundo, y de más, (3) aptitudes, (4) conducta: las acciones realizadas por alguien y (5) entorno: el conjunto en el que tiene lugar un acontecimiento o serie de acontecimientos;.

### Niveles lógicos

I. Gregory Bateson señaló que en los procesos de aprendizaje, cambio y comunicación, existen unas jerarquías naturales. La función de cada uno de los niveles es organizar la información del nivel inferior y las normas para cambiar algo en un nivel son diferentes de las necesarias para cambiar algo en un nivel inferior. Un cambio en un nivel inferior puede afectar a los niveles superiores, pero ello no necesariamente ocurre siempre. Sin embargo, todo cambio en un nivel superior modifica cosas en los niveles inferiores a fin de que estos apoyen los cambios realizados en el nivel superior. Bateson observó que, con frecuencia, la confusión de los niveles lógicos es lo que origina los problemas.

### II. Niveles lógicos en PNL

Los siguientes niveles lógicos son los más básicos e importantes en la PNL:

|   |
|---|
| 1. Espiritualidad (Parte de qué soy)<br>Transmisión                               |
| 2. Quién soy Yo - Identidad (Quién)<br>Misión                                     |
| 3. Mi Sistema de Creencias - Valores, Criterios (Por qué)<br>Permiso y Motivación |
| 4. Mis Aptitudes -Estados, Estrategias (Cómo)<br>Dirección                        |
| 5. Lo que yo hago - Conductas Específicas (Qué)<br>Acciones                       |
| 6. Mi entorno - Contexto Exterior<br>Reacciones                                   |

### III. Niveles lógicos

Cada uno de estos diferentes niveles desencadena la acción de un "circuitito" neurológico cada vez más profundo.

Espiritual - Holográfico - El sistema nervioso como un todo.

Identidad: Sistemas inmunológico y endocrino - Vida profunda - funciones de sustento.

Creencias: Sistema nervioso autónomo (ritmo cardiaco, dilatación de la pupila, y similares) - Reacciones inconscientes.

Aptitudes: Sistema Cortical - Acciones semiconscientes (movimientos del ojo, postura, y parecidos)  
Conducta: Sistema motor, (cerebelo y pirámide) - Acciones conscientes.  
Entorno: Sistema nervioso periférico - Sensaciones y actos reflejos.

#### **IV: Ejemplos de manifestaciones (a través de creencias) de los diferentes niveles lógicos**

Las siguientes manifestaciones indican los distintos niveles de respuesta de una persona que ha sabido que tiene cáncer.

Identidad - Soy una víctima del cáncer.

Creencia - No aceptar lo inevitable es crear falsas esperanzas.

Aptitud - No soy capaz de mantenerme bien.

Comportamiento específico - Tengo un tumor.

Entorno - El cáncer me está atacando.

Las siguientes manifestaciones indican los diferentes niveles de alguien que está trabajando para conseguir una meta de salud.

Identidad - Soy una persona sana.

Creencia - Si estoy sano puedo ayudar a otros.

Aptitud - Sé cómo influir en mi salud.

Comportamiento específico - A veces puedo actuar sanamente.

Entorno - La medicina me ha curado.

Las siguientes manifestaciones indican los distintos niveles en una persona que tiene problemas con la bebida.

Identidad - Soy alcohólico y siempre seré alcohólico.

Creencia - Para mantenerme tranquilo y estar normal tengo que beber.

Aptitud - No puedo controlarme en cuanto a la bebida.

Comportamiento específico - En la fiesta había demasiada bebida.

Entorno - Cuando estoy con mis amigos me gusta tomarme una copa o dos.

#### **V. Tipos de cambio en los diferentes niveles lógicos**

Cambio evolutivo - Cambio a nivel de identidad. Cambio en la misión y el propósito.

Cambios generativos - Cambio en los niveles de Aptitud y Creencias.

Cambio en las motivaciones, permiso y dirección.

Cambio de remedios - Cambio en los niveles de Comportamiento y de Entorno.

Cambio en las acciones y reacciones.

**Operadores modales:** Término lingüístico que designa las reglas y los deberes sobre los cuales se apoya una persona para actuar. La PNL inscribe en este marco los verbos deber, poder, querer, formulados en positivo o negativo.

**Partes.** Modo metafórico de referirnos a programas y estrategias de conducta independientes. Los programas o "partes" suelen desarrollar una personalidad que se convierte en uno de sus rasgos de identidad.

**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.

**Posición perceptiva** (*Perceptual Position*): El punto de vista del que somos conscientes en todo momento. Puede ser el nuestro («primera posición»), el de otro («segunda posición»), o el de un observador objetivo e imparcial («tercera posición»).

**Predicados.** Palabras (verbos, adverbios y adjetivos) basadas en los sentidos, que la persona selecciona para describir un sujeto. En PNL se utilizan los predicados para identificar qué sistema de representación está utilizando la persona para procesar la información.

**Programación Neurolingüística (PNL).** Es un modelo conductual y una serie de habilidades y 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 y 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.

**Reencuadre o reenmarcación:** Cambiar el marco de referencia que rodea una afirmación o experiencia para otorgarle otro significado. **Reenmarcación del Contenido.** Centrarse en otra parte o aspecto de una afirmación o experiencia para darle un significado diferente (¿Qué otra cosa podría significar?) **Reenmarcación del Contexto.** Cambiar el contexto de una afirmación o experiencia para otorgarle un significado diferente (¿En qué otro contexto sería esto apropiado?).

**Reflejar** (*Mirroring*): Imitar (matching) de modo muy preciso aspectos de la conducta de otra persona para sintonizar con ella. Proceso espontáneo de comunicación.

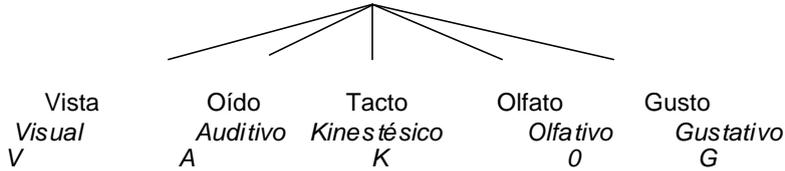
**R.O.L.E.** (El modelo, )

La expresión «modelo R.O.L.E.» fue acuñada por Robert Dilts en 1987 para describir los cuatro elementos básicos de la PNL implicados en las estrategias cognitivas de modelado. El objetivo del proceso de modelado R.O.L.E. consiste en identificar los elementos esenciales del pensamiento y la conducta utilizados para producir una determinada respuesta o resultado. Esto comprende la identificación de los pasos críticos de la estrategia mental y del papel que cada paso desempeña en el «programa» neurológico general. Este papel está determinado por los cuatro factores que componen el acrónimo R.O.L.E.: Representational Systems; Orientation; Links; Effect (sistemas representacionales, orientación; vínculos; efectos).

**Los sistemas representacionales** tienen que ver con cuál de los cinco sentidos es el dominante en un determinado paso mental en la estrategia: visual, auditivo, cinestésico, olfativo, gustativo.

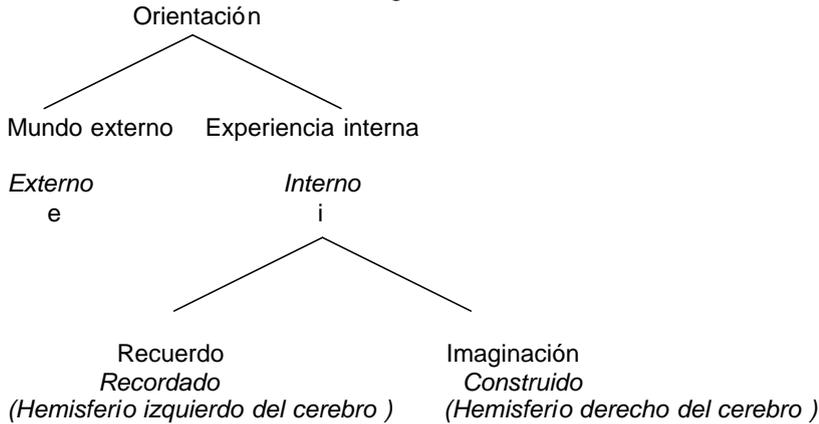
Cada sistema representativo está diseñado para percibir ciertas cualidades básicas de la experiencia que percibe. Éstas incluyen características como *color*; brillo, *tono*, *volumen*, *temperatura*, *presión*, entre otros. Estas cualidades se denominan «submodalidades» en PNL, puesto que son los subcomponentes de cada uno de los sistemas representativos.

## Sistemas Representacionales



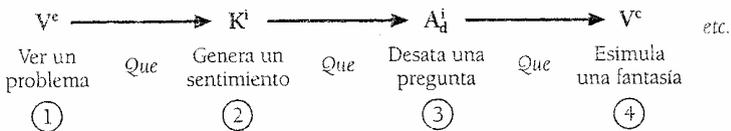
*Nuestros sistemas representativos en relación a los cinco sentidos*

La **orientación** estudia si una determinada representación sensorial está centrada externamente hacia el mundo externo o internamente hacia experiencias recordadas o construidas. Por ejemplo, cuando vemos algo, ¿se encuentra en el mundo externo, en nuestra memoria o en nuestra imaginación?



Los **vínculos** se refieren a cómo se establece una relación entre un determinado paso o representación sensorial y otras representaciones. Por ejemplo, ¿lo que vemos en el entorno externo está vinculado con sentimientos internos, con imágenes recordadas o con palabras? ¿Hay un sentimiento especial vinculado a las imágenes construidas, el recuerdo de sonidos u otras sensaciones? Es lo que la gente llama comúnmente **asociaciones**.

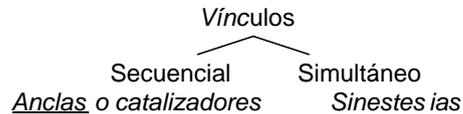
Hay dos maneras básicas en que pueden vincularse las representaciones: secuencia y simultáneamente. Los vínculos secuenciales actúan como *anclas* o catalizadores, de manera que una representación sigue a otra en una cadena lineal de acontecimientos.



## Vínculos secuenciales

Los vínculos simultáneos se producen en lo que se denomina *sinestesia*. Los vínculos, sinestésicos tienen que ver con el solapamiento permanente de representaciones sensoriales. Ciertas cualidades de las sensaciones pueden vincularse a ciertas cualidades de la imagen; por ejemplo, visualizar la forma de un sonido o escuchar un color.

Desde luego, estos dos tipos de vínculos son esenciales para el pensamiento, el aprendizaje, la creatividad y la organización general de nuestras experiencias.



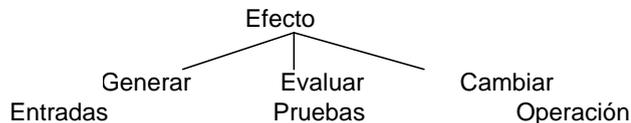
A → K



Ejemplo:  
al sonido o la palabra  
le sigue una sensación

Ejemplo:  
sentir un sonido  
o escuchar una sensación

El **efecto** hace referencia al resultado, al efecto o al objetivo de cada paso en el proceso mental. Por ejemplo, la función del paso podría consistir en generar o introducir una representación sensorial para probar o evaluar una representación sensorial específica u operar para cambiar una parte de una experiencia o conducta en relación con una representación sensorial.



## Claves fisiológicas: convertir el R.O.L.E en un B.A.G.E.L.

Los elementos del modelo R.O.L.E. tratan, fundamentalmente, con procesos cognitivos. Sin embargo, para funcionar, consolidarse y expresarse, estos programas mentales necesitan de la ayuda de ciertos procesos corporales y fisiológicos. Estas reacciones físicas son importantes para la enseñanza o el desarrollo de ciertos procesos mentales, así como para la observación externa y su confirmación. Los principales elementos del comportamiento en el modelado R.O.L.E. son:

- Postura corporal (**B**ody posture)
- Claves de acceso (**A**ccessing Cues)
- Gestos (**G**estures)
- Movimientos de los ojos (**E**ye movements)
- Patrones de lenguaje (**L**anguage patterns)

## 1. La postura corporal

Las personas suelen asumir posturas sistemáticas habituales cuando piensan profundamente. Estas posturas indican muchas cosas acerca del sistema representativo que la persona utiliza. Los siguientes son ejemplos típicos:

- a. Visual: *inclinarse hacia atrás con la cabeza y los hombros levantados o caídos, respiración poco profunda.*
- b. Auditiva: *cuerpo inclinado hacia delante, con la cabeza ladeada, los hombros hacia atrás y los brazos cruzados.*
- c. Cinestésica: *la cabeza y los hombros inclinados, respiración profunda.*

## 2. Las claves da acceso

Cuando las personas piensan, catalizan de diversas maneras ciertos tipos de representaciones, que incluyen: ritmo de respiración, gemidos o gruñidos no verbales, expresiones faciales, chasquido de los dedos, rascarse la cabeza, entre otros. Algunos de estos son propios del individuo y necesitan "calibrarse" con la persona específica. No obstante, muchas de esas claves se asocian con determinados procesos sensoriales.

- a. Visual: *respiración poco profunda, ojos entrecerrados, timbre de voz más agudo y ritmo más rápido.*
- b. Auditiva: *respiración diafragmática, ceño fruncido, tono de voz y ritmo fluctuantes.*
- c. kinestésica: *respiración abdominal profunda, tono de voz profundo y ritmo más lento.*

## 3. Los gestos

Las personas suelen utilizar gestos que indican el órgano sensorial que utilizan para pensar. Algunos ejemplos típicos son:

- a. Visual: *tocarse o señalarse los ojos, gestos hechos a nivel de los ojos.*
- b. Auditiva: *señalar hacia o gesticular cerca de los oídos, tocarse la boca o el mentón.*
- c. kinestésica: *tocarse el pecho y la zona del estómago, gestos hechos por debajo del cuello.*

**4. Los movimientos de los ojos (claves de acceso ocular)** El movimiento automático e inconsciente de los ojos suele acompañar procesos mentales específicos que indican el acceso de uno de los sistemas representativos. La PNL ha clasificado estas claves en el siguiente modelo:



### 5. Los patrones de lenguaje

Uno de los métodos fundamentales del análisis neurolingüístico consiste en buscar determinados patrones lingüísticos, como los “predicados”, que señalan un sistema representativo neurológico o submodalidad específica, y cómo ese sistema o cualidad se utiliza en el programa mental general. Los predicados son palabras, como verbos, adverbios o adjetivos, que indican acciones o cualidades, por oposición a las cosas. Este tipo de lenguaje suele seleccionarse a nivel inconsciente y, por lo tanto, refleja la estructura inconsciente subyacente que los produce. A continuación, presentamos una lista de predicados basados en el sistema sensorial:

| PREDICADOS NOMINALES Y VERBALES |            |              |
|---------------------------------|------------|--------------|
| Visuales                        | Auditivos  | Cenestésicos |
| se ve                           | se oye     | se siente    |
| se mira                         | se escucha | se palpa     |
| observar                        | suena      | agarrar      |
| mostrar                         | armoniza   | atraer       |
| demonstrar                      | disonante  | repele       |
| revelar                         | algarabía  | cautivar     |
| asomar                          | ser todo   | resbalar     |
| apuntar                         | oídos      | contactar    |
| visionar                        | timbre de  | rechazar     |
| aclarar                         | alarma     | duro         |

|                       |                         |                          |
|-----------------------|-------------------------|--------------------------|
| dilucidar             | silencio                | blando                   |
| parpadeo              | susurrante              | frío                     |
| claro                 | murmullo                | cálido                   |
| turbio                | estentóreo              | agrio                    |
| brillante             | sintonizar              | dulce                    |
| transparente          | hacerse el              | ácido                    |
|                       | sordo                   | amargo                   |
| destello              | buen tono               | hallar                   |
| imagen                | musicalidad             | apoyo                    |
| cuadro                | estridencia             | rígido                   |
| panorama              | «escuchar»              | volverse en redondo      |
| «ver»                 | «oír»                   | «tocar»                  |
| «mirar»               | «sonido»                | «sensación»              |
| «vista»               | «resonante»             | «sólido»                 |
| «claro»               | «estrepitoso»           | «pesado»                 |
| «brillante»           | «palabra»               | «manejar»                |
| «imagen»              | «ruidoso»               | «rugoso»                 |
| «desenfocado»         | «me suena a algo»       | «conectar»               |
| «trae a la luz»       | «decir»                 | «moverse»                |
| «mostrar»             |                         |                          |
| A simple vista        | Caricia para los oídos  | Bálsamo para el espíritu |
| A vista de pájaro     | Comienzos balbucientes  | Bien fundado             |
| Abarcar de una ojeada | Convenció a los oyentes | Cabeza loca              |
| Afrontar un deber     | Charla ociosa           | Camisa de once varas     |
| Asemejarse            | Dar el tono             | Composición de lugar     |
| Bien definido         | Dar la nota             | Corazón ardiente         |
| Cara a cara           | Descrito de viva voz    | Discusión acalorada      |
| Cautivó a los         | Después de lo oído      | Dolerle a uno una cosa   |
| espectadores          | Diga a qué viene        | Dominarse                |
| En persona            | Diga su opinión         | Dueño de sí              |
| Estar bien visto      | Estar en tertulia       | Echar mano de            |
| Hacer una escena      | Facilidad de palabra    | Es un martirio           |
| Imagen mental         | Fue un alboroto         | Estar en contacto        |
| Imagen velada         | Hablar claro            | Frío/Tranquilo           |
| Me parece             | Hablar sin ton ni son   | Harina de otro costal    |
| Memoria fotográfica   | Hacer oídos sordos      | Mano a mano              |
| Miopía                | Hacerse escuchar        | Momentos de pánico       |
| Mirar las musarañas   | Inaudito                | Notarse una tendencia    |
| Nítido                | Lejos de mis oídos      | Pisar fuerte             |
| Parecer               | Llamar la atención      | Poner las cartas sobre   |
| Regalo para la vista  | Lo dije bien alto       | la mesa                  |
| Sin asomo de duda     | Manera de hablar        | Quédese por aquí         |
| Tener un destello de  | Oídas las partes        | Quitarse un peso         |
| claridad              | Oídos sordos            | Romper el hielo          |
| Tener perspectiva     | Oiga/Escuche            | Sacar tajada             |
| Un algo entrevisto    | Oír con agrado          | Se apoderó de mí         |
| Un cuadro lamentable  | Palabra por palabra     | Se condensa en           |
| Un punto de vista     | Prestadme oídos         | Se me escapó             |
| Un vistazo            | Punto en boca           | Ser corto de miras       |

|                          |                     |                       |
|--------------------------|---------------------|-----------------------|
| Ver con la imaginación   | Rumorando           | Ser una rémora        |
| Ver las estrellas        | Silencio, por favor | Suave como un guante  |
| Vérsele a uno el plumero | Unas palabras       | Tejemanaje/Manoseo    |
| Visión de la jugada      |                     | Tieso/Estirado/Rígido |
| Ya lo veremos            |                     | Traído por los pelos  |
|                          |                     |                       |
|                          |                     |                       |

**SubModalidades.** Cuando pensamos, reflexionamos, planificamos o recordamos, en resumen, en todas nuestras operaciones mentales, utilizamos los diferentes sentidos ( también llamados modalidades). Así, ya sea pasada, presente o futura, nuestra experiencia es codificada por nuestro cerebro en forma de representaciones sensoriales. Las submodalidades 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, entre otros. Entre las submodalidades auditivas está el volumen, el ritmo, el tono, entre otros., y entre las kinestésicas la presión, la temperatura, la textura, la ubicación, entre otros.

**Submodalidad** (*Submodality*): Distinciones dentro de cada sistema representativo (modalidad); cualidades de nuestras representaciones internas; las unidades estructurales más pequeñas de nuestros pensamientos y sensaciones. Así, en la modalidad visual, las submodalidades serían el brillo de la imagen, la claridad, el enfoque, el tamaño. Entre las submodalidades auditivas figuran el tono, el timbre, el volumen, el ritmo, la duración del sonido, entre otros.

**T.O.T.E** (P.OP.S.), Modelo:Desarrollado por Miller, Galander y Pibram. El término señala

- por sus siglas en inglés- la secuencia Test-Operation-Test-Exit (Prueba -Operación-Prueba-Salida), la cual describe la secuencia básica de retroalimentación que se utiliza para guiar todo comportamiento. Una secuencia de actividades en nuestros sistema sensorial y representacional que se ha consolidado en una unidad funcional de comportamiento, de tal forma que es típicamente utilizada por debajo del límite de la conciencia.

**Valores** (Values): Lo que es importante para uno. Son los que impulsan nuestros actos. Puede tratarse de estados a los que aspiramos (valores «hacia»), o valores que deseamos evitar (valores «alejarse de»). Sinónimo de Criterios Lo que es importante para uno en un contexto particular.

## RELACION LABORAL ENTRE LOS METAPROGRAMAS Y EL SECTOR QUÍMICO FARMACÉUTICO<sup>14</sup>

Los cargos y vacantes en la industria farmacéutica cumplen con una función específica tanto técnica como por medio de interrelaciones personales. Se espera la eficacia laboral cuando somos capaces de llevar a cabo nuestra función técnica dentro de un sistema donde interactúan sectores donde la comunicación entre las personas es lo fundamental.

| Función:          | Metaprogramas típicos   |
|-------------------|---|
| DIRECCIÓN         | Selección por información, Global, Marco de referencia interno. Activo, Orientación uno mismo., Alejarse de «discusiones inútiles», «errores debidos a la falta de experiencia», «pérdidas de tiempo» A través del tiempo, subordinado al futuro, usa tercera y cuarta posiciones. Soñador, procede por opciones, opera por necesidad. extrovertido, intuitivo, perceptivo, reflexivo . |
| SUPERVISIÓN       | Elección por acción. Orientación «otro», Marco de referencia interno. Activo, a través del tiempo, Tercera posición, crítico, extrovertido, intuitivo, perceptivo, reflexivo  |
| DESARROLLO        | Selección por actividad, detalle con excepción, equilibrio procedimiento-opciones, subordina el futuro al presente, opera por necesidad, es soñador, introvertido, intuitivo, perceptivo, reflexivo   |
| VENTAS            | comparación con el otro, Activo, se acerca a, global , subordinado al presente, procede por opciones, es realista, opera por posibilidad, extrovertido, intuitivo, perceptivo, reflexivo .  |
| CONTROL DECALIDAD | Diferenciador, comparado con el otro, orientación interna, selecciona por información, primera posición. subordinado al presente, sigue el procedimiento, es realista, opera por necesidad. introvertido, intuitivo, perceptivo, reflexivo .  |
| OPERACIÓN         | Elección por persona., son indispensables una orientación mutua y un marco de referencia externo, orientación «el otro», comparación con el otro, en el tiempo, reactivo, segunda posición, subordinado al pasado, procede por procedimiento, es soñador, opera por necesidad. extrovertido, intuitivo, perceptivo, reflexivo   |
| INVESTIGACIÓN     | Elección por acción., reflexivo , Marco de referencia interno., orientación «uno mismo»., detalle, compara con excepción, realista, primera posición, equilibrio en procedimiento, estilo crítico. opera por posibilidad, introvertido, sensorial, crítico.   |
| DOCENCIA          | Elección por acción., reflexivo , Marco de referencia interno., orientación «los otros»., global, compara con excepción, realista, tercera posición, equilibrio en procedimiento, estilo crítico. opera por posibilidad, intuitivo, sensorial, dirigido hacia, reflexivo.   |

Las habilidades de comunicación son indispensables y normalmente las mismas tanto si se es supervisor de 1 como de 100 personas , tanto si es de operarios como de otros gerentes; las personas en desarrollo ya sea farmacéutico, mercadotécnico y otros tienden a pensar de manera semejante; se cumplen patrones para cada sección o área: lo mismo sucede con el personal encargado de maquila (operadores, intendencia y actividades rutinarias) aún es parecido al control de calidad pero en un nivel más sofisticado. Para la gente de investigación existen diferentes alternativas que el desarrollo pero durante la etapa de investigación algunos patrones predominarán. El equipo de ventas puede tener

<sup>14</sup> La ficha fue creada a partir de un punto de vista personal en base a la experiencia del autor al modelar a los mas exitosos compañeros durante la realización de su profesión. Su visión es solo una guía y es valida en el contexto, el tiempo y las personas que convivieron a su lado durante el proyecto de modelación.

que guiarse por un poco de todo ya que su función depende del ambiente es decir predominará la flexibilidad. No es lo mismo para control de calidad: ya sea auditoria de documentación de proceso y de más la rigidez y el procedimiento destacan.

## **SABER HACER PROPOSICIONES**

La proposición refleja el modelo de mundo del interlocutor y lo motiva  
Selva Chantal, especialista en Negociación.

Nosotros sabemos encontrar en nosotros los recursos útiles para la motivación, crear un clima de confianza y simpatía.... Sabemos dónde vamos, hemos ayudado a nuestro interlocutor a clarificar sus objetivos y hemos determinado un marco común para la motivación, y al hacerlo hemos captado intuitivamente su personalidad. Podemos predecir su comportamiento... Sólo nos queda hacer las proposiciones es decir dar una orden.

### **La sintaxis de una proposición**

Cada vez que debemos hacer una proposición, ésta debe estar un paso adelante con relación a nuestros objetivos comunes. Una "proposición" es la posición que adoptamos en vistas a una acción. En consecuencia, estamos en una fase extremadamente activa de la motivación, lo que supone un buen control de las fases anteriores.

El contenido de la proposición que enunciamos hace referencia a los objetivos y a los elementos del marco común. Se inscribe en el clima de confianza y la lógica de compromiso que desarrollamos desde el comienzo de la motivación. Utilizamos nuestro metaprograma acuerdo.

### **La estructura gramatical de la proposición es fundamental**

- Una proposición se hace en primera persona: "Yo le propongo..." "Yo deseo...", porque nos implicamos en la acción deseada,
- Una proposición se hace en estilo directo. Expresamos claramente nuestro pedido; nuestro interlocutor no debe adivinarlo. Vamos a lo esencial, es inútil andar con rodeos. Desechemos las frases: "Usted puede creerme", "Téngame confianza". Sólo expresan duda en la mente de nuestro interlocutor.

Recordemos la base de nuestra gestión: nuestra proposición debe tomar en cuenta explícitamente nuestros intereses y los de nuestro interlocutor. Tampoco se trata de agrandar en nuestro detrimento ni de imponerse a sus expensas. En la propuesta cada una de las dos partes encuentra satisfacción. Este sentimiento motiva para actuar, impulsa al compromiso recíproco.

- El presente es el tiempo de la acción. Las reglas de la cortesía nos enseñaron a pedir en condicional: "Yo desearía...", "Podría usted..... Cada comportamiento humano encuentra su utilidad en un contexto dado; con frecuencia es el marco el que no conviene. La negociación no es una situación convencional. Es, por el contrario, una situación dinámica en la cual todas las palabras, todas las fórmulas, todos los comportamientos generan resultados.

Un verbo en condicional revela una veleidad inconsciente de nuestra parte, una duda, un estímulo a decir "no". El presente del indicativo nos asegura un comportamiento afirmado.

Yo + verbos de acción en PRESENTE + verbos de implicación

Esto significa que no tememos el rechazo. El rechazo es una opción legítima de nuestro interlocutor. Para nosotros es la ocasión de ordenar o la oportunidad de actuar de otro modo. Si adoptamos esta creencia útil, funcionamos en ir hacia la acción, tenemos un comportamiento afirmado y reforzamos, en consecuencia, nuestra capacidad de negociador.

-Para continuar tranquilizando a nuestro interlocutor, manteniendo la relación de confianza (rapport) y conservando el control de la situación, es necesario formular nuestra proposición en términos positivos. La negación es una forma gramatical que sólo existe en el lenguaje. Si alguien nos pide no pensar en un elefante rosa, no podemos impedir ese pensamiento porque nuestro cerebro no puede representarse la negación.

| Evitaremos   | Utilizaremos  |
|--|---|
| Las palabras negativas:<br>Temor, Preocupación, Problema, Duda, Inquietud..  | Quédese tranquilo, Despreocúpese, Por supuesto, Es solo cuestión de...  |
| Las expresiones dubitativas:<br>Puede ser, Me parece,<br>Pienso, creo, Si usted. lo desea...                         | Completamente, Es mi punto de vista,<br>Yo le aconsejo, Yo le propongo. |
| Las interrogativas-negativas que llevan a una respuesta negativa:<br>No piensa usted que...<br>No cree usted que...? | ¿Piensa usted que...? ¿Cree usted que...?                               |

Si por el contrario, constatamos que no hemos mantenido la relación, debemos aplicamos a restablecerla y reservar nuestra proposición para otro momento más favorable. Cualquier cosa lo inquieta. Como líder preocupado por estar en armonía con nuestro interlocutor, vamos a informarnos de ese algo que se nos escapó a nivel verbal. Verifiquemos entonces sus movimientos oculares: ¿Se interroga (Ai)? ¿Está en contacto con un sentimiento negativo (K)? ¿Se representa una imagen generadora de inquietud (V)?

Utilicemos inmediatamente nuestra brújula del lenguaje para hacerle precisar su experiencia. Lógicamente debemos disparar muy rápido la duda y reforzar el clima de confianza.

### ¿como presentar una proposición?

Cuando hemos encontrado el marco común que armoniza con los objetivos mutuos, hemos resumido la globalidad y ésta ha sido aceptada por nuestro interlocutor, podemos presentar nuestra proposición.

Sin embargo vamos a tomar tres precauciones antes de formularla:

**1) Verificar la relación:** Verifiquemos primero la calidad de la relación. Nos hemos sincronizado desde el comienzo con su postura, sus gestos, su voz y tal vez incluso con su respiración. Modifiquemos un elemento corporal propio y observémosb. Si la relación está bien establecida, nuestro interlocutor va a seguirnos irresistiblemente en nuestro gesto intencional. Es el momento oportuno.

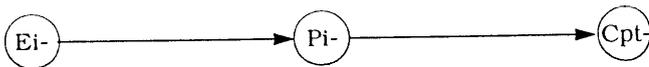
**2) Anclar un recurso positivo** en el interlocutor: La sincronización de las palabras sensoriales de nuestro interlocutor nos ha hecho descubrir que para él algunas palabras están asociadas a estados internos muy positivos. Cuando las pronuncia, un destello pasa por sus ojos, o bien su rostro se ilumina, se distiende, o bien su respiración es más amplia. Hemos notado también que las acompaña con gestos específicos.

Cada uno de nosotros reacciona automáticamente a ciertas palabras que tienen un efecto mágico. Antes de hacer nuestra proposición, nos interesa inducir a nuestro interlocutor a un estado mental positivo provocando un anclaje de recurso: hay que pronunciar la palabra evocadora para él, con el mismo timbre, la misma entonación que él, y asociar el gesto específico.

Así activamos en él un recurso positivo. Esto no nos da la certeza de que va a aceptar nuestra proposición. Al menos lo condicionamos a una apertura mental y de confianza que es la de la negociación gana/ganar. Nos escucha atentamente.

**3) Enunciar las razones** que justifican nuestra proposición antes de la proposición misma: Es importante presentar primero las razones por las cuales hacemos una proposición, porque, si por una razón u otra nuestro interlocutor no está de acuerdo, espontáneamente va a retomar las secuencias de nuestra frase en el orden emitido. Discutirá entonces nuestras razones y no nuestra proposición.

En efecto, si hacemos nuestra proposición al comienzo, provoca inmediatamente en él una reacción. Si la reacción es positiva, todo va bien, pero si es negativa, pone en marcha su cadena interna negativa:



y no escucha nuestras razones; éste es un fenómeno comprensible.

Al presentar las razones antes de la proposición, no sabe dónde vamos; debe entonces ante todo escuchar nuestras razones.

Imaginemos que nuestro interlocutor tiene un metaprograma global muy pronunciado. Promediando nuestra frase, tiene ya la sensación de haber comprendido lo queremos decirle, formula la respuesta en su mente y ya no nos escucha más. Si además posee un MP desacuerdo, nos interrumpe... Nuestra proposición no ha comenzado, hemos tomado la precaución suplementaria de jerarquizar nuestras razones desde la más débil a la más importante desde nuestro punto de vista. De ese modo él discute una razón menor; nos es fácil responder ese punto.

Sin embargo, es preferible evitar mencionar demasiadas razones a la vez porque provocaríamos el efecto inverso. La saturación de información no le permitiría retener todo.

Haría perder el hilo de nuestra lógica y él fundará su desacuerdo sobre la última razón enunciada, con las palabras resonando todavía en su mente.

Tres razones para justificar una proposición es una cifra equilibrada y apreciable.

Podemos esquematizar la sintaxis de una proposición de la siguiente manera:

| Verificación de la relación | Anclaje De Recursos +                  | Razón 1+ razón 2+ razón 3+ proposición   |
|-----------------------------|--|--|
| Captar el momento oportuno  | Inducción de un estado mental positivo | Yo + verbos de acción y de implicación en presente.<br>Términos positivos, palabras sensoriales del interlocutor |

## NOTA HISTÓRICA

El uso del término programa al hablar de la mente humana tiene su origen en la metáfora de la cibernética, que considera al cerebro humano como una "biocomputadora" a la cual uno puede aplicar todos los principios sabidos sobre computadoras. El modelo cibernético había sido nombrado por Norbert Wiener alrededor de 1946, y llegó a ser influyente a través de las conferencias de Macy, que se llevaron a cabo entre 1942 y 1953 y asistidas por investigadores prominentes como Gregory Bateson, Warren McCulloch, John Von Neuman, Walter Pitts, Norbert Wiener entre otros. Esta metáfora se ha inspirado en el principio de Turing, creado por Alan M. Turing, que indicó ser posible programar una máquina e imitar el comportamiento de cualquier otra máquina e incluso la de un ser humano. La metáfora consiguió adeptos, y una premisa básica se convirtió en que la actividad cognoscitiva se puede explicar en términos de computacionales.

De acuerdo a esta metáfora de "la mente como computadora", en la mente está constante y continuamente funcionando un sistema complejo de programas que están controlando todos los aspectos de nuestra existencia, tales como respirar, caminar, hablar,

El término de "metaprograma" fue originalmente propuesto por el científico e investigador John C. Lilly, en su libro: Programando y metaprogramando la biocomputadora humana (1968). Basado en que el sistema nervioso del ser humano es esencialmente una computadora biológica, Lilly sostenía que todo ser humano nace con algunos "programas" – tal como comer, dormir, y sentir dolor- integrado en su código genético. Su habilidad para "absorber" información y desarrollar ideas por encima de esos innatos programas depende de la capacidad de sus "metaprogramas", o forma en que se aprende a aprender. De acuerdo a Lilly, "Todo ser humano, toda persona que ha alcanzado la madurez en el mundo de hoy es una biocomputadora programada. Ninguno de nosotros puede escapar a nuestra propia naturaleza como entidad programable. Literalmente, cada uno de nosotros puede ser definido por sus programas, ni más ni menos..." Metaprogramar es una operación en la que un sistema de control central controla cientos de programas funcionando paralelamente en paralelo" En el libro, Lilly documenta los métodos y resultados de sus controversiales experimentos al metaprogramar como el dice "expandir la mente" a través de ensayos con LSD y privación sensorial. Lilly luchó contra prejuicios sobre alterar el funcionamiento "normal" del cerebro por medio de sustancias psicotrópicas o de "liberación".

El Dr. John C. Lilly puede ser considerado como la primera persona en definir el término metaprograma, definió formalmente **un programa** como: "un sistema de instrucciones internas y constantes encargados de la codificación de señales, la formación de la información; del almacenamiento de ambos, de la preparación de mensajes, de los procesos lógicos que son utilizados, los procesos de selección, y el almacenamiento que ocurren dentro de una biocomputadora, el cerebro." Y un metaprograma como: "un sistema de instrucciones, de descripciones, y de principios de control sobre un sistema de programas."

De la necesidad de crear un ambiente seguro, según Lilly, se pueden alcanzar expectativas nunca previstas. Las ideas de Lilly plantaron el camino de muchas investigaciones sobre la consciencia y programación mental que han servido como antecedentes para el desarrollo de la PNL.

## RELATOS

### Una metáfora culinaria para la dirección a palos

He aquí un experimento fácil de realizar, que proporciona una excelente metáfora para los efectos a largo plazo de la dirección a palos. Engrasa ligeramente el fondo de tu horno de microondas con aceite de girasol. Coloca sobre el fondo engrasado, a un lado del horno, tantas uvas como persona<sup>1</sup>, tengas a tu cargo. Cierra la puerta y apuesta por tus uvas ganadoras. Pon el horno en marcha. La transferencia de calor hará que las uvas empiecen a deslizarse sobre el aceite caliente. Algunas uvas llegarán muy lejos rápidamente. Luego estallarán, debido al mismo proceso de transferencia de calor que las hizo mover. Cuando la temperatura sube demasiado, tanto las uvas como las personas se queman.

### Un relato con moraleja para la motivación por recompensa.

En 1947, un joven que pastoreaba su rebaño por las colinas cercanas al mar Muerto descubrió en una cueva unas grandes tinajas de arcilla. Dentro de ellas había unos rollos de escritura en los que se recogían las enseñanzas de una secta religiosa judía. Se trataba de un notable descubrimiento arqueológico, conocido hoy como los rollos del mar Muerto, cuya antigüedad se cifró en mil años antes de cualquier otro material escrito descubierto hasta la fecha. Los judíos los habían escondido allí para ocultarlos de los romanos. Arqueólogos de todo el mundo estaban sorprendidos y entusiasmados. Sospechaban que había más rollos y, naturalmente, deseaban encontrar el mayor número posible de ellos. Por consiguiente, ofrecieron recompensas: a más fragmentos de escrituras, más dinero. Los emprendedores nativos no dudaron en sacar los rollos de las tinajas y romperlos en miles de pedazos, con el resultado de que en la actualidad existen más de diez mil trozos de escritos, además de una enorme confusión sobre cuáles de ellos pertenecen al mismo documento.

### ¿Pueden las recompensas desmotivar?

Esta pregunta nos hace pensar en un chiste. Un hombre mayor vivía solo en las afueras de un pueblo. Estaba considerado un excéntrico. Los niños del pueblo gustaban de reunirse ante la puerta de su casa cada día, para lanzarle insultos y pisotear las flores de su jardín.

«No gritáis suficientemente fuerte ni sois suficientemente groseros», les dijo un día. «Mañana os daré una libra a cada uno si gritáis tan fuerte como podáis los peores insultos que se os ocurran.»

Los niños se mostraron encantados. Al día siguiente llegaron pronto y profirieron a grito pelado sus peores ofensas. El hombre salió por la puerta y les dijo, satisfecho: «No está mal. Volved a repetirlo mañana y os daré media libra a cada uno».

Los muchachos pensaron que seguía siendo un trato interesante, por lo que, al día siguiente, volvieron puntualmente con sus insultos. Otra vez salió el hombre, quien esta vez les dijo: «Excelente. Volved mañana si queréis, pero sólo podré daros un penique a cada uno». «¿Sólo un penique?» exclamaron. «¡Ni hablar!»

Jamás volvieron a molestarle. Tal vez fuera un excéntrico, pero, sin duda, aquel hombre no era ningún tonto.

### ***Metaprograma sobre el procesamiento de la información***

Hace por lo menos un cuarto de hora que Nasrudín busca algo a la luz del ocaso. Pasa un vecino y le pregunta:

—¿Qué se te ha perdido, Nasrudín? — Mi llave.

El vecino se arrodilla y los dos se ponen a buscar la llave. Al cabo de un rato, sin haber encontrado nada, el vecino pregunta:

— ¿Dónde, exactamente, se te ha caído?

— En la casa.

— Pero... entonces, ¿por qué la buscas aquí afuera? — Porque hay más luz que adentro.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES METAPROGRAMAS O FILTROS Y SUS ALTERNATIVAS DE SALIDA.<sup>15</sup>

A continuación, encontrarás un modelo de trabajo práctico para la identificación de los diferentes metaprogramas o filtros y sus alternativas de salida.

En la columna de la izquierda, verán en negrita las salidas que corresponden a cada metaprograma o/y distinción adicional del mismo. En la columna de la derecha tienes una serie de preguntas que te orientarán (puedes utilizar cualquier otra que sea en el mismo sentido), para extraer de tu interlocutor los metaprogramas que investigas.

Las preguntas no corresponden en línea, sino que todas ellas tienen relación con el metaprograma. De las respuestas que el sujeto proporcione extraerás que salida o subfiltro es el que está utilizando. Algunas veces necesitaremos hacer todas las preguntas, incluso tendremos que inventar otras para elicitarse la respuesta que contenga la salida del metaprograma que investigamos.

Mucha atención a no efectuar preguntas que contengan un condicionante direccional, es decir que obliguen a tu interlocutor a responder en determinada salida de un metaprograma, como ejemplo: ¿vas a ir al médico para que te cure?, aquí necesariamente el sujeto nos responderá que sí. Debemos hacer preguntas abiertas, que puedan ser interpretadas y respondidas según el filtro dominante del entrevistado. Por ejemplo, en el metaprograma sobre dirección le preguntaríamos: ¿Qué quieres de un trabajo?, o ¿qué quieres de un coche?, o ¿qué es importante de lo que haces? Cualquiera de las cuestiones puede servir, y si con una no obtenemos la respuesta, pues seguimos con otra, hasta que lo nos aclare. Buscamos respuestas direccionales del tipo: Que sea confortable. Respuesta que sería de la salida a) cerca de... confort. Puede que alguien más nos conteste: Evitar tener que ir en metro al trabajo. Esta sería una salida e) lejos de... ir en metro.

No esperes que las respuestas sean de evidente interpretación; muchas veces tendremos que repetir una y otra vez, para obtener un resultado. Si haciendo la pregunta de una forma no conseguimos elicitarse la salida del metaprograma que estamos investigando, haremos la pregunta de otra manera, con otra estructura o forma distinta. Aquí se requiere una gran flexibilidad, y mantenernos en un permanente rapport, además de una gran habilidad expresiva.

En ciertas ocasiones, con una misma pregunta el sujeto nos va a responder con varios metaprogramas a la vez, sólo el desarrollo de nuestra atención va a posibilitar que se identifique y esto dependerá únicamente de la práctica continua.

La mejor recomendación que puedo hacer es que se practiques mucho la escucha activa hasta que tus preguntas te lleven a tu meta (a tu metaprogramas investigado).

A continuación la transcripción del modelo citado, para selección de personal o adecuación de puestos de trabajo.

---

<sup>15</sup> Carrión, *Técnicas avanzadas de PNL*, p 196-207

Cuando indagamos las salidas de los metaprogramas, lo que buscamos al preguntar es la forma, no el contenido. No te pierdas en los contenidos de las respuestas, olvidándote de lo que realmente importante, que muchas veces son los predicados verbales, frases predicativas, violaciones del metamodelo, y todo el conjunto de lenguaje no verbal que define un metaprograma.

La habilidad en la identificación de metaprogramas está basada en la experiencia, en muchas horas de trabajo de identificación, de muchas entrevistas e interrogatorios. La capacidad de detectar los metaprogramas, se alcanza como con cualquier otro aprendizaje, practicando.

DIRECCIÓN                      PREGUNTAS PARA INVESTIGAR

### **METAPROGRAMA DE DIRECCIÓN**

- a) **Cerca de**                      -- Qué quieres de un trabajo?
- b) **Cerca de con lejos de**    -- Qué quieres de una relación?
- c) **Cerca de un poco lejos**    -- Qué quieres de un coche?
- d) **Lejos de un poco cerca**    -- Qué quieres hacer con tu de vida?
- e) **Lejos de**                      -- Qué es importante acerca de lo que lo que tu haces?

#### DISTINCIONES ADICIONALES

- a) **OBJETO:**
  - Cuál es la naturaleza del objeto al que se acerca o del que se aleja?
- Ver los Filtros de Interés Primario.

b) INTENSIDAD DEL ACERCA  
MIENTO O DEL ALEJAMIENTO:

- a) **Satisfecho**
- b) **Apático**
- c) **Activo**
- d) **Inactivo**
- e) **Proactivo**

c) GRADO:

- a) **No puedes hacer.**
- b) **Quieres hacer.**
- c) **Lo que congruentemente deseas ( alineado con tu concepto de ti mismo).**
- d) **Quieres más allá del largo plazo.**
- e) **Debes hacer o tener.**

d) HACIA QUE EN RELACIONES :

- a) **Cerca de ciertos valores y personas.**
- b) **Lejos de ciertos valores y personas**
- c) **En contra de ciertos valores y personas.**

### **METAPROGRAMA DE LA RAZÓN**

- a) **Posibilidad**    -- Por qué elegiste tu trabajo presente?
- b) **Necesidad**    --Por qué estás eligiendo hacer lo que estás haciendo?
- c) **Ambas**

## **METAPROGRAMA DEL MARCO DE REFERENCIA**

**a) Interno** -- ¿Cómo sabes que has hecho un buen trabajo?

**b) Externo** --¿Lo sabes simplemente porque te sientes a gusto, o te lo tienen que decir?

**c) Equilibrado**

**d) Interno con una comprobación externa.** -

**e) Externo con comprobación interna.**

## **METAPROGRAMA PARA CONVENCERSE**

### **A) SISTEMA REPRESENTACIONAL MAS ALTAMENTE VALORADO:**

-- Cómo sabes cuándo otra persona es buena en lo que hace?.

-- Cómo sabes que un colaborador es bueno en su trabajo?

--Tienes que...?

**a) Visual**

**b) Auditivo**

**c) Kinestésico**

**d) Digital**

Verlo?

Escuchar sobre ello?

Hacerlo con ellos?

Leer acerca de ello, o leer

algún

informe que hayan escrito?

## **B) TIEMPO NECESARIO PARA CONVENCERSE**

-- Cuántas veces alguien tiene que demostrarte su aptitud antes de que estés convencido?

**a) Automáticamente**

**b) Varias veces**

**c) Durante un periodo**

**d) Permanentemente**

## **METAPROGRAMA DE GESTIÓN Y DE AUTO-GESTIÓN**

a) Sabes lo que necesitas hacer para aumentar tus oportunidades de éxito en un trabajo?

b) Sabes lo que otra persona necesita hacer para incrementar sus oportunidades?.

c) Encuentras fácil decírselo, o no lo encuentras tan fácil?

**a) Uno mismo y los demás**

**b) Uno mismo solamente**

**c) Los demás solamente**

**d) Uno mismo pero no a los demás.**

## **METAPROGRAMA DE ACCIÓN**

-- ¿Cuando se te presenta una situación, generalmente actúas rápidamente después de formarte una idea de ella o haces un estudio detallado de todas las consecuencias y después actúas?.

**a) Activo**

**b) Reflexivo**

- c) Inactivo
- d) Proactivo

### **METAPROGRAMA DE AFILIACIÓN**

-- Recuerda y dime una situación de trabajo o ambiente en la que te sintieras completamente satisfecho y contento.

- a) Independiente
- b) Equipo
- c) Dirección

### **METAPROGRAMA DE PREFERENCIA DEL TRABAJO**

-- ¿Con qué tipo de trabajo disfrutas más?  
-- ¿Qué tipo de trabajo sería el que te gustaría realizar y en el que te sentirías más satisfecho?

- a) Objetos
- b) Sistemas
- c) Personas

### **METAPROGRAMA DE INTERÉS PRINCIPAL**

-- Háblame acerca de tu restaurante favorito.  
-- Háblame acerca de tus experiencias de trabajo favoritas.  
-- Háblame acerca de una de las diez mejores experiencias de tu vida.

- a) **Personas (Quién)** -- A qué le prestas mayor atención cuando alguien te informa de algo?
- b) **Lugar (Dónde)**
- c) **Objetos (Qué)**

- d) **Actividad (Cómo)**
- e) **Contenido (Por qué, qué informa)**

### **FILTROS SECUNDARIOS**

- a) **Personas** -- Padres, cónyuges, amigos, jefe, socios, empleados, desconocidos, autoridades, entre otros.
- b) **Objeto** -- Ropa, joyas, electrónica, moda, juguetes, entre otros.
- c) **Actividad** -- Trabajo, hogar, hobby, entre otros. , De qué tipo?
- d) **Contenido** -- Ideas, datos, información, entre otros.

### **METAPROGRAMA DEL TAMAÑO DEL TROZO**

-- Si fuésemos a realizar un proyecto juntos, querrías conocer la idea general y una visión global ( cómo afectaría a la empresa, a nuestra ciudad, a la nación, y otros.), o querrías mejor recibir los detalles de lo que vamos a hacer primero y cómo nos afectaría individualmente?,  
-- Tendrías que conocer realmente la visión del conjunto?.  
-- Tendrías que conocer realmente los detalles?.

- a) **Específico**  
( Pequeños segmentos)
- b) **Global**  
(Grandes segmentos)
- e) **Específico a Global**
- d) **Global a Específico**

**FILTROS SECUNDARIOS SOBRE TROZO Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN DE CONTEXTO PARA COMPRENDER LOS DETALLES:**

- a) Mucha
- b) Poca
- c) Depende del tema
- d) Ninguna

- a) Alta
- b) Baja
- c) Media
- d) Nula

- a) Centrado contra superfluo
- b) Concreto contra abstracto
- c) Ambiguo
  - 1. Nueva insuficiente.
  - 2. Compleja
  - 3. Insoluble

- a) Lineal
- b) Secuencial
- c) Cibernética

A) TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD:

B) CONTENIDO

Dudosa, equívoca,

Demasiada información.  
Información contradictoria.

C) FORMA DE CLASIFICAR LA INFORMACIÓN

**METAPROGRAMA DE RELACIÓN Y COMPARACIÓN**

(Usar tres objetos de similar forma geométrica pero de diferente utilidad)

--¿Cuál es la relación entre estas tres ...(cajas)?

(Asegúrate que la persona lleva más de dos años en el mismo trabajo)

-- ¿Cuál es la relación entre lo que estás haciendo este año en cuanto al trabajo y lo que hiciste el año pasado en cuanto al trabajo?

( Puedes preguntar además de las anteriores una de las siguientes como confirmación)

-- Cuando entras en una habitación, ¿qué es lo que observas primero?

-- Ves a menudo los pequeños cuadros ¿Qué colocan en los ángulos o en las columnas?

—¿Cuál es la relación entre lo que estabas haciendo hace un mes y lo que haces hoy?

-- Cuando vives una nueva situación, ¿qué es lo que primero te llama la atención?, ¿en lo que se parece a las ya vividas o en lo que se diferencia?.

-- ¿Cuál es la relación en cómo te sientes hoy y en cómo te sentías ayer?

-- ¿Cómo han sido los trabajos que hasta ahora has tenido?

-- ¿Por regla general, cuanto tiempo permaneces en un trabajo?

**a) Igualdad**

**b) Igualdad con excepción**

**c) Igualdad y diferencia**

#### d) Diferencia con excepción

#### e) Diferencia

### METAPROGRAMA DE RESPUESTA EN TENSION EMOCIONAL

-- Háblame acerca de una situación de trabajo , un antiguo suceso que te generó tensión y te dio preocupaciones.

#### a) Disociado

#### b) Asociado (K)

#### c) Selectivo

### METAPROGRAMA DEL TIEMPO

#### A. DE ORIENTACIÓN EN EL

TIEMPO:

--¿Qué recuerdos son los que te agradan más traer a tu mente cuando te paras a pensar?, ¿los buenos momentos que has pasado con alguien o en algún lugar?, ¿o imaginas proyectos futuros?, ¿tal vez te quedas pensando en lo que haces en este preciso momento?, ¿puede que quedes imaginando cosas que no pertenecen a ningún momento preciso? , o ¿tal vez selecciones con precisión los recuerdos no importándote que sean del pasado o del futuro?.

- 1) **Pasado.**
- 2) **Presente.**
- 3) **Futuro.**
- 4) **Atemporal**
- 5) **Selectivo**

#### B. ALMACENAJE Y

### REPRODUCCIÓN DEL TIEMPO

-- Me gustaría que te DETUVIESES... para relajarte por un momento... y evocaras un recuerdo del pasado.... y ahora un suceso del futuro. A continuación señala en qué dirección está el pasado y hacia qué dirección está el futuro.

#### a) De un lado a otro del tiempo. (Disociado)

#### b) A tiempo. (Asociado)

#### C. FORMA DE ACCESAR EL

TIEMPO.

-- Cuando accedas recuerdos del pasado, ¿viajas por encima del tiempo como si flotaras para localizar la experiencia de referencia?, o ¿vas paso a paso hacia atrás buscando cronológicamente en una especie de calendario de archivo hasta la fecha que te interesa recordar?.

#### 1) Por encima del tiempo.

#### 2) Secuencial

### METAPROGRAMA DE OPERADORES MODALES SECUENCIALES.

#### A. TIPO:

¿Por qué te levantaste esta mañana?

¿Cuál ha sido la última cosa que te dijiste a tí mismo esta mañana justo antes de levantarte?.

¿Qué es lo que te dices para hacer o no hacer algo que no te agrada demasiado?.

Puedo                      No puedo

Haré                        No haré

Es posible                Es imposible

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| Podría              | No podría           |
| Tengo que           | No tengo que        |
| Querría             | No querría          |
| Puede               | No puede            |
| Debo                | No debo             |
| Debería             | No debería          |
| Necesito            | No necesito         |
| Es necesario que... | No es necesario que |
| Necesito que...     | No necesito que.    |

#### B. PROCEDENCIA:

--Cuando te dictas una orden imperativa, ¿Es propia o es como si escucharas la voz de tu padre/madre, esposa/esposo, de tu jefe o de cualquier otra persona ajena?.

**a) Procedencia interna**

**b) Dictada o procedencia externa**

#### FILTRO DE DIRECCIÓN DE LA ATENCIÓN

--Cuando te comunicas con alguien especial, ¿Te prestan atención?, ¿Están realmente prestándote atención?, ¿Está tu atención completamente en la otra persona o te interiorizas con facilidad?, ¿Cuando te presentas a ti mismo, vuelves a ir fuera?, ¿Te observa la persona con la que estas hablando?, ¿Sedaría cuenta si no estuvieses allí?, ¿Están interesados en tu reacción?.

**a) Uno mismo. Interna.**

**b) Los demás. Externa.**

#### METAPROGRAMA DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD DE APRENDIZAJE.

--Cuando determinas que puedes hacer algo, o que sabes hacer algo, ¿De dónde obtienes ese conocimiento?.

**a) Modelado. Conceptos.**

**b) Demostración.**

**c) Experiencia.**

**d) Autoridad.**

#### FILTRO DE VALORACIÓN EN LA CONSECUCIÓN METAS.

--Cuando conseguiste aquella meta que tanto te interesaba, ¿Trabajaste hasta que alcanzaste exactamente lo proyectado, o te conformaste con lo mejor que pudiste conseguir?.

**a) Perfección**

**b) Optimización**

#### METAPROGRAMA DE COMPARACIÓN.

-- ¿Cómo te va en tu trabajo?, ¿Cómo lo sabes?, ¿Qué perspectivas tienes en tu empresa con respecto al resto de empleados?, ¿Cómo lo sabes?.

**a) Cuantitativa.**

**b) Cualitativa.**

**c) Naturaleza**

**Uno mismo**

**Estado Ideal**

**Pasado-Pte.**

**Pte: Futuro**

**Uno los demás.**

**Demás los demás.**

## **METAPROGRAMA DE TERMINACIÓN O INTERES DE TAREA.**

-- Si fuésemos a realizar un proyecto juntos, ¿Estarías más interesado en la fase de puesta en marcha, en la que estuvieses generando energía para el PRINCIPIO del proyecto; o lo estarías en como se va desarrollando, es decir en la CONSECUCIÓN (Mitad); o en el resultado final, en lo que vamos a conseguir, es decir en el FINAL del proyecto?,

¿Habría alguna fase del proyecto en la que no te gustara estar implicado?.

- a) Inicio**
- b) Desarrollo**
- c) Finalización**

## **METAPROGRAMA DE ORDENAMIENTO MENTAL.**

-- En tus análisis, pensamientos o toma de decisiones, prestas atención, ¿ A los razonamientos que haces, a como te sientes internamente con respecto a eso, a cómo vas a responder a la situación, o a cómo van a reaccionar los otros cuando tu actúes?.

- a) Procesos Internos**
- b) Estados Internos**
- c) Conductas**
- d) Respuestas adaptativas**

## **METAPROGRAMA DE DECISIÓN.**

-- ¿En qué te basas para tomar una decisión?

-- ¿Cuando tienes que comprar algo nuevo e importante para ti en que te basas para elegir entre una cosa u otra?.

- a) Verlo bien**
- b) Sonar bien**
- c) Sentir bien**
- d) Oler bien**
- e) Saber bien**
- f) Me hace sentir**

## **METAPROGRAMA DE INTERÉS EN LA INTERACCIÓN.**

-- En una reunión complicada, en donde es fácil que surja la tensión y los enfrentamientos, ¿Qué es lo que más te importa y cómo actúas?.

### **A) Dirección de la armonía**

**Cerca**  
**Lejos**

### **B) Dirección Desarmonía**

**Cerca**  
**Lejos**

### **C) Actitud**

**Facilitación**  
**Desafía**

## **METAPROGRAMA DE ESTILO DE PENSAMIENTO**

--Cuando te planteas un nuevo proyecto, ¿Cuál es tu primer paso, cómo inicias la gestación de ese nuevo plan, a qué le das prioridad?. ¿Cómo sabes que es eso lo que quieres y que puede salir bien?.

- a) Visión**
- b) Acción**
- c) Lógica**
- d) Emoción**

## **METAPROGRAMA DE JERARQUIA DE VALORES**

--¿Qué valores son más importante para tí en la vida?

-- ¿Qué valores priman en tu vida laboral?

-- ¿Qué es lo que pretendes conseguir en la vida?

--¿Por qué trabajas?

--¿Qué es lo que hace que trabajes en eso y no en cualquier otra cosa?.

-- ¿Qué haces para alcanzar esos valores?

-- ¿Cómo haces para conseguir ..... (aproximarte o alejarte) de esos valores que te gustan o te disgustan?.

**A) Calidad: a) Poder**

**b) Filiación**

**c) Realización**

**B) Orientación**

**a) Cerca**

**b) Lejos**

**c) Cerca-Lejos**

**C) Modo de conseguirlos:\_\_\_\_\_**