



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO
HERRAMIENTA EN EL TRABAJO DEL
COMUNICADOR ORGANIZACIONAL.**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A

ALEJANDRA OROZCO Y JIMÉNEZ CARRASCO



ASESORA: LIC. ADELA MABARAK CELIS

México DF,

2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CAPITULARIO

1. La Programación Neurolingüística (PNL).....	9
1.1. Orígenes	9
1.2. Definición teórica- conceptual	18
1.2.1. Programación	19
1.2.2. Neuro	21
1.2.3. Lingüística	21
1.3. Objetivos y alcances de la PNL	22
1.4. Fundamentos teóricos	27
1.5. Principios básicos	31
1.6. Sistemas de representación cognitiva en la PNL.....	43
1.6.1. Programas y metaprogramas	47
1.6.2. Patrones mentales.....	50
2. Modelos de intervención propuestos por la PNL.....	58
2.1. El metamodelo: identificación de filtros.....	58
2.1.1 Generalización, omisión, distorsión. Preguntas de puntualización.....	60
2.1.2 Claves del lenguaje en los sistemas de representación.....	68
2.2. Concepto de las submodalidades.....	71
2.3. Claves de acceso visuales.....	76
2.4. Las metáforas.....	79
2.5. Anclaje.....	85
2.6. Posiciones perceptivas	95
2.7. Reencuadre.....	104
2.8. Rapport o sintonía.....	109
2.9. Modelado.....	113
2.10. Los niveles lógicos del cambio.....	120
2.11. Cambio generativo: “la revisión ecológica”	125
3. La programación Neurolingüística como herramienta en el trabajo del comunicador organizacional.	131
3.1. El trabajo del comunicador organizacional.....	131

3.2. Integrando la PNL en el trabajo del comunicador. Caso práctico Notaría Pública 116.....	138
3.2.1. Presentación del caso.....	138
3.2.2. Metodología.....	140
3.2.3. Desarrollo del programa	145
3.2.4. Resultados y conclusiones	189
3.3. Técnicas de PNL sugeridas como herramienta en el trabajo del comunicador organizacional.....	191
3.4. Consideraciones finales acerca de uso de la PNL.....	193
Conclusiones.....	206
Anexos.....	211
Bibliografía.....	220

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo en la modalidad de Tesina, reúne los resultados del proceso investigativo acerca de la Programación Neurolingüística (PNL), una disciplina recientemente incluida en los nuevos paradigmas cognoscitivos; y la relación o aporte práctico que tiene ésta con el trabajo del especialista en comunicación organizacional.

De tal manera que el tema desarrollado en la obra expone a la PNL como una potencial herramienta en el trabajo del comunicador organizacional. Para ello en la composición de la Tesina, se propone un esquema de investigación metodológica donde se recoge y compendian los diferentes modelos, técnicas, ideas, procedimientos y fundamentos teóricos pertenecientes a esta disciplina, enfocada principalmente a su uso en la comunicación organizacional.

Se incluye también el apoyo de un caso práctico que complementa la argumentación y exposición del tema así como una propuesta de aplicación presentada en la última parte del trabajo.

Los puntos específicos de los que cada capítulo trata son los siguientes:

Capítulo I La programación Neurolingüística: en el capítulo se proporciona una conceptualización general acerca de la disciplina, abordando los campos referentes a su historia, sus fundadores, su conceptualización propia, sus objetivos, alcances y aplicaciones. Para ello este primer capítulo se divide en los siguientes puntos:

1.1 “Orígenes” en donde se abordan los inicios de la disciplina y la forma cómo fue concebida.

1.2 “Definición Teórica-Conceptual” el apartado ofrece una conceptualización de la Programación Neurolingüística desde su perspectiva teórica, definiendo por separado los conceptos que integran su nombre.

- 1.3 “Objetivos y alcances de la PNL” exposición de los objetivos generales de la disciplina, sus alcances en diferentes áreas de conocimiento y sus aplicaciones generales.
- 1.4 “Fundamentos teóricos” se abordan las diferentes corrientes teóricas, estudios y disciplinas varias que apoyan y fundamentan la creación de la PNL y sus modelos propuestos.
- 1.5 “Principios básicos” despliegue de la investigación general acerca de los principios o presupuestos básicos en los que la PNL basa su filosofía.
- 1.6 “Sistemas de representación cognitiva en la PNL” descripción de la naturaleza e importancia de las representaciones cognitivas en las que se basa la PNL para la fundamentación de sus modelos de intervención. Dos subapartados se extienden para ampliar los temas de “Programas y metaprogramas”. Carácter y función de los sistemas de representación cognitiva expuestos dentro del concepto de programas y metaprogramas. Así como el de “Patrones mentales”. Conceptualización y clasificación de los programas mentales identificados por la PNL.

Capítulo II Modelos de intervención propuestos por la PNL A manera de compilación se hace una amplia exposición de modelos de intervención tanto generales como específicos para cada área de acción, propuestos por los creadores de la PNL y demás estudiosos de la disciplina a lo largo de estas cuatro últimas décadas de intensa labor de investigación y difusión. El capítulo se divide en los siguientes apartados:

- 2.1 “El metamodelo: identificación de filtros” acercamiento a la técnica del metamodelo empleada en PNL para identificar los patrones mentales y filtros de cada individuo.

- 2.2 “Concepto de las submodalidades” introducción al área de las submodalidades, su uso práctico y su relevancia en la aplicación de la PNL.
- 2.3 “Claves de acceso visuales”. Explicación del esquema de los movimientos oculares y las claves de acceso que representan.
- 2.4 “Las metáforas” Relevancia del uso de la metáfora como modelo de intervención estratégica en PNL, explicación detallada de sus usos y aplicaciones.
- 2.5 “Anclaje” Exposición de la técnica del anclaje, su relevancia en los procesos de cambio y aseguración de la efectividad del mismo.
- 2.6 “Posiciones perceptivas” explicación del método de las posiciones perceptivas y sus fundamentos teóricos.
- 2.7 “Reencuadre” explicación de la técnica del reencuadre como herramienta principal para intervenir en la modificación de los patrones mentales y demás aplicaciones.
- 2.8 “Rapport y sintonía” introducción al concepto de rapport, esquema práctico de aplicación y explicación de sus beneficios en la comunicación.
- 2.9 “Modelado” se aborda el tema del modelado en PNL y la forma en que puede ser aplicado en distintos niveles.
- 2.10 “Los niveles lógicos del cambio” donde se plantea el esquema con los niveles en los que puede incidir cualquier proceso de cambio.

- 2.11 “Cambio generativo: “la revisión ecológica” Se aborda la forma en la que la PNL asegura la efectividad de sus procesos con el esquema del chequeo ecológico además de incluir el concepto de los niveles lógicos del cambio para apoyar las ideas de cambio generativo en PNL.

Capítulo III. “La programación Neurolingüística como herramienta en el trabajo del comunicador organizacional” Despliegue investigativo y demostrativo de la forma en la que los modelos de la PNL, pueden contribuir directamente al trabajo del comunicador organizacional durante sus procesos de investigación, diagnóstico e intervención estratégica en cualquier organización. Fundamentando lo anterior en el apoyo de un caso práctico en donde se intentan combinar los métodos originales de comunicación organizacional y algunas técnicas de la PNL. Para ello el capítulo se divide en los siguientes puntos:

3.1 “El trabajo del comunicador organizacional” perspectivas generales del trabajo del comunicador organizacional, sus funciones, áreas de acción y su relevancia en las organizaciones.

3.2 “Integrando la PNL en el trabajo del comunicador. Caso práctico Notaría Pública 116” En el apartado se describe el caso práctico de esta investigación, dividiéndose al mismo tiempo en los siguientes sub-apartados: “Presentación del caso”. Introducción general a la situación comunicacional de la organización Notaría Pública 116”. “Metodología”. Se presenta el modelo de diagnóstico de comunicación organizacional, así como las técnicas y herramientas provenientes de las teorías de comunicación y de la PNL, que se siguieron como guías metodológicas durante el proceso de recolección de información, análisis de la misma y diagnóstico. “Desarrollo del diagnóstico”. Se describe la forma en la que fue desarrollado el diagnóstico y los resultados que se fueron obteniendo. “Conclusiones”. Consideraciones finales del trabajo realizado en la organización.

- 3.3. “Técnicas de PNL sugeridas como herramienta en el trabajo del comunicador organizacional”. El autor ofrece una propuesta de utilización de técnicas y modelos específicos de la PNL en el trabajo del comunicador organizacional.
- 3.4. “Consideraciones finales acerca de uso de la PNL” Visión general, consideración y recomendaciones finales para el uso y aplicación de la PNL en cualquier ámbito profesional.

Es así como el esquema del trabajo brinda al profesional de la comunicación un acceso directo, ordenado y especializado al conocimiento de un nuevo modelo de intervención, que por su reciente aparición y características propias, no había sido compilado en una obra con el enfoque que en esta investigación se pretendió dar. Esperando que se convierta en una fuente de consulta primaria para la expansión de conocimientos y habilidades del comunicador organizacional al mismo tiempo que incentive a una búsqueda individual en profundizar cualquiera de los temas tratados de forma general.

Capítulo I. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

El propósito del presente capítulo, es proporcionar una visión general acerca de la forma en la que la PNL se concibe así misma, empezando por conocer su origen, la historia de su concepción, la definición de los elementos que componen su nombre, sus fundamentos teóricos, objetivos, alcances y aplicaciones generales. Así como introducir uno de los conceptos básicos en los que la PNL fundamenta sus modelos, la estructura de los sistemas de representación cognitiva, los patrones mentales.

1.1 Orígenes.

A lo largo de la historia, el hombre ha dedicado sus esfuerzos en analizarse y comprenderse a sí mismo. No es en vano que disciplinas tan antiguas como la filosofía y otras más nuevas como la sociología, psicología, biología y medicina, hayan creado una serie de corrientes, teorías y supuestos acerca de la naturaleza humana y su entorno.

La búsqueda del desarrollo de las potencialidades humanas ha significado un largo proceso de estudio que se avocó en un principio a entender según la naturaleza de la corriente (filosófica, psicológica o social) la sustancia íntima de la materia y del espíritu, es decir, *los ¿qué?* y sus causas.

Pasado el siglo veinte, los científicos y estudiosos buscan ahora los *cómo*, es decir, después de haber sido analizado el proceso y causa de las cosas, de los comportamientos y actitudes humanas, se busca entonces encontrar *el cómo* mejorarlas y darles nuevas formas que impliquen un mayor control sobre lo que ya fue estudiado desde hace siglos y siglos.

Resultado de la búsqueda de los *¿cómo?*, se encuentran nuevos métodos y prácticas que buscan mejorar desde diversos enfoques disciplinarios las capacidades y potenciales del hombre así como su desenvolvimiento en el mundo social.

La Programación Neurolingüística (PNL) es una de ellas y tiene como objetivo fundamental transformar el comportamiento y la experiencia humana orientándola a un nivel no sólo de crecimiento personal, sino también de una búsqueda de asertividad en los distintos niveles del comportamiento humano.

El estudio del desarrollo personal ha sido retomado por diferentes disciplinas principalmente provenientes de la psicología.

La psicología, al igual que otras disciplinas, ha tenido una evolución histórica acorde a las mismas características del tiempo y del contexto en donde se fue desarrollando. Como consecuencia, se crearon distintos enfoques o corrientes retomaban el estudio del hombre y su personalidad con visiones y filtros diferentes. El resultado fue cinco corrientes psicológicas básicas que pueden dividirse en el psicoanálisis, el conductismo, la Gestalt, la psicología humanística y la psicología transpersonal.

El psicoanálisis dio las bases fundamentales para la psicoterapia y la cura de todo tipo de padecimientos psíquicos. El conductismo estuvo enfocado a la noción comprobable de modificación de conductas nocivas para el desarrollo humano. La psicología humanística con Abraham Maslow retoma las bases del psicoanálisis y del conductismo abriendo la perspectiva de las posibilidades de desarrollo humano. La psicología transpersonal por otro lado aborda ya mediante este concepto acuñado por Maslow una visión de posibilidades de cambio desde el interior y la experiencia espiritual, y se apoya en las corrientes orientales afirmando que el ser humano es capaz de asumir y transformar sus limitaciones.

Todas estas corrientes aunadas a las nuevas y numerosas ramificaciones que se fueron estableciendo, crearon sus propios métodos de intervención terapéutica, dando resultados tanto de éxito como fracaso rotundo. Estas variantes del resultado, son precisamente las que llamaron la atención de los creadores de la PNL John Grinder (Psicolingüista) y Richard Bandler

(Matemático, Psicoterapeuta, Gestaltista). En su afán por encontrar la clave del éxito o fracaso de cierto estilo terapéutico, encontraron que el éxito de alguna terapia no consistía en el método seguido por el terapeuta sino más bien en la capacidad del terapeuta que lo aplicaba.

Al respecto Ruppert Weerth, parafraseando a Grinder y Bandler apunta lo siguiente:

“Los terapeutas que emplean los mismos procedimientos, aun cuando hayan seguido fielmente las indicaciones del *manual*, alcanzas sus objetivos en muy desigual medida. Así pues es evidente, que el éxito de la terapia depende no tanto de los procedimientos elegidos como de los terapeutas que los aplican”¹

De esta forma la tarea de ambos se orientó en la búsqueda del por qué unos terapeutas tuvieron éxito en sus tratamientos y otros no. Estudiaron a personas que mostraban, en su opinión, formas de ser, patrones de comportamiento y de pensamiento orientados al éxito, especialmente en el área de comunicación, persuasión y gestión del cambio.

El propósito inicial de Richard Bandler y John Grinder era:

“Investigar y comparar sistemáticamente, conforme a sus reglas y patrones fundamentales, estas facultades comunicativas y comportamientos no conscientes, o sólo en parte conscientes, de los psicoterapeutas eficaces de las diferentes escuelas”²

Los puntos de atención fueron terapeutas como Milton Erickson, hipnoterapeuta, Virginia Satir experta en terapia familiar, Fritz Perls con la terapia gestáltica y Gregory Bateson en la terapia de sistemas. Identificaron los patrones conductuales empleados por éstos, en el área del lenguaje analizaron la forma cómo ellos realizaban las invenciones verbales, las asociaciones positivas, las metáforas, la compenetración, el tono y el timbre de su voz; y con respecto a sus actitudes no verbales, analizaron sus acciones, movimientos gesticulares, mímicas y posturas entre otros factores

¹ **WEERTH.** Rupperecht. “La PNL y la imaginación”. Málaga. 2ª edición. Sirio. 2002. Pág. 32

² **WEERTH.** *op.cit.* Pág. 32

como los lapsos de tiempo entre los que se producía la interacción entre terapeuta y paciente.

A través de observación y de un largo proceso investigativo, los autores encontraron que estos exitosos terapeutas tenían en común una estructura o modo de interaccionar, es decir, procedimientos y patrones de comunicación específicos, tales como el uso de ciertos tonos de voz, la sintaxis con la que construían sus frases, los movimientos no verbales, la postura, los gestos de la cara, la respiración, el uso preponderante de palabras específicas y la manera de establecer empatía con el cliente.

Lo anterior, les permitió el acceso a una serie de modelos de comunicación para establecer ciertas reglas o pautas útiles con la finalidad de lograr objetivos en diferentes áreas de trabajo, dentro de ellas el campo educativo.

Los resultados de las investigaciones fueron publicados en cinco tomos durante el primer lustro de los setentas. Weerth, apunta que hasta ese momento, el nombre de programación neurolingüística, no había sido concebido como tal, además que los autores no se proponían crear una nueva psicoterapia autónoma, sino más bien una serie de modelos y técnicas que ayudaran a mejorar los resultados en terapia.

Lo siguiente a la publicación fue la difusión de los resultados en seminarios diversos impartidos por los autores, estas acciones y la interacción que tuvieron con diferentes especialistas en materias de neurología, psicofisiología, lingüística, cibernética, teoría de la comunicación y ciencias de la información, dieron como resultado el desarrollo de numerosas técnicas y modelos de intervención terapéutica, que estaban resultando ser muy útiles y exitosos en su aplicación. Estos sentaron las bases para la constitución de la Programación Neurolingüística.

Con el paso del tiempo analizaron y estudiaron también el trabajo de lingüistas como Noam Chomsky y Alfred Korzybski, con lo que lograron aprender los fundamentos, las presuposiciones básicas y patrones del

lenguaje humano que serían en adelante la guía principal para la aplicación y adopción del modelo de la PNL.

El nombre como tal apareció en una publicación de 1979 donde se aparecían las técnicas hasta ahora maduras donde describieron su trabajo como “procedimientos terapéuticos a tiempo reducido”³

Al respecto cabe citar la opinión de uno de sus creadores quien afirma:

“La programación Neuro-Lingüística es el nombre que inventé para evitar la especialización de un campo o en otro... una de las maneras que la (PNL) representa, es enfocar el aprendizaje humano... básicamente desarrollamos maneras de enseñarle a la gente a usar su propia cabeza.”⁴

La designación de este nombre era el resultado del carácter multidisciplinario con el que fue creado, la unión de varias disciplinas formaron un concepto holístico.

Programación Neurolingüística resultaba ser una definición que abarcaba los componentes más importantes e influyentes a la hora de producir experiencia en el ser humano: neurología, lingüística y programación.

El sistema neurológico regula cómo funcionan nuestros cuerpos; lingüística se refiere a cómo nos interrelacionamos y comunicamos con la gente y programación indica las clases de modelos del mundo que creamos. La Programación Neurolingüística describe, pues, la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y cómo la relación entre ambos afecta a nuestro cuerpo y a nuestro comportamiento (programación).

Richard Bandler y John Grinder, estaban totalmente convencidos que con la adopción de los modelos de propuestos por la PNL, podían superarse

³ **WEERTH**. *Op.cit.* Pág. 36

⁴ **BLANDER**, Richard y John Grinder. “De sapos a príncipes”. México. Editorial Cuatro Vientos’ 1982. Pág. 17

muchas de las barreras que impiden el cambio o crecimiento personal, tales como superar miedos y fobias, dejar hábitos negativos y adquirir hábitos positivos, automotivarse, cobrar la confianza y la autoestima, alcanzar el éxito profesional, mejorar las relaciones interpersonales, por mencionar sólo algunas.

La PNL, fue considerada como un sistema genérico de aprendizaje o como una forma de terapia basada en la experiencia subjetiva. “Trabajamos con la estructura de la experiencia. Punto. Cuando se usa sistemáticamente, este método constituye una estrategia completa que permite conseguir cualquier mejora conductual”⁵

En este sentido, la estructura de la experiencia (llamada también experiencia subjetiva) se refiere a la forma en la que se establecen los patrones de aprendizaje y comportamiento en las personas y como estos les producen uno u otro resultado en situaciones específicas de interacción tanto interna como con el entorno.

El estudio de la experiencia subjetiva del que trata la PNL se traduce en la identificación de las estrategias empleadas por ciertos individuos para lograr resultados sobresalientes en una actividad o campo determinados, para luego enseñar o instalar dichas estrategias a otros y que obtengan los mismos resultados excepcionales.

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

Aunque inicialmente la enseñanza de la PNL, fue orientada a profesionales de la educación y la psicología, no tardó en incorporarse a otros campos de

⁵ GRINDER John, BANDLER Richard. *Op.cit.* “De sapos a...” Pág. 9

la vida diaria como los negocios y el mundo económico en general, sobre todo en el terreno de la formación y perfeccionamiento de directivos.

Según, Alexa Mohl, autora de la serie de libros *El Aprendiz de brujo*, es quizá en el sector académico en donde todavía se mantiene una actitud escéptica, debido a que hasta el momento no se ha logrado definir una teoría científica acerca de la PNL⁶. En cambio lo que hasta el momento se tiene son una serie de modelos que ofrecen explicación a manera de hipótesis que si bien son comprobada la mayoría de las veces en las personas que aplican estos modelos, todavía no se ha encontrado una forma de validar teóricamente este estudio de la experiencia subjetiva.

Al respecto es importante precisar las diferentes las fases por las que la PNL ha desarrollado su aun reciente historia: los primeros años desde inicios de los setentas en donde se empezaron a probar los modelos con resultados favorables, fueron una etapa polémica, en donde sólo unos cuantos terapeutas tenían cocimientos acerca ella y experimentaban con sus resultados, que causaban gran curiosidad y conmoción al verlos la mayor de las veces, efectivos.

Por otro lado se encontraban los terapeutas escépticos a los efectos de la PNL ya que aunque desconocían sus técnicas y herramientas, no confiaban en la prontitud de los efectos y la clasificaban como charlatanería, rechazándola terminantemente.

Pocos años después sobrevino una época en donde los éxitos de la PNL, se difundieron ampliamente en diferentes áreas de profesionalización tales como psicólogos, médicos, profesores, trabajadores sociales, vendedores, directivos, artistas, políticos, entre otros. “la oferta de seminarios y sesiones de PNL se multiplicó en poco tiempo, en una tendencia creciente que hoy aun continúa”⁷

⁶ MOHL, Alexa. “El aprendiz de brujo, PNL, Manual de ejercicios prácticos de programación neurolingüística” Buenos Aires. Siro. 1992. Pág. 15

⁷ WEERTH. *Op.cit.* Pág. 18

Fue justamente ese carácter multidisciplinario, además de la fácil accesibilidad a sus conceptos y modelos, lo que permitió adecuarla a diferentes ámbitos de la vida y el conocimiento humano, tales como los negocios, las relaciones interpersonales, la comunicación, el aprendizaje y la enseñanza, el trabajo, la familia, etc.

Esta situación trajo como consecuencia un aspecto alarmante que hasta ahora debe tenerse en cuenta cuando se pretende seguir un estudio serio y formal acerca de la PNL: la euforia de su expansión, hizo que aparecieran muchas publicaciones y formadores de PNL, con muy poca preparación, que prometían milagros, cambios mágicos y explicaban las bases de la PNL con poca profundidad. El único resultado fue una desvirtuación de la esencia del modelo y con ello un descrédito total en el sector académico formal.

En los últimos años diferentes autores especialistas en PNL, se han dado a la tarea de reunir el material original y los que de ahí han surgido, con niveles investigativos de calidad, ésto con el objetivo de formalizar o unificar el estudio del modelo y evitar la crítica discriminatoria.

Ejemplo de ellos son los trabajos realizados por autores como Robert Dilts, Thies Stall o más recientemente Rupprecht Weerth, en donde se puede encontrar información compendiada sistemáticamente acerca de los orígenes, fundamentos teórico-metodológicos, propuestas, modelos, técnicas y avances de la PNL.

Hasta el momento las publicaciones formales sobre el estudio de la PNL, la definen como:

“una disciplina con un elevado nivel de contenido, es decir, con una gran cantidad de modelos, procesos, técnicas y ejercicios. (...) la PNL produce realmente resultados. Sin embargo en el

presente momento de su historia, afirmarí­a que esta disciplina funciona realmente en la práctica... pero no en la teoría”⁸

Referente a la expresi3n de Peter Young, podría decirse que aunque en términos llanos su aseveraci3n es cierta, para los autores no fue indispensable unificar los métodos de la PNL en una misma teoría debido a la naturaleza misma de su concepci3n, aunado a esto, se encuentra el principal objetivo de la PNL, que es producir cambios y aprendizaje generativo con modelos prácticos cognoscitivos. Orientándose mas que a la teoría que los respaldaba, a los resultados efectivos que producían.

Además con el paso de los años los métodos y técnicas de la PNL, han sido sometidas a verificaciones científicas rigurosas, con lo que se ha logrado ampliar y mejorar el modelo.

Según Joseph O’Connor, la PNL, se debate entre modelos te3ricos que promueven la investigaci3n, la sustenta el método científico, que es la garantía de que nuevas explicaciones den nuevas definiciones, asegurando su legitimaci3n.⁹

El panorama actual de la PNL, es mayormente de aceptaci3n y apertura hacia sus propuestas, cierto es que todavía existe escepticismo y rechazo, ya que los resultados nos son siempre efectivos. Pero es ahí donde regresamos una premisa fundamental con el que John Grinder y Richard Bandler comenzaron sus estudios: el éxito de la terapia depende directamente de la capacidad de quien la aplica.

Esta frase invita a hacer un uso correcto y profesional del modelo de la PNL, si es que se desea obtener resultados positivos en su aplicaci3n. En todo caso, si el modelo en su totalidad no resulta eficaz en algunas situaciones particulares, siempre queda la posibilidad de tomar s3lo lo

⁸ YOUNG, Peter. “El nuevo paradigma de la PNL: metáforas y patrones para el cambio” [México. Urano. 2002](#). Pág. 107

⁹ O’CONNOR, Joseph. “PNL para formadores”. Barcelona: España. Ediciones Urano. 1996. Pág 16

servible y aprovecharlo de la mejor manera acorde a las necesidades y posibilidades personales.

1.2 Definición teórica- conceptual

Si bien en el apartado anterior se ha hecho ya un acercamiento a la definición y conceptualización de la PNL por su naturaleza y origen, este punto tiene como objetivo completar la definición antes dada mediante el conocimiento de cada una de las partes que le integran y la relación que existe entre ellas: programación-neuro -lingüística.

Según Thies Stall, autor de *Introducción a la PNL*, la Programación Neurolingüística es por un lado, “un método para encontrar y apropiarse de los componentes esenciales de un pensamiento y comportamiento eficaces (modelado),”¹⁰ y por otro la define como “una colección de técnicas altamente eficaces de comunicación y transformación de la conducta que son resultado del modelado”¹¹ enfocándose básicamente a la transformación del comportamiento y experiencia humana. De ahí que sus raíces tengan lugar en la psicoterapia, la modificación de la conducta y comunicación.

El modelado al que se refiere el autor, tiene que ver con la construcción y adopción de los modelos que nos propone la PNL para alcanzar un objetivo determinado. Más adelante en los siguientes apartados se tratará este tema con mayor profundidad, ahora lo que corresponde es el objetivo principal de definir a la PNL.

Sue Knight define a la Programación Neurolingüística (PNL) como:

“El estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir

¹⁰ STAHL, Thies. “Introducción a la Programación Neurolingüística”. España. Paidós Iberica. 2000, Pág. 14.

¹¹ *Idem*

la excelencia y nos permite obtener de manera consiente lo que deseamos de nuestra vida, trabajo o empresa”¹²

Es posible observar en los elementos que se incluyen en la definición de todos los autores antes mencionados conceptos recurrentes tales como excelencia, comunicación personal, profesional, comportamiento, etc. Es decir, con esto es posible señalar la relación que tiene esta técnica con la comunicación organizacional desde el momento mismo de definirla.

Hasta el momento se ha definido la PNL, como un grupo de técnicas o modelos eficaces para lograr el desarrollo personal y alcanzar el éxito a cualquier nivel, sin embargo si se interpreta el concepto literalmente, enseguida se piensa en la informática y en los ordenadores. Tal vez debido a esto, es frecuente encontrar una dificultad para relacionar la informática, con la neurología y la lingüística con el conjunto de patrones o modelos que propone la PNL. Para ello se presenta la siguiente explicación que aclara la razón del nombre compuesto que la define:

1.2.1 Programación

La palabra programación está en un principio directamente relacionada a la informática, ya que se refiere a la forma de almacenamiento y procesamiento de datos que tiene una computadora y que puede ser una analogía directa con nuestro cerebro. Es válido hacer entonces una similitud con la programación de los ordenadores y con la programación de nuestro cerebro siempre y cuando se note la diferencia fundamental de la forma en la que cada uno registra y almacena y codifica los datos.

Es decir, el ser humano tiene una serie de elementos, filtros y predisposiciones (las cuales serán tratadas más adelante) para registrar, almacenar y codificar datos muy diversos y más complejos a los de una computadora, de esta forma

¹² KNIGHT, Sue. “La pnl en el trabajo” .Buenos Aires. Sirio. 1995. Pág. 11

el ser humano va creando sus propios programas que les modelan para actuar de determinadas formas en diferentes circunstancias que se le presenten.

La programación según Sue Knight es “la codificación de nuestras vivencias.”¹³ Esta codificación crea diferentes programas que encaminan los resultados de nuestras acciones, siendo estos consecuencia directa de los programas mentales que hayamos construido hasta el momento.

Programación se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento que vamos almacenando en toda nuestra vida en forma de percepciones o experiencias sensoriales, las cuales con almacenadas y procesadas para utilizarlas después. La programación va a definir lo que la persona siente, piensa y su forma de actuar. Estos patrones mentales pueden ser modificados o reemplazados. Primero tienen que ser identificados y conocidos para poder moldearlos y programar otros nuevos patrones mentales que nos sean más eficaces.

Andrew Bradburry define a la programación como “un proceso interactivo que nos permite realizar una selección muy precisa sobre la manera en la que pensamos, habamos y sentimos”¹⁴

Según Alexa Mohl, lo datos que recogemos del entorno para formar nuestro programas mentales son en mediante percepciones sensoriales, es decir a través del tacto, del gusto, del oído y la vista. De esta programación y de las formas en que recogemos los datos, la PNL parte sus estudios para conocer las estructuras o las condiciones en que fue procesada y almacenada la experiencia.

El estudio de los programas según Thies Stahl, es un método para liberar algunos que automáticamente se encuentran dentro de la mente de la persona y causan problemas o representan obstáculos para el desarrollo.

¹³ **KNIGHT**. *Op. cit.* Pág. 14

¹⁴ **BRADBURY**, Andrew. “Desarrolle sus habilidades con PNL”. Barcelona. The Sunday Time. 2001. Pág. 20

1.2.2 Neuro

Neuro tiene referencia al sistema neurológico, " recoge todo aquello que ocurre en el cerebro y en el sistema nervioso"¹⁵ Todos los modelos programados tienen lugar en un estrato neurológico y tienen una correspondencia directa con el sistema nervioso.

De esta afirmación, se comprende que lo neuro, es la forma en la que utilizamos los sentidos para traducir las vivencias en procesos mentales, pudiendo ser a nivel inconsciente o consciente. Según Sue Knight, lo neuro se "refiere a la fisiología de la mente y a cómo funcionan como un sistema único"¹⁶. La labor entonces de la PNL, consiste en uno de sus principales términos en expandir la conciencia del sistema neurológico y enseñar a manejarlo.

Neuro tiene que ver directamente con las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo. Es decir, recibimos y procesamos información a través de nuestro sistema neurológico: Los cinco sentidos: La vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto.

1.2.3 Lingüística

Lingüístico se refiere a las formas de comunicación humana, tanto verbal como no verbal. Es decir, a la forma en la que se usa el lenguaje para darle sentido a las experiencias propias, y a la forma en la que comunicamos estas experiencias con nosotros mismos y a los demás.

La PNL, supone que todos le damos sentido a lo que experimentamos, a través del lenguaje verbal y no verbal, que resulta de la expresión de quién soy y de cómo pienso. Estos patrones de lenguaje son el resultado directo de lo que somos y pensamos.

¹⁵ **BRADBURY.** *Op cit.* Pág. 20

¹⁶ **KNIGHT.** Sue. *Op Cit.* Pág. 14

La manera en la que utilizamos las palabras afecta en gran medida nuestras percepciones y la forma de relaciones que se establecen con el mundo exterior.

De esta forma los tres conceptos se integran para constituir uno sólo en donde lo más significativo es construir el cambio con las bases que el mismo nombre propone, la programación, la neurología y el lenguaje.

Para comprender cómo se da el proceso de cambio, se puede imaginar a la persona introduciendo datos en la computadora (o cerebro en este caso) quien procesa, almacena y actualiza cuando las circunstancias lo requieren. Los datos son las experiencias sensoriales (lo que se oye, siente, palpa, saborea, ve). Esto es procesado y almacenado. Cuando se debe decidir sobre cómo actuar ante determinada situación, los datos se actualizan y se antepone el que decidirá cómo tomar la decisión.

La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. Lo importante para trabajar con ella, es conocer la estructura y las condiciones en las que se procesó y almacenó la experiencia.

1.3 Objetivos y alcance de la PNL.

Partiendo de que el objetivo principal de la Programación Neurolingüística fue la extracción de modelos de pensamiento exitosos que pudieran ser adoptados y programados por cualquiera que así lo desee para obtener los mismos efectos, podemos decir, que la meta general de la PNL, es ayudar a los demás a alcanzar el desarrollo personal a cualquier nivel que lo deseen.

De esta forma se han derivado múltiples aplicaciones y usos en diferentes áreas del conocimiento humano.

La PNL, busca crear en la persona que la usa, posibilidades nuevas de pensamiento, haciéndolas posibles y accesibles, ampliando de esta forma la flexibilidad que los individuos tienen en sus esquemas mentales y por lo tanto

dotarlos de mas opciones de respuesta ante los diferentes estímulos y situaciones de la vida.

Busca también resolver obstáculos como traumas y fobias que impidan el desarrollo óptimo del individuo, mejorar el equilibrio emocional y mental así como obtener un mejor aprovechamiento de la comunicación en las relaciones personales a nivel individual, grupal y laboral. Invita al cambio positivo desarrollando la libertad del individuo, ofrece numerosas estrategias de aprendizaje para alcanzar ciertos objetivos o para enfrentarse a determinadas estructuras problemáticas. “Con este sistema lo individuos pueden adquirir capacidades que nunca habían considerado que podían estar a su alcance”¹⁷ se interesa también en cambiar estructuras emocionales, conductas arraigadas y actitudes negativas.

Todo esto, de una forma que quizá es la propuesta mas polémica e innovadora de esta práctica, ya que la aplicación de los modelos de intervención de la PNL, son denominados por sus mismos creadores una “terapia breve” que contrario a otras escuelas de la psicología, puede reducir los tiempos del cambio y aprendizaje cognitivo en formas sorprendentes. En el siguiente capítulo, se muestra los tiempos en los que puede dar resultados cada modelo que propone la PNL.

Evidentemente para las personas profesionales que se dedican al manejo de grupos y al trabajo psicológico de estos (pedagogos, ejecutivos, consultores, terapeutas, psicólogos), una capacitación más profunda acerca del tema les resulta una herramienta fundamental para lograr cambios e implementar estrategias que les lleven a la obtención de sus objetivos.

La PNL como modelo enseña a:

- Conocer y explotar las habilidades de nuestro propio cerebro.
- Modelar habilidades de excelencia para nuestro desarrollo personal y profesional.

¹⁷ MOHL, Alexa. *Op.cit.* Pág. 18

- Lograr cambios en todos los ámbitos con mejores resultados y efectos duraderos.
- Aprender a comunicarnos efectivamente con cualquier tipo de interlocutor ya sea con objetivos personales o laborales.
- Cambiar miedos, fobias, frenos de cambio y conductas no deseadas.

La PNL, por sí misma busca facilitar los caminos al bienestar humano.¹⁸ Algunos autores han afirmado que a pesar de que la PNL, resulta ser muy útil y fácil de usar, aun no se ha promovido el desarrollo emocional y espiritual de la gente, presentándose los inconvenientes propios de otras técnicas de crecimiento humano, distorsionando sus objetivos y ocasionando una disminución importante en la validez y practicidad de la técnica.

Se presenta como una escuela en donde se exploran campos muy importantes en el mundo de la psicología existencial, llegando incluso a romper algunos paradigmas y modelos psicológicos largos y complejos que no daban resultados.

La necesidad de obtener esos mismos resultados a corto plazo logró que esta técnica se involucrara con el mundo empresarial y educativo.

El Instituto Español de Programación Neurolingüística¹⁹, ha clasificado por áreas y disciplinas el alcance operativo de la PNL:

- **Salud:** Con base en la relación entre creencias, submodalidades mentales y otras técnicas de la Programación Neurolingüística (PNL) se han realizado diferentes tipos de intervención en tratamiento de cáncer, curación de alergias, mantenimiento de la salud perfecta, control del estrés, mejoramiento de los niveles de funcionamiento del organismo y curación rápida

¹⁸ FONSECA, Carlos. "Cambios mágicos con PNL, Cómo invitar a tu vida los cambios que realmente necesitas". México 2001. Pax. Pág. 127.

¹⁹ <http://www.pnlspain.com/pnl/Apli.htm>. 18 de octubre de 2009. 18:40 hrs.

- **Psicoterapia:** Desarrollada inicialmente para el área terapéutica, la Programación Neurolingüística (PNL) ha generado cambios profundos en las estrategias de terapia útiles. Son ya conocidas por muchos terapeutas sus técnicas para la cura de fobias, estrés postraumático, conflictos internos, desórdenes de personalidad, esquizofrenia, depresión, compulsiones, control emocional, desórdenes sexuales y manejo de adicciones a sustancias.

- **Deportes:** Sin ser el campo más divulgado de la Programación Neurolingüística (PNL), sus aplicaciones en el deporte van desde el mejoramiento del desempeño deportivo hasta la eliminación de los impedimentos hacia el logro de marcas y resultados propuestos. Sus estrategias permiten el mejoramiento y aprendizaje de diversos deportes como tenis, golf, tiro, ciclismo y atletismo; entre otros.

- **Empresarial:** La PNL, incide con sus técnicas en diferentes arumbros del sector de la organizaciones tales como el trabajo en equipo, solución de conflictos, administración de personal, gerencia, motivación, comunicación, creatividad, planeación estratégica, definición de misión y valores organizacionales, toma de decisiones, adaptación al cambio, selección de personal, Coaching con PNL, gestión del tiempo, entrenamiento y modelado para alto rendimiento en ventas, trainer's training (enseñando a enseñar), control de stress, aprovechamiento de recursos, creatividad, comunicación de impacto, liderazgo y competencia

- **Mejoramiento personal:** Por supuesto, la Programación Neurolingüística (PNL) tiene una incidencia primaria en el campo personal por lo que maneja áreas diversas tales como autoestima,

asertividad, relaciones de pareja, cambio de experiencias negativas y mejoramiento de la historia pasada, logro de objetivos, relaciones interpersonales, definición de valores, manejo de crisis personales, mejora de las habilidades, incorporación de nuevas estrategias para la excelencia personal, disponer siempre que quiera de los estados potenciadores como: alegría, motivación, seguridad, confianza, creatividad, liderazgo, etc., autoconocimiento: descubrir los aspectos de su personalidad y autocontrol: dominio de las emociones.

- **Educación:** Los planteamientos de la Programación Neurolingüística (PNL) han incidido en diferentes estrategias para la solución a diversos problemas de aprendizaje, mejoramiento de la creatividad, aprendizaje efectivo, conflictos en el aula y mejoramiento de la efectividad del docente, despertar la motivación e interés en el alumno, mantener los niveles de atención de los alumnos altos, transmitir y comunicar a todo el grupo, eliminar el pánico escénico, manejo de alumnos rebeldes.
- **Aplicaciones organizativas:** Coordinación de encuentros y reuniones de negocios o/y políticas, fluencia en programas y decisiones, preparación de entrevistas, desbloqueo de negociaciones, sistemas de comunicación claros y convincentes, selección y evaluación real de candidatos, persuasión entre compañeros y directivos, conflictos terminales y de personalidad.

La PNL se define a sí misma como un modelo efectivo en los procesos de cambio. No obstante, su aplicación requiere un conocimiento profesional de los métodos, teorías y postulados que propone, para no dar cabida a un mal uso de sus aplicaciones.

1.4 Fundamentos Teóricos

La naturaleza misma del nombre que la conceptualiza y la forma en que fue concebida, dotan a la PNL, de un carácter multidisciplinario. Los fundamentos teóricos con los que basa sus modelos no sólo provienen de la informática, la lingüística y la fisiología neurológica; como podría indicarnos su nombre, sino también de otras áreas de conocimiento como la psicología, comunicación, gramática, semiología, lingüística, cibernética, entre otras.

Quizá los aportes principales y que han hecho que la PNL sea clasificada como modelo terapéutico dentro de esta área, han provenido de la psicología. Esto debido al motivo original de su creación, la curiosidad que tenían Richard Bandler y John Grinder de modelar el comportamiento de personajes exitosos en diferentes áreas de la psicología, tales como la hipnosis terapéutica con Milton Erickson, detectando y haciendo explícita la estructura de los patrones involucrados en sus intervenciones, la terapia de Gestalt modelando a terapeutas como Fritz Perls, o la terapia de sistemas familiares con la que trabajaba la psicóloga Virginia Satir.

En adelante como ya se apuntó en los primeros apartados donde se habla del origen de la PNL, otras disciplinas fueron haciendo aportes tanto conceptuales como prácticos al modelo.

Por ejemplo el concepto del anclaje del que más adelante se hablará, tiene sus raíces en la Psicología Conductual, con los trabajos realizados por Ivan Pavlov acerca del comportamiento reflejo y su obra los reflejos condicionados. *

El modelo de los Niveles lógicos que resulta ser una de las ideas fundamentales de PNL para el entendimiento de los procesos de aprendizaje y cambio, fue fundamentado en los estudios de sistema de los niveles lógicos de aprendizaje del antropólogo Gregory Bateson.

* En el apartado especial de anclaje, (2.5) se explica las diferencias fundamentales entre el concepto propuesto en PNL y el modelo conductista de estímulo-respuesta.

El 'Metamodelo' desarrollado por Richard Bandler y John Grinder en donde se estudian una serie de patrones del lenguaje y se proponen métodos específicos para modificar la conducta a través de un uso puntal del lenguaje, está inspirado en la gramática transformacional del lingüista Noam Chomsky.²⁰

El reencuadre, que es una de las técnicas principales de PNL, se originó gracias a los fundamentos de Paul Watzlawick y Keeney, la Semántica General de Alfred Korzybzyk aportó los fundamentos para la elaboración de uno de los postulados más importantes dentro de los principios de la PNL: "El mapa no es el territorio".²¹ Refiriéndose al mapa como la forma en que cada uno hemos captado y codificado los estímulos del entorno y los usamos como base para orientarnos y seguir un comportamiento determinado en la vida. En el siguiente apartado se expone una definición amplia sobre este postulado.

Paul Watzlawick y Gregory Bateson, fueron integrantes de la Escuela de Palo Alto creada en la década del 60, por una serie de estudiosos que enfocaron sus teorías e investigaciones al área de la comunicación considerada desde una perspectiva de interaccionismo social, es decir, entendían a la comunicación como la base de cualquier relación personal. De la Escuela de Palo Alto, surgieron importantes estudios que significaron un crecimiento en el área de las teorías de la comunicación. Sus principales exponentes además de Bateson y Watzlawick, fueron Ray Birdwhistell, Don. D. Jackson, Stuart Sigman, Albert Scheflen, Edward T. Hall y Erving Goffman.

De los axiomas que Watzlawick desarrolló referentes a la comunicación, tales como "La imposibilidad de no comunicar" , "Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero, y es, por ende, una metacomunicación.", "Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente", " Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en

²⁰ **KNIGHT**. Sue. *Op. Cit.* Pág. 17

²¹ **DILTS**, Robert. Et al. "Estructura de la experiencia subjetiva. Su estudio y transformación a través de la PNL". Paderborn. 1985. Pág. 12

la igualdad o la diferencia" , se desprenden conceptos y principios básicos de la PNL.

Incluso la investigación sobre movimientos oculares que en la PNL tiene un gran valor en el sentido de que constituye una herramienta para recolectar información acerca de los modelos de pensamiento o sistemas de representación con el que cada uno nos manejamos; tuvo su origen en un estudio sobre sinestesia de la Universidad de Stanford²² en los años setentas, al igual que de una publicación titulada *SyberVision* en donde ya se presentaba un modelo de patrones oculares.*

De los estudios de comunicación no verbal y sinestesia, también surge el concepto de las submodalidades, que se constituye como uno de los primeros "descubrimientos genuinos de la PNL, ya que Blander en este caso, no pudo echar mano de ningún precursor de la profesión"²³, y además resulta ser esencial para el estudio y trabajo de intervención en la estructura de las representaciones cognitivas modales, es decir en los sistemas de representación mental con lo que cada individuo orienta su comportamiento en las diferentes situaciones de la vida.

Se entiende por descubrimiento genuino, ya que la forma en la que se propone el trabajo de intervención terapéutica con la ayuda de los elementos de las submodalidades, es originada únicamente dentro del marco de la PNL.

Además de la sinestesia, es esencial apuntar los aportes que la psicología cognitiva ha hecho al modelo de la PNL, ya que en ella han basado los estudios acerca del pensamiento, la memoria y los sistemas de representación. De hecho, muchos autores incluyendo a Blander y Grinder han definido a la PNL, como un modelo de aprendizaje más que un modelo terapéutico.

²² http://www.abielg.com/pnl/nlp_new.htm. "La PNL ¿nueva?" Abiel Guerra. 20 de octubre de 2009. 17:30 hrs.

* Si bien, el esquema de los movimientos oculares puede estar basado en estos estudios, Robert Dilts que incluso ha ganado premios por sus investigaciones en este rubro, apunta que el modelo ha sido creado especialmente dentro del marco de la PNL.

²³ **WEERTH**. *Op Cit*. Pág. 37

Una característica esencial de la PNL es su particular modo de entender el aprendizaje humano.

“Si bien muchos psicólogos y asistentes sociales empujan la PNL para llevar a cabo lo que denominan terapia, pienso que es mucho más correcto calificar la PNL como un proceso pedagógico de aprendizaje. En el fondo lo que nosotros hacemos es desarrollar métodos para enseñar a las personas la manera de utilizar su propio cerebro”²⁴

Hasta el momento los fundamentos teóricos que originaron el modelo de la PNL, no se han logrado unificar en una teoría especial que de cabida a su estudio, ya no como un modelo sino como una disciplina científica. Algunos intentos recientes, son los que han hecho Robert Dilts conjuntamente con Richard Grinder, representados en una publicación con el nombre de “Unified Field Theory”²⁵, en donde reunieron un esquema general con el objetivo de hacer posible una fundamentación, descripción y ordenación de las diferentes partes y modelos descritos a lo largo de la historia de la PNL.

Sin embargo, así como sus creadores lo apuntan, debemos regresar a la idea de que la PNL, se pensó más que con la idea de consolidarse como una nueva teoría, con el objetivo de brindar soluciones terapéuticas y de aprendizaje prácticas, eficaces y accesibles. “Según Robert Dilts, no es la verdad sino la utilidad la que representa la pauta del procedimiento de la PNL”²⁶

Así que se hace una invitación a adoptar la disciplina desde un inicio como verdadera para enfocar la atención a los resultados más que al contenido teórico que la fundamenta.

Al respecto, encontramos una cita de Bandler y Grinder:

“Si te programas para aprender las cosas que te sean útiles, en lugar de tratar de descubrir dónde están los fallos de los que

²⁴ WEERTH. *Op. cit.* Pág. 41

²⁵ WEERTH. *Op. cit.* Pág. 38

²⁶ MOHL. *Alexa. Op cit.* Pág. 16

estamos presentando, descubrirás inmediatamente los fallos de nuestros métodos, eso te lo garantizamos”²⁷

En este sentido, el practicante de PNL, si logra darse la oportunidad de entender y adoptar el método como verdadero y eficaz, al mismo tiempo que lo lleve a cabo con congruencia, profesionalismo y conocimiento formal, irá obteniendo los resultados que desee. Si no es así, siempre queda la posibilidad de cambiar el método por otro que le resulte en su caso particular, más eficaz.

Un apunte final en este apartado sería la recomendación que Einspruch y Forman hacen acerca de la PNL:

“Los procedimientos generados a partir del modelo de la PNL, han de ser empleados dentro de los presupuestos del propio modelo; investigar basándose en conceptos estereotipados es, por tanto, una frivolidad y una forma de desviarse del verdadero asunto, que consiste en poner a prueba el modelo de la PNL”²⁸

1.5 Principios básicos

La filosofía de la programación neurolingüística parte de una serie de principios básicos, llamados algunas veces, postulados, supuestos o presuposiciones²⁹ que debido a las diferentes colaboraciones de los teóricos que han seguido su estudio se han extendido considerablemente y se han personalizado según sea el autor del que provengan.

Es por esta razón que no existe un estándar en la redacción y enumeración de las presuposiciones, si bien todas parten de los supuestos generales que fueron expresadas por Richard Bandler y John Grinder, varían según el autor, instituto que las publique. “Actualmente, nosotros contamos con una lista

²⁷ GRINDER John, BANDLER Richard. *Op. Cit.* “De sapos a...” P. 9

²⁸ WEERTH. *Op. Cit.* Pág. 23

²⁹ Son definidas como presuposiciones ya que se “presupone” que son verdaderas y las tomamos como guías que definen nuestra actuación en los diversos contextos en los cuales nos desempeñamos.

bastante flexible de alrededor de unas veinticinco suposiciones diferentes, dependiendo a quién escuchemos, o leamos...”³⁰

Estos principios o suposiciones básicas de la PNL, constituyen el eslabón principal para poder acceder a las técnicas y modelos que nos propone esta disciplina. Además que se asegura que si el practicante de la PNL, las adopta y asume como ciertas, éstas constituirán recursos que optimicen su vida y las relaciones con los demás. Lo que nos permitirá obtener el máximo provecho de todos los modelos de la PNL.

Los principios básicos propuestos por la PNL, son una forma de crear una base para la fundamentación, explicación y adopción de los modelos que brinda la disciplina, asegurando su efectividad.

Las presuposiciones básicas de la PNL y de las que surgen otras con carácter particular son las siguientes:

1. Toda persona tiene su propio modelo de la realidad.

Cada individuo cuenta con su propia forma de percibir y codificar la realidad, con ello crea un modelo en el que basa su forma de actuación y comportamiento ante cualquier situación interna o externa. Partiendo de ahí, cada uno tenemos mapas o modelos diferentes al los otros, por lo que nuestra forma de ver la realidad es disímil.

Esto hace en consecuencia que cada persona tenga una estilo de relacionarse con el entorno y consigo mismo incomparable al de los demás, que está directamente relacionado con el mapa que ha creado, aunque este no sea la realidad objetiva.

³⁰ BRADBURY, Andrew. *Op. Cit.* Pág. 10

La selección que cada uno hace de la información que recibe de su entorno, y que es programada después para la creación de los mapas internos, no es igual en ninguno de nosotros, de ahí que dos personas puedan tener puntos de vista muy distintos ante una misma situación.

Los mapas personales se van moldeando y construyendo aunados a toda una serie de limitaciones fisiológicas, filtros personales, tipos de relaciones que se tienen a lo largo de la vida, contexto socio cultural, y demás factores externos que inciden de alguna forma en la manera en que el individuo procesa y almacena la información. Estos factores impiden que percibamos íntegramente lo que es la realidad. Bandler y Grinder³¹ dividen a los filtros en limitantes neurológicos, sociales e individuales.

De este conocimiento en donde se acepta el hecho de que cada persona cuanta con su propio modelo de la realidad surge el siguiente supuesto o postulado.

2. El Mapa no es el Territorio

Esta es una metáfora que construyó el fundador de la Semántica General, Korzybsky (Science and Sanity, 1933), nombrada para describir la forma en la que las personas representan la realidad que perciben a través del mapa creado por su lenguaje.

El supuesto es entonces que cada mapa no significan el territorio en sí mismo, es decir, “no es meramente el paisaje que señala, sino una limitada subselección escénica de toda la información que podamos tener de dicho paisaje”³² de ahí que se entienda que contar con el mapa, no significa contar con el territorio o paisaje que está dibujado en él, sino con sólo una

³¹ **GRINDER**, John y **BANDLER** Richard. “La Estructura de la Magia, Vol. I” Chile.12n edición. Cuatro Vientos. 2002. Pág. 34

³² **BRADBURY**, Andrew. *Op cit.* Pág. 12

parte o aproximación. “El concepto de realidad se escapa inevitablemente de los sentidos; es una realidad, que en cierto modo, jamás podremos abarcar aún estando siempre inmersos en ella”³³

La respuesta de la PNL, con respecto a este supuesto, apunta que ningún ser humano puede conocer nada sobre la realidad, sino lo que conoce son los productos resultados de la transformación de los estímulos que recibe del exterior, procesados con los recursos que interiormente cuenta para hacerlo. Esto le dota de un mapa o modelo de la realidad, más no de la realidad misma.

La PNL estudia entonces la forma en la que los individuos almacenamos y codificamos nuestros propios modelos de la realidad para organizar en ellos nuestro comportamiento, clasificados de esta manera como una práctica subjetiva. De ahí que surja el concepto de la PNL, como el estudio de experiencia subjetiva.

La experiencia de convivir con personas a diario nos hacen entender que aunque se viva en un misma realidad, debido a las discordancias entre mapas internos, se producen siempre conflictos y malentendidos, de ahí que surjan las problemas de comunicación y concordancia entre personas relacionadas de alguna forma entre si.

Estos mapas son la guía o modelo que nos perfila para actuar de una u otra manera o de afrontar las cosas de la vida con determinado tipo de actitud.

Partiendo del conocimiento de uno mismo y de nuestros mapas internos, la PNL, hace hincapié en la posibilidad de modificar estos mapas en beneficio del desarrollo personal. Federico Pérez, autor del libro *Aprendiendo a cambiar*³⁴ asegura que la única forma de poder tener injerencia en la modificación de nuestros mapas o en la ampliación de éstos es

³³ PEREZ, Federico. *Op cit.* Pág. 2

³⁴ PEREZ, Federico. *Op. Cit.* Pág. 2

comunicándonos con nosotros mismos y dándonos cuenta de nuestras posibilidades para cambiarlo.

De esta forma, se puede afirmar que el mapa interno que tenemos no es exactamente la realidad, tenemos acceso a él y es posible recrearlo de acuerdo a nuestra propia voluntad, pero primero es necesario saber cómo es que lo construimos para poder incidir positivamente en él.

No es de extrañarse que se busque modificar de alguna forma nuestros mapas mentales, de hecho, algunos individuos lo hacen inconscientemente a través del tiempo ya que estos mapas siempre se basan en realidades exteriores que por su misma naturaleza van cambiando, de ahí que se prevea la necesidad de ampliar o adecuar nuestros mapas mejorando sus defectos para lograr una visión más positiva de la vida y una actitud más eficaz en nuestro comportamiento e interacción con el entorno.

En su libro *La estructura de la Magia*, Richard Bandler hace hincapié en que las personas sufren o no son felices porque creen que su mapa de representación del mundo es el mundo mismo y no una simple representación susceptible de ser cambiada simplemente por la utilización de otros filtros de percepción de la realidad.

Referentes a esta presuposición encontramos las siguientes citas hechas por exponentes de la PNL³⁵:

- "Nos movemos en el mundo de los mapas, de las representaciones. Cada cual posee "su" modelo del mundo dentro de su acotada interpretación de la realidad. No somos dueños de "la verdad", tan solo percibimos el mundo desde nuestra mirada". (Sergio Pascual)
- "Somos los dueños de nuestro mapa y de la forma como nos relacionamos con él. Esto posibilita que en nuestra vida diaria

³⁵ <http://coachpascual.blogspot.com/2004/11/el-mapa-no-es-el-territorio-pnl.html>. "El mapa no es el territorio" Notas sobre pnl y coaching. Sergio Pascual. 24 de octubre de 2009. 11:45 hrs.

podamos tener otro tipo de percepción de las cosas menos dolorosa".(Catherine Cudicio)

- "Desde el momento en que el mapa no corresponde exactamente a la realidad y es nuestro propio mapa el que nos hace sufrir o gozar, podemos decidir construirlo de otra forma con el fin de que sea más productivo".(Catherine Cudicio)
- "La objetividad no consiste en describir lo que vemos sino en precisar qué clase de lentes llevábamos en el momento de la observación".(Catherine Cudicio)

La adopción de nuevos mapas mentales, permite al individuo contar con más opciones para actuar con eficacia según sea la situación. Es por ello, que en PNL, la persona con más alternativas (mapas mentales abiertos y flexibles) es la que tiene un mayor control sobre cualquier aspecto de la vida tanto personal como laboral.

Partiendo de este supuesto, si los individuos damos por cierto que nuestros mapas de representación de la realidad no tienen porque ser los únicos y absolutos verdaderos, podemos abrir a las posibilidades de adoptar otros que nos funcionen mejor dependiendo del contexto y situación determinada.

3. Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar, actuar eficientemente y para realizar cualquier cosa: A lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, desarrollado habilidades y conocimientos que nos permiten actuar de cierta manera en las diferentes situaciones que se nos presentan cotidianamente. El éxito de unos sobre otros no depende solamente de una superioridad nata, sino de la forma en la que han aprendido a explotar los recursos con los que contaban.

La PNL, busca por medio de ciertas herramientas y modelos, rescatar de nuestro banco de información integrado a nuestra neurología, todos esos recursos que no han sido explotados en su totalidad o han sido olvidados por creencias y comportamientos arraigados en la persona. Según Andrew

Bradbury³⁶, para poder acceder a estos recursos almacenados en nuestra neurología, es necesario saber lo que tenemos para después saber cómo utilizarlo.

La PNL, está basada entonces en el supuesto de que “En nuestro interior poseemos ya todos los recursos necesarios, y por tanto su cometido es sacar a la superficie esas capacidades y habilidades”³⁷

4. Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético: La PNL concibe al hombre como un sistema psicofísico con una infinidad de componentes o piezas, que en calidad de sistema, se influyen recíprocamente. La acepción de cibernética se retoma como una forma indicativa de que el este sistema mente-cuerpo se caracteriza por interrelacionarse como un circuito abierto de comunicación: ambos interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro: ambos son parte de la ecología del ser humano.

En la década de 1930, la Semántica general, en oposición a la teoría médica que suponía la separación de cuerpo y mente investigó la reacción que tenía la actividad mental con la actividad física, lo que dio lugar a que en la década de los setentas se pudiera al fin demostrar científicamente que el sistema inmunológico está directamente relacionado con la mente del individuo.

De ahí que la PNL, conciba a la mente y al cuerpo como dos elementos de un sistema totalmente interdependiente y relacionado entre sí, si es que se quiere lograr las modificaciones deseados con efectos seguros a largo plazo. En la concepción de sistema no sólo encontramos los elementos internos del individuo, también se toma en cuenta la pertenencia de éste a un sistema mayor, el mundo que le rodea y sus continuas interacciones y efectos que producen uno al otro.

³⁶ BRADBURY, Andrew. *Op cit.* Pág. 15

³⁷ KNIGHT. Sue. *Op cit.* Pág. 17

5. Uno puede comunicarse consigo mismo: partiendo del supuesto anterior, y de la conexión con la mente inconsciente que busca lograr el modelo de la PNL, se da prioridad entonces a poder entender a la comunicación como un proceso que si bien puede darse de manera externa, debe buscarse también en su modalidad interna, es decir, se fomenta en todo momento el diálogo interno y la confianza en nuestros procesos de comunicación internos.

La PNL, considera a la mente inconsciente y a las manifestaciones de ésta como una fuente veraz y del todo confiable de información que nos ayuda a clarificar el significado de los mensajes que se emiten verbalmente. Incluso varias de las técnicas propuestas en terapia, tienen que ver con un proceso comunicativo con nuestro sistema interno inconsciente. En PNL, la mente inconsciente y las reacciones internas del cuerpo son una herramienta fundamental para la resolución de problemas personales, toma de decisiones, y conflictos internos.

6. Todo comportamiento tiene una intención positiva: toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. De igual modo, una persona no es su conducta. La conducta sólo nos parece negativa debido a que no conocemos su propósito. La PNL se encarga de darnos medios de alcanzar esos objetivos, medios alternativos más eficaces que expandan nuestras opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

Cuando se consigue adoptar esta presuposición, muchos de los conflictos interpersonales se ven disminuidos logrando una resolución pronta y efectiva, puesto que se busca, antes de culpar las acciones negativas, cuál fue el objetivo positivo inicial de la acción que esté ocasionando diferencias.

La PNL, trata de eliminar los conceptos calificativos muy generales, como bueno, malo, feo, bonito, efectivo, disfuncional, razonable, irracional, etc, ya

que además de ser considerados como un lenguaje vago e impreciso que no hace grandes aportes en el proceso de una comunicación enriquecida, programan nuestros mapas mentales de una forma poco abierta y flexible.

“En la pnl se juzga la manera de actuar del ser humano, sólo según el criterio por ella defendido, basado en el propio mapa y en las posibilidades de actuación que se derivan de él: en la utilidad”³⁸

Es por ello que el terapeuta o asesor de PNL, está consciente de que no existe nada bueno ni malo intrínsecamente, es el pensamiento y el contexto el que le da el sentido. En PNL, antes de buscar los desaciertos, se analiza el comportamiento encontrando su utilidad, su intención positiva y cualquier provecho que pueda obtenerse de ello. Existen varias anécdotas de personas que han presentado comportamientos o situaciones aparentemente negativas en diferentes ámbitos de su vida, sin embargo, gracias a un buen análisis y reencuadre situacional han podido obtener provecho de lo que aparentaba ser un problema.

Mas adelante se dará seguimiento a este tema, y a la forma en la que nuestra mente según el contexto, filtros de percepción, estilo de programación y codificación de información, dan sentido y concepto a cada una de nuestras acciones y la de los demás. De tal forma que pueda entenderse que los comportamientos poco efectivos en cada situación, resultaron así, por las limitantes en las opciones de modelos y mapas de representación mental que se tuvieron en el preciso momento.

Por ello aun cuando se ha encontrado la intención positiva, si el resultado no coincide con el deseado, es necesario dotar al individuo de mayores posibilidades de comportamiento hasta que estas vuelvan a coincidir de una forma satisfactoria.

7. La persona siempre optará por la mejor opción disponible en cada contexto: Grinder y Bandler suponen que cada persona tiene la

³⁸ MOHL, Alexa. *Op. Cit.* Pág. 18

capacidad de elegir la mejor opción que dispongan para enfrentar situaciones determinadas y lograr con ello cierto objetivo.

“Toda conducta de un ser humano, por inmoral, asocial, enferma o totalmente loca que le pueda parecer a los demás, es, en el momento en que el afectado la muestra, o su única o desde luego su mejor elección”³⁹

Lo que sucede en algunos casos cuando estas opciones no llevan a la consecución de los objetivos en la forma deseada, es que no contaban con otras y mejores opciones que les representarían resultados diferentes.

Los métodos propuestos de la PNL, trabajan precisamente en este objetivo para dotar a las personas de mayores posibilidades de actuación. Adelante podrá observarse como algunas técnicas propuestas para intervención estratégica como la del Anclaje, están intrínsecamente relacionadas con este supuesto.

8. El significado de nuestra comunicación es la respuesta que obtenemos, independientemente de las intenciones de los comunicadores: aunque continuamente enviamos mensajes con una intención específica, los resultados no son siempre los esperados debido a una serie de deficiencias comunicativas, aspectos de código, contexto y conceptuales que no son tomados en cuenta al momento de crear el mensaje. Muchos de los conflictos comunicativos se presentan más que otra cosa, por la carencia de mensajes bien elaborados y que aseguren que la intención comunicativa sea recibida y procesada tal como se requiere.

Este presupuesto dice que las respuestas que obtenemos al momento de comunicar nunca son incorrectas, simplemente son el resultado de la forma en que emitimos nuestros mensajes. De ello se desprende otra de las

³⁹ MOHL, Alexa. *Op. cit.* Pág. 19

presuposiciones al respecto: No hay errores en la comunicación, sólo resultados.

Los autores de PNL, consideran que no existen malentendidos o problemas en la comunicación, simplemente que éstos son indicadores de la existencia de comunicadores deficientes e inflexibles.

A lo largo de su investigación, encontraron tres pautas fundamentales de los buenos comunicadores:

- “Lo primero es saber qué resultado deseas conseguir.
- Lo segundo es saber que necesitas flexibilidad en tu conducta, debes ser capaz de generar muchas conductas diferentes para obtener las respuestas que deseas.
- Lo tercero es que necesitas tener suficiente experiencia sensorial para darte cuenta de cuando has logrado el resultado deseado. (en el siguiente capítulo se abordará el tema de las pautas sensoriales, representadas principalmente en comunicación no verbal, que funcionan como fuentes de información comunicativa suficiente certera y confiable).
- Si se tiene estas tres habilidades entonces basta con ir cambiando de conducta hasta obtener la respuesta que se desee”⁴⁰

Estas pautas son el modelo sugerido para llevar a cabo con eficacia los métodos que propone la PNL, el presupuesto que las enmarca, tiene una participación fundamental en el trabajo del comunicador, quien es en primer medida un experto en la materia, y en un plano ideal debe buscar en todo momento que el significado de su comunicación sea claro y enviado en una forma tan efectiva, que permita obtener los resultados planeados inicialmente.

⁴⁰ GRINDER John, BANDLER Richard. *Op. Cit.* “De sapos a...” Pág. 87

Si no es así, siempre se tiene la posibilidad de cambiar lo que se hace, para obtener diferentes resultados. De esta última consideración se desprender las siguientes presuposiciones.

9. La naturaleza del universo es el cambio: todo nuestro universo está siempre en constante cambio, los seres vivos y el sistema del que somos parte no es la excepción, el cambio es una característica inherente a nuestra naturaleza. Sin embargo, el proceso de cambio consciente y planeado, se vuelve para algunos difícil e incómodo por la incertidumbre que presentan los nuevos resultados.

La resistencia al cambio es un tema recurrido en los consultorios de terapeutas y en el trabajo de comunicadores organizacionales, por lo que la PNL, se ocupa en presentar técnicas específicas para coadyuvar en este proceso. El siguiente presupuesto es fundamental en el logro de metas y objetivos y está ligado al concepto de cambio.

10. Si algo no funciona, cámbialo y haz algo diferente: algunas personas tratan siempre de alcanzar sus objetivos con las mismas estrategias y aunque aseguran haberse esforzado nunca logran lo que desean o no en la forma que les gustaría hacerlo, hay otros casos ya sea laborales o personales, en donde siempre las cosas se hacen de la misma forma y nunca pueden lograr ningún cambio que quizá pueda venir muy bien.

Un porcentaje grande de la población mundial estamos a disgusto con nuestra vida pero sin el cambio no hacemos nada diferente que nos pueda garantizar mejores resultados. Para los creadores de la PNL, un procedimiento operativo que es aplicable a la mayoría de las disciplinas y además abre las posibilidades de crecimiento es la siguiente regla: “si lo que haces no funciona, entonces haz otra cosa”⁴¹ .

⁴¹ GRINDER John, BANDLER Richard. “De sapos a...” p. 31

Este supuesto tan básico y simple en su sintaxis, retorna al punto fundamental en el modelo de la PNL, la flexibilidad en el uso, adopción y creación de patrones mentales que a su vez supone un constante cambio. Motivo de complejidad y resistencia para muchos. Al respecto podemos concluir que si se continúa haciendo lo que hasta al momento se ha hecho de la misma forma, no se llegara más allá de donde siempre se ha llegado.

Hasta el momento se han expuesto algunos de los principios básicos en los que la PNL ha basado su filosofía, si bien éstos son sólo algunos postulados generales que no buscan por sí mismos ser de ninguna manera un receta infalible para lograr objetivos de cambio en las personas que lo practiquen, sí son un medio que al ser aprendido y practicado constantemente, puede llevar a moldear los patrones de pensamiento de los usuarios con la finalidad de lograr comportamientos, aptitudes y actitudes más efectivas para el crecimiento personal.

En PNL, la resistencia al cambio es el primer paso a combatir para empezar a alcanzar más rápido y mejor nuestras metas; el cambio es el principal factor de éxito en las personas. En los siguientes apartados se abordan los elementos básicos de conocimiento personal, (patrones mentales, filtros de percepción, uso del lenguaje, programación y modelaje) que nos acercan sistemáticamente al proceso de cambio planificado y estratégico.

1.6 Sistemas de representación cognitiva en la PNL.

Desde que el hombre empezó a reflexionar acerca de si mismo surgieron las preguntas acerca de la forma en la que se forma y codifica el propio pensamiento. Se buscó también encontrar los códigos y estructuras con las que se formaban los sistemas de representación del pensamiento y la construcción de modelos. La PNL, se avocó principalmente a estudiar los sistemas de representación cognitiva y modelos que tuvieran características de éxito en diferentes áreas del trabajo con el lenguaje, comportamiento y la mente humana.

Es importante destacar que uno de los principales objetivos buscados en el proceso de aplicación de técnicas de PNL, está contenido en su nombre mismo, y es el que se refiere a programar o reprogramar los elementos contenidos en los sistemas de representación cognitivas de las personas.

Para ello la PNL, se apoya en el conocimiento de las formas en que cada uno de nosotros recogemos la información de nuestro entorno y vamos formando a través del tiempo y de las vivencias personales, patrones mentales específicos que indican nuestra forma de ser, de pensar y de actuar ante determinadas situaciones. El campo de estudio se concentra en los procesos mentales, cognitivos, y comunicativos.

Del conocimiento de estos procesos, se sugieren ciertas técnicas que nos ayudan a potenciar nuestras habilidades y a adoptar y modelar otras que nos apoyen en el camino hacia el alcance de objetivos y metas.

El espacio de las representaciones cognitivas está fundamentado en los conocimientos que se tienen acerca del cerebro y la forma que éste funciona:

Cada uno de sus hemisferios, derecho e izquierdo, separados por el cuerpo caloso funcionan de manera diferente y atienden a habilidades muy específicas según el lado del que provenga la señal. Es decir, al hemisferio izquierdo corresponde asimilar la información, el lenguaje, las palabras, los números, símbolos y abstracciones.

El hemisferio izquierdo se especializa en reconocer las partes que constituyen un conjunto, es lineal y secuencial. Pasa de un punto a otro de manera gradual, paso a paso. Procesa información verbal, codifica y decodifica el habla. Separa las partes que constituyen un todo. Podría ser comparado con una computadora, tiene un lenguaje propio.

El hemisferio derecho por el contrario, combina todas las partes para crear un todo, es decir, utiliza la síntesis, busca, construye y trata de encontrar la relación entre las partes que se encuentran separadas. Procesa simultáneamente en paralelo. Es especialmente eficiente en el proceso visual y espacial, es decir, las imágenes. Podría ser comparado con un caleidoscopio. Se relaciona con un número casi infinito de variedades. Se especializa en relaciones no lineales.

Es por excelencia el lado de la creatividad, de la sensibilidad y la percepción artística. La combinación de las funciones de los dos hemisferios logra una mayor optimización de las habilidades comunicativas.

La PNL, basa su modelo en una teoría con respecto a los hemisferios cerebrales que se presenta como parte de un enriquecimiento de nuestras ideas en cuanto a las representaciones de la comunicación.

Clasifica a los hemisferios izquierdo y derecho como los principales determinantes en los procesos neurolingüísticos de la comunicación humana.

Cada hemisferio constituye por sí solo un órgano mental total y unitario, y en cada uno de ellos puede darse simultáneamente procesos mentales y reflexiones de distinto género.

El hemisferio izquierdo representa a los recuerdos y está fundamentado en la creencia de que el hombre es un ser construido, lógico; cuando una persona es diestra, es decir, que usa perfectamente la mano derecha, la domina el hemisferio cerebral izquierdo, que se especializa en las traducciones de las percepciones, y en la comunicación de la realidad sobre una base de información lógica y analítica del mundo que nos rodea.

Sus funciones son aquellas que se relacionan con la semántica, el lenguaje, la gramática y el pensamiento estructurado: La lectura, la escritura, el cálculo y todo lo referente a la comunicación lógica.

El hemisferio derecho se fundamenta en los conocimientos del hombre, en lo causal, representa el futuro. A este hemisferio le corresponde traducir a imágenes, y es casualmente superior al izquierdo al en cuanto a las capacidades cognoscitivas.

Predominan las imágenes extraídas de los recuerdos y sus correspondientes sensaciones. Las formas lingüísticas de este hemisferio se expresan a través del lenguaje figurado, como por ejemplo a través de los sueños.

Con el conocimiento del cerebro, de sus habilidades, características y funciones, es posible lograr una optimización de éste, los terapeutas en psicología y pedagogía, han basado muchas de sus técnicas en la atención al uso homogéneo de los dos lados del cerebro para producir mejores resultados

El trabajo de Bandler y Grinder está profundamente basado en la forma en que funciona este órgano para lograr poderosas experiencias de aprendizaje. Por medio de su maestría en el manejo de los patrones avanzados de lenguaje, él es capaz de provocar respuestas, estados y aprendizajes que tal vez de otra forma difícilmente se podrían experimentar.

Según Ruppert Weerth⁴², los enfoques que pueden adoptarse respecto a las representaciones cognitivas son las siguientes:

- No verbal: en donde se toman como base las representaciones imaginativas. Sobre todo refiriéndose a las gráficas.
- Verbal: que toma al lenguaje como base.
- Abstracto: en donde se concentran todos los conceptos abstractos de representación.
- Combinado: en determinados casos donde se producen combinaciones entre los anteriores.

⁴² WEERTH. *Op. Cit.* Pág. 59

De estas áreas, la PNL, ha clasificado también el estudio de los patrones mentales, los programas y metaprogramas. Que ayudan a tener una guía de acción en el tipo de intervención estratégica que se usará con cada individuo, según sea su caso, patrón mental o metaprograma, con el que se identifique garantizando sus resultados.

1.6.1 Patrones mentales.

Los patrones mentales, fueron conceptualizados y delimitados a partir del conociendo de nuestro cerebro, de su forma de almacenamiento, procesamiento y codificación de la información que en todo momento recibe. Desde esta perspectiva se extrajeron diferentes modelos mentales que tienden a seguir las personas según sus características fisiológicas, culturales y raciales.

Lo anterior nos brinda una guía directa en el camino del entendimiento o análisis de la conducta y procesos de comunicación humana.

El estudio de los patrones mentales entonces, nos permite ampliar la posibilidad de conocer y acceder al microcosmos personal, hallando de esta forma las percepciones que cada uno almacena en su mente mismas que van creando experiencia y direccionan el comportamiento día a día.

“Los patrones mentales y la habilidad de controlarlos es, en gran medida, lo que marca la diferencia entre la PNL y otros métodos”⁴³ El control de patrones mentales, presupone obviamente un conocimiento y consciencia propia tanto de las funciones de nuestro cerebro y de la forma en que captamos, procesamos y reproducimos la información de nuestro entorno, así como de un manejo adecuado de éstos para moldearlos y conseguir con esto un mayor número de posibilidades y experiencias que potencialicen las habilidades humanas.

⁴³ KNIGHT. Sue. *Op. Cit.* Pág. 27

El cerebro, nuestro principal recurso de vida y pensamiento, es una fuente de recursos ilimitada, e incluso hasta ahora no del todo explotada y conocida por uno mismo.

La forma en la que nuestro cerebro trabaja es diferente en cada persona, es por eso que es importante conocer en qué forma percibe y procesa (*codifica*) la información cada individuo para poder tener un control sobre la propia mente y sobre la forma en la que experimenta la realidad.

Todas las ideas y representaciones de la mente humana provienen indiscutiblemente de las percepciones sensoriales, ya sea por medio de la vista, el oído, el olfato, el tacto o el gusto.

En PNL se parte de la idea de que existen tres diferentes formas principales de codificar según las habilidades y características propias, estas categorías o sistema de representación sensorial, son especificados según la naturaleza del sentido que más usamos para recopilar la información, ya sea visual, auditivo o kinestésico⁴⁴

El primer patrón de pensamiento, *visual*, se refiere a las personas que “suelen pensar con imágenes, representan a las ideas, los recuerdos y la imaginación mediante imágenes mentales”⁴⁵

El patrón mental *auditivo*, pertenece a los individuos a los que debido a la frecuencia con la que utilizan su sentido del oído para codificar la información, piensan con sonidos, pudiendo ser éstos voces o ruidos. Todos sus recuerdos e imaginación se encuentran basados en sonidos de todo tipo más que en imágenes.

⁴⁴ Algunos autores se refieren al concepto de cinestesia como kinestesia, sin embargo no existe ninguna diferencia conceptual al escribirlo de una u otra forma.

⁴⁵ KNIGHT, Sue. *op cit.* Pág. 28

Las personas kinestésicas, “representan los pensamientos como sentimientos internos o sensaciones físicas”⁴⁶ incluyendo el sabor y el olor dentro de la categoría sensorial.

Richard Bandler y John Grinder definen a la kinenstesia como “las sensaciones cutáneas, musculares, viscerales y emocionales” ⁴⁷

Si bien no es determinante que cada persona sea totalmente auditiva, visual, o kinestésica, sí está comprobado que todos tenemos un pauta mental que utilizamos con mayor frecuencia debido a una disposición genética y a las experiencias vividas tanto conscientes como inconscientes. A esta pauta predominante se le denomina sistema de representación primario, el cual no quiere decir que la persona no cuente con los otros sistemas de representación, simplemente que usa con mas frecuencia uno sobre los otros.

“Una de las tareas del orientador formado en la PNL consiste en descubrir las posibles dificultades del cliente para disponer de los sistemas de representación, y en ayudarlo a superarlas de manera que se abran nuevas posibilidades de elección” ⁴⁸

Muchos de los problemas de comunicación interpersonal se deben a las diferencias de patrones mentales que cada uno tenemos y la falta de reconocimiento de éstos, de ahí que aunque se transmita la misma información a un grupo de personas todos la entenderán y codificarán de manera distinta, por lo que es de esperarse siempre un grado de malentendido y fallas en la comunicación.

Un comunicólogo, en su intento por poner en común la información de una manera clara y precisa, debe tomar en cuenta la importancia del conocimiento de sus receptores o público con el que desea interactuar; en este caso el conocimiento de los patrones mentales del grupo al que se desea dirigir alguna información, nos orienta de modo muy específico sobre la manera en que debe

⁴⁶ *Idem*

⁴⁷ **GRINDER**, John, y **BANDLER** Richard. *Op. Cit.* “*De sapos a...*” Pág. 33

⁴⁸ **WEERTH**, Ruppert. *Op cit.* Pág. 78

presentarse la información para que su recepción y decodificación resulte más eficaz y acorde con los objetivos del comunicador.

Para la PNL una buena comunicación con nuestro interlocutor supone adaptarnos a su estilo de captar información y procesarla.

El conocimiento a detalle de las pautas mentales y sistemas sensoriales de representación, es fundamental para lograr una manipulación correcta y conveniente de los mismos. El conocimiento nos permite potenciar las pautas mentales que ya tendemos a usar más o adquirir nuevas que nos resulten benéficas para lograr lo que se desee.

Los resultados son siempre mayor libertad de pensamiento y mayor número de posibilidades de acción y comportamiento, lo que nos brinda la seguridad de poder elegir entre muchas opciones y recursos internos.

1.6.2 Programas y Metaprogramas

La PNL, basa sus intervenciones estratégicas en el trabajo con los programas de cada individuo. Estos como ya anteriormente se apuntó, son formas de estrategias ya sea innatas o adquiridas del entorno, que orientan la actuación de cada persona en uno u otra dirección.

La identificación de programas y metaprogramas abre la posibilidad de ampliar la información que tenemos acerca de la personalidad y comportamiento de cada persona.

En PNL, no sólo la identificación de patrones mentales (visual, auditivo, kinestésico), es suficiente para lograr un conocimiento estratégico del individuo o grupo con el que se esté trabajando, sino también es importante conocer los programas almacenados en su sistema neurológico que guían su comportamiento y visión de la vida, así como la forma en que los crea, para

lograr con esto una mayor efectividad en la aplicación de los modelos y estrategias de aprendizaje propuestas por la disciplina.

Cada uno nacemos con ciertos programas naturalmente definidos, estos son los que nos guían en nuestros primeros días de vida. Son aquellos programas tan primarios que nos indican principalmente como sobrevivir. “Los seres humanos por naturaleza cuentan solo con unos pocos programas. Estrategias innatas son, son por ejemplo el reflejo para mamar de un bebé o el reflejo para agarrar las cosas. La mayoría de los programas humanos son aprendidos”⁴⁹

Es decir, que a medida que se va creciendo, esos programas se nutren y complementan con otros según las experiencias de vida, la cultura, la educación, y el entorno, que aunados a las diversas condiciones físicas y neurológicas de percibir, procesar y codificar la información, van creando un microcosmos personal extremadamente complejo y diferente en cada ser humano.

Los programas que guían la conducta humana, son mayormente obtenidos mediante un proceso inconsciente. De tal modo, que si no se analizan, la persona no puede conocer los motivos de su actuación ni manipular sus resultados. La PNL, en cambio busca concientizar la forma en la que los creamos y adquirimos para poder incidir sobre ellos o incluso adoptar otros de manera que el rango posibilidades crezca y con eso se garantice obtener diferentes y mejores resultados conductuales en determinadas situaciones.

Aunque la infinidad de programas existentes en cada individuo originen la diferencia entre una personalidad y la otra. La PNL, al igual que otras disciplinas que estudian el ser humano, utiliza ciertas clasificaciones o esquemas de patrones generales según el uso de programas predominantes en cada individuo.

⁴⁹ MOHL, Alexa. *Op. cit.* Pág. 30

Es decir, al igual que se sabe que cada persona tiende a seguir un patrón mental o estrategia cognitiva con mas frecuencia que otros, también se entiende que el uso preponderante de un programa sobre otros, dota a la personalidad del individuo de un rasgo caracterizador específico, lo que brinda la posibilidad de ser conceptualizado o clasificado.

A estos programas determinantes que influyen de manera más amplia en los rasgos de personalidad humana, se le denomina, metaprogramas.

Un metaprograma es el que hace que una persona ponga mayor atención a ciertos sucesos o experiencias que otra. Son especies de filtros en su mayoría inconscientes que la gente crea para escoger la información, clasificarla y darle un valor dentro de su experiencia de vida. Los metaprogramas usados contribuyen a la definición de la personalidad.

Alexha Mohl, describe a los metaprogramas como una forma de discernir y reducir la complejidad del entorno además de ayudarnos a construir una representación interna de las cosas que suceden en el exterior. Los filtros determinan el sentido que le damos a la realidad, y al igual que el ser humano, pueden ir modificándose según las experiencias vividas.

Los autores de PNL, buscaron la manera de conceptualizar algunos de los metaprogramas más constantes en la personalidad y sobre todo en el uso del lenguaje. De esta forma podrían encontrar llaves de acceso rápido a los procesos de pensamiento, reacciones sentimentales e incluso predicción de conducta.

Robert Dilts define a los metaprogramas como “Un nivel de programación mental que determina cómo seleccionamos nuestras experiencias, qué sentido les damos y cómo las desmenuzamos”⁵⁰ dice también, que un metaprogramas se diferencia de un programa (también llamados estrategias) por si nivel de abstracción, ya que los primeros determinan detalles en nuestros procesos

⁵⁰ WEERTH, Rupprecht. *Op. Cit.* Pág. 160

cognitivos y de comportamiento, y los metaprogramas muestran la manera general de abordar los asuntos concretos.

Existen diferentes clasificaciones de metaprogramas usadas en la PNL, estos esquemas dependen de cada autor que los maneje. Hasta el momento sólo es posible encontrar una relación de todos ellos en conjunto, alrededor de veinte, en una publicación de James y Woodsmall,* quien en su trabajo como gestores empresariales crearon un test de personalidad basado en los metaprogramas usados en PNL, y que ahora resulta ser una fuente esencial en el ramo empresarial financiero en EUA.

Hay cuatro básicos metaprogramas clasificados por el psicólogo C. G. Jung en su libro “Tipos Psicológicos” y que son retomados por la mayoría de los autores en las obras referentes a la PNL. Estos, son definidos según el filtro de percepción con el que son adquiridos:

- **Filtro de la actitud:** este filtro está relacionado con la orientación, dentro de él se diferencian dos metaprogramas el *introvertido* y el *extrovertido*. Los primeros tienden a ser solitarios y prefieren estar aislados, los segundos disfrutan de la compañía y buscan la estabilidad emocional de un “yo”, basada en el trato y adaptación social.
- **Filtro de la atención:** este filtro se refiere a la orientación de las personas por metaprogramas que se refieran a procesos internos. Se diferencia entre el tipo *intuitivo* y el *sensitivo*. El primero con frecuencia enfoca su atención las relaciones, estructuras y una imagen general de una cosa. Suelen poner especial importancia a sus pensamientos. Este individuo se interesa en obtener una visión de conjunto, por las relaciones de los datos concretos y sus consecuencias futuras. El segundo correspondiente al metaprogramas sensitivo, vive los hechos en el presente inmediato, suelen ser realistas, y resuelven con

* “Meta-programs and values inventory”

practicidad los eventos del aquí y ahora pero sin preocuparse mucho en contextos mas amplios o a futuro.

- **Filtro de acceso:** el filtro de acceso corresponde a los estados internos de la persona, diferencia entre dos tipos el primero corresponde al *racional*, es decir, que piensa, valora, juzga y decide de forma impersonal, disociado y basado en criterios objetivos, utiliza el dialogo interno con mayor frecuencia. El segundo tiene que ver con un tipo *emotivo* que esta asociado con el pasado, con lo que sus juicios y decisiones se basan en sus vivencias personales, éste valora mayormente las relaciones con los demás y su cuidado.
- **Filtro de adaptación:** este filtro se refiere a la reacción de adaptación que tenga cada individuo y puede clasificarse en el metaprogramas *crítico* y *observador*. El crítico, determina y regula su vida en todo momento, a diferencia del observador quien toma las cosas como vienen con espontaneidad y flexibilidad.

Además de la clasificación hecha por Jung, otro tipo de filtros que ayudan a la categorización de metaprogramas han sido identificados por autores de la PNL, por ejemplo siguiendo en la categoría de procesos internos encontramos los siguientes:

- **Grado de abstracción:** este filtro esta directamente relacionado con el tipo intuitivo y sensitivo de Jung, se diferencia entre los que comienzan de la particular a lo general, o sea se concentran en detalles (inducción), y los que ponen mayor atención al cuadro completo, es decir, de lo general a lo particular (deducción). La mayoría de las personas tienen la capacidad de usar las dos categorías de abstracción, sin embargo, siempre habrá alguna predominante que guiará sus procesos cognitivos y conductuales.

- **Dirección:** en este sentido se diferencian dos tipos de individuos el que se orienta “hacia” y el que se orienta “desde”. El primero persigue un fin que considera positivo, lo que le mueve es la perspectiva de buscar un placer, un beneficio y un reconocimiento, y el individuo “desde” trata de evitar un valor pasado que considera negativo, como liberarse de una carga pesada o de evitar perjuicios y consecuencias negativas.
- **Relaciones: similitudes y diferencias.** En este sentido se distinguen dos tipos de metaprogramas, uno el tipo que se enfoca en las similitudes y el otro el que enfoca su atención a las diferencias. El primero tiende a eliminar una gran cantidad de información y trata de evitar toda diferencia y el segundo también elimina información pero buscando diferencias y nuevos cambios.

Con referencia a las clasificaciones según el estado interno se encuentran estos otros metaprogramas:

- **Clase de acción: activo, reflexivo, pasivo.** Al individuo activo le gusta actuar inmediatamente, al reflexivo, sólo tras una profunda reflexión y el pasivo, mayormente preferiría no actuar siquiera.
- **Reacción casual: posibilidades, necesidades o imposibilidades.** En este sentido encontramos a las personas con un enfoque positivo acerca de los que *pueden* hacer y otras en lo que no pueden o sólo en lo que *debe* hacer.
- **Orientación respecto del tiempo:** pasado, presente, futuro. Estos metaprogramas se diferencian sólo por la preferencia o importancia que ponga cada persona en las circunstancias de tiempo. Es decir, se revisa, si pone mayor atención a las acciones del pasado, presente o del futuro.

Otras clasificaciones que tienen que ver con el filtro de orientación externa son las que tienen que ver con la instancia del juicio, es decir, si los juicios provienen de consideraciones internas o son tomados de otras personas, o los que se refieren a la orientación de las personas: que puede dirigirse hacia sí mismas o a las demás.

Lo anterior está tan estrechamente relacionado con la clasificación de Jung, *introvertido, extrovertido*, lo que muestra que no es necesario detenerse mas en esto, si queda claro las diferencias generales entre uno y otro, en donde simplemente se atiende a un enfoque interno y el otro externo.

Numerosos autores incluyen en sus obras de PNL más cuadros clasificatorios que complementan el estudio de los metaprogramas, algunos de ellos son tomados por otros estudiosos de materias como psicología o sociología. Por ejemplo el cuadro de categorías desarrollado por Virginia Satir, es retomado por varios autores para describir ciertas técnicas de intervención, o el modelo de las cuatro realidades de Mc Whinney, retomado por Peter Young para crear otras clasificaciones de metaprogramas.

Para efectos de esta investigación, sólo será necesario contar con las categorías generales expuestas por Jung, además que se considera que el uso de los metaprogramas sólo son un base primera para el trabajo de intervención con los individuos mas no una determinación absoluta de la personalidad de quien lo presenta.

Es esencial, tomarlos entonces, sólo como un punto de partida para la aplicación de estrategias y como una forma de entablar más rápido y eficientemente compenetración, empatía y concordancia con los interlocutores.

La identificación y conocimiento de los filtros y metaprogramas permiten que las acciones estratégicas se vean beneficiadas y a nivel personal, el individuo gana flexibilidad en su utilización o elección de la forma en que responde a cada situación.

Con el desarrollo de los estudios de PNL, se ha comprobado que el trabajo con metamodelos, es fundamental en la construcción de nuevos programas, en el autoconocimiento, y en el desarrollo de cualquier proceso de comunicación, incluyendo los llevados a cabo en intervenciones estratégicas de comunicación organizacional.

En el psicoanálisis, el terapeuta puede llevarse meses de terapia analizando la personalidad del paciente, el modelo de la PNL, provee técnicas sistemáticas para no tomar mucho tiempo en estos procesos y pasar al nivel de trabajo de intervención estratégica sin mas contratiempos.

Haciendo una analogía con el comunicador organizacional, éste sabe que si bien el proceso de investigación y análisis de la organización es sumamente importante, resulta casi imposible tomarse años en esta actividad. Lo que el mundo laboral requiere es rapidez y eficacia. El uso de patrones esquemáticos definidos como los aprendidos durante toda nuestra carrera, y la ayuda de ciertas técnicas como la PNL., podemos cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de las organizaciones.

Muchas de las intervenciones en el área de comunicación organizacional necesitan de un conocimiento exacto del público al que van dirigidas. Existen técnicas muy específicas que han sido desarrolladas por los creadores de la PNL para descubrir los patrones mentales de las personas, y la forma en que estos pueden ser aprovechados y modificados en los procesos de comunicación efectiva o enriquecida así como en la consecución de los objetivos tanto personales como laborales.

En el siguiente capítulo se presenta una recopilación de estas técnicas propuestas por la PNL de manera específica y que ampliarán el entendimiento de lo descrito hasta el momento acerca de los patrones mentales, programas, filtros y metaprogramas.

Capítulo II. MODELOS DE INTERVENCIÓN PROPUESTOS POR LA PNL.

Después de que los autores de la PNL, cumplieran su objetivo inicial acerca del estudio y modelado sistemático de comportamientos presentados por terapeutas asertivos, sobrevino una etapa de expansión de resultados, aportaciones de otras disciplinas, y con ello la creación de múltiples métodos que podrían ser aplicados dentro del marco de la nueva disciplina.

En este apartado se incluye una exposición sistemática y compilada de algunos de los principales modelos de intervención y técnicas provenientes de los estudios sobre PNL, desarrollados a lo largo de estas cuatro últimas décadas tanto por los autores principales como por algunos otros expertos en la materia.

2.1 El metamodelo del lenguaje.

Richard Bandler Y John Grinder estudiaron que comúnmente es posible identificar la tendencia que cada persona tiene al uso de filtros y metaprogramas específicos mediante el análisis de su lenguaje. Cada uno describimos nuestras experiencias, sueños, deseos y pensamientos a través de recurrentes palabras específicas, esto de una forma inconsciente y totalmente identificable según el patrón mental que rija nuestro ser.

Basándose en ello, los autores de PNL, crearon un metamodelo de lenguaje o preguntas de puntualización⁵¹ que permiten obtener esquemáticamente esas claves de acceso a los patrones mentales, matices y filtros que la gente usa para codificar su experiencia. Esto abre camino a una aceleración en el proceso de análisis de la conducta y personalidad del individuo, incidiendo por lo tanto en el trabajo estratégico que se trate de realizar en él.

El metamodelo representa una forma de obtener información precisa a través de preguntas puntuales que van especificando el contenido primario de lo que el interlocutor quiere decir.

* La técnica del metamodelo, se encuentra ampliamente desarrollada y ejemplificada en el libro “La estructura de la magia”, publicado por Richard Bandler y John Grinder.

Este proceso sirve para “obtener las informaciones lingüísticas que precisamos y para ayudar a la gente a enriquecer sus modelos en general”⁵². En este sentido, se habla de informaciones lingüísticas que son precisas, cuando se refiere a aquellas palabras o frases claves que orientan al interlocutor acerca del tipo de filtros que está utilizando la persona que se expresa. Con ello puede lograrse una clasificación del tipo de patrón mental y filtros que se están utilizando predominantemente.

Conocer la forma en la que nuestro interlocutor procesa y codifica la información, nos brinda una guía básica para la implementación de modelos y estrategias de intervención que se adapten a su personalidad y garanticen mejores resultados.

El metamodelo del lenguaje estuvo fundamentado en la gramática transformacional de Noam Chomsky, y se basa entonces en la existencia de ciertos filtros definidos en el lenguaje, que las personas usan indistintamente según sus patrones mentales y metaprogramas a la hora de comunicar sus emociones, experiencias o ideas.

Tal como lo conciben sus autores, el metamodelo “es un modelo verbal, un modo de escuchar la forma de la verbalización en lugar del contenido”⁵³ es decir, se parte de la idea fundamental de que antes de tomar como cierta una información dada por el interlocutor, se buscará encontrar los filtros verbales que puedan estar desviando el verdadero contenido de esa frase.

Las pautas recurrentes del lenguaje tienen que ver con procesos de omisión, distorsión y generalización que normalmente se utilizan al momento de hablar. El proceso consiste entonces, en identificar estas pautas lingüísticas y descifrarlas por medio de preguntas de puntualización, con la finalidad de que se llegue a la obtención de una información específica y por lo tanto más

⁵² **KRUSCHE**, Helmut. “La rana sobre la mantequilla. Fundamentos de la Programación Neurolingüística”. Málaga, 5ª ed. Sirio. 2006. Pág. 18

⁵³ **GRINDER** John, **BANDLER**, Richard. *Op. Cit.* “De sapos a...” Pág. 106

relevante no sólo para el que recibe la información sino para el mismo que la expresa.

“Con el empleo del metamodelo se comparan las declaraciones de las personas con las manifestaciones lingüísticas que describen una experiencia concreta de forma adecuada y completa”⁵⁴ su fin principal, es brindar un control sistemático sobre el lenguaje de los demás para poder obtener la información adecuada acerca de lo que realmente se quiere decir.

Las preguntas presentadas en el metamodelo del lenguaje atienden a descubrir el *proceso* al que se refiere la persona cuando se expresa con el lenguaje vago y sin apartante contenido aprovechable.

Adelante se describen ejemplos de las preguntas de puntualización y la forma en la que pueden ayudar a clarificar las frases con omisiones, distorsiones o generalizaciones.

2.1.1 Generalización, omisión, distorsión. Preguntas de puntualización.

La información del entorno constantemente pone a prueba nuestra mente ofreciéndole un sinfín de imágenes y textos por doquier que de alguna u otra manera nos obligan a elegir entre la información que queremos captar y decodificar. La situación es que no siempre se codifica la información de la misma forma y con la misma atención, por lo que la mayoría de las veces tendemos a eliminar, distorsionar o generalizar los contenidos y por lo tanto el verdadero significado u objetivo del mensaje.

En la comunicación interpersonal o laboral, el uso de estas pautas pueden traer consigo frecuentes desvíos del significado real de lo que estamos tratando comunicar y por lo tanto ocasionar conflictos y crisis laborales.

⁵⁴ MOHL, Alexa. *Op cit.* Pág. 39

Frases como “Aquí se ha descuidado mucho al personal”, o “Nos tienen trabajando como esclavos”, “Me molesta hablar con los demás”, son ejemplos claros de una comunicación poco enriquecida, ya que se omiten los detalles, los sujetos o las acciones precisas que le dan un verdadero sentido a lo que objetivamente está queriendo decir la persona. Estas pautas representan también una forma muy clara de deslindar la responsabilidad sobre lo que uno está diciendo.

La pauta lingüística de omisión, puede tomar forma ya sea omitiendo personas o acciones concretas, tal como en los ejemplos dados anteriormente; haciendo comparaciones inexactas o abstracciones de conceptos que resulten ambiguos y muy generales.

En el trabajo cotidiano de un comunicador organizacional encontramos numerosas muestras que ejemplifican lo antes dicho. Delimitando una situación tenemos por ejemplo las primeras conversaciones que se tienen con los directivos y líderes para saber cual es el estado ideal que quisieran alcanzar en su empresa, nos encontramos la mayoría de las veces, no importando que tipo de organización se trate, con comparaciones inexactas cuando tenemos respuestas como estas:

- Queremos más ganancias.
- Menos quejas de clientes y empleados
- Una mejor comunicación
- Queremos publicidad creativa
- Que la compañía se desarrolle bien.

Las abstracciones las encontramos cuando el uso de ciertos conceptos como comunicación, innovación, dinamismo, eficacia, no van acompañados de explicaciones detalladas como, “nos hace falta trabajar con eficacia”, “nuestro problema es de comunicación”, “la innovación es importante”.

En esta misma dinámica se encuentran las generalizaciones, éstas “se producen cuando, a partir de vivencias específicas, las generalizan para que se conviertan en verdades fuera de contexto”⁵⁵

- “Nadie me da mi lugar en esta empresa”
- “Todos se ponen el pie entre sí”
- “Nunca se nos avisa las decisiones”
- “Siempre se enojan cuando les pides un favor”

Este tipo de generalizaciones pueden llegar a ser muy perjudiciales tanto para la persona que las afirma como para quien las escucha si es que las toma como ciertas, de esta forma se crean los rumores y se magnifican las situaciones negativas en una organización. El uso de frases como estas puede llegar a repercutir seriamente en la percepción que tiene toda una organización sobre sí misma o su entorno.

Existen otras pautas en forma de frenos o limitadores que como su nombre lo dice delimitan el grado de acción o la posibilidad de realizar algo. Pueden influir directamente en el desarrollo personal u organizacional, en la creación de metas y objetivos e incluso en la misma visión de la empresa.

- “Nunca podría sacar adelante ese puesto”
- “No sirvo para las ventas”
- “La empresa no puede sujetar un cambio de esa magnitud”

Por último, refiriéndonos a las pautas de lenguaje distorsionado, encontramos aquellas en que por medio de las palabras se hacen asociaciones de ciertas experiencias o estados emocionales a causas, sujetos o acciones que en la mayoría de los casos resultan erróneas. Por ejemplo, “Me pone nervioso trabajar con mi jefe al lado” o “Los clientes no me dejan brindarles un mejor servicio”, “El mobiliario de la oficina me desmotiva”, son frases en las que el que las está expresando delega la responsabilidad de su estado o sentimiento

⁵⁵ KNIGHT. Sue. *Op cit.* Pág. 69

a otros organismos sin cuestionarse realmente si son el verdadero factor causante de ello.

Otros prototipos comunes de lenguaje vago o impreciso, son en donde las personas interpretan las acciones de los demás de cierta forma y las toman como verdades universales. Es decir:

- “Te quedaste callado después de que te hice aquel comentario, entonces te enojaste conmigo”
- “Mi jefe no volteó a ver mi propuesta de trabajo, no le importa ni va a leerla”
- “Nos están haciendo test de evaluación y de desempeño laboral, entonces va a haber recorte de personal”

En el mismo sentido, también tendemos a usar pautas controladoras como “Tengo que terminar todo el plan de negocios hoy mismo”, “Debo mejorar mis presentaciones”, “Tendría que quedarme horas extras para actualizarme”, sin saber que estas frases sólo expresan conductas controladas por alguien más, pues no denotan un sentimiento, meta, deseo u objetivo propio, sino algo que un externo nos impone u obliga a hacer.

Según Sue Kingth, estas actuaciones que van acompañadas de expresiones como *tengo o debo*, carecen de poder personal y sugieren objetivos pertenecientes a otras personas. Los objetivos verdaderos responden mejor a frases como “quiero” o “puedo”.

Con el uso de un lenguaje de este tipo es difícil lograr una comunicación enriquecida. Omisiones, distorsiones o generalizaciones del habla son pautas que los comunicadores tendremos que aprender a identificar para poder disolverlas y puntualizar detalles hasta llegar al significado verdadero que esclarezca la comunicación.

El comunicador es el más indicado para usar lo mejor posible el lenguaje, expresando sus ideas claramente y asegurándose que hayan sido entendidas según el público que las recibió.

No se puede definir cuales son las pautas correctas o incorrectas que usan las personas, pero al entenderlas e identificarlas podremos conocer el modo en que repercuten en la efectividad de la comunicación.

Hasta al momento el objetivo es conocer la existencia de estas pautas para en los apartados siguientes saber darles un buen uso siguiendo los supuestos y técnicas de la PNL.

No es necesario llenar de detalles todas y cada una de las frases que pronunciamos en nuestra vida, sin embargo es importante poner atención en aquellas que por su contenido puedan llegar a resultar una causa de malentendidos. Principalmente porque los conceptos generales, vagos e inexactos siempre tendrán un significado diferente en cada persona según la representación mental que se tenga. Así el concepto de bueno, malo, amor, tristeza, alegría, motivación, riqueza, etc, adquiere muchas y diferentes formas según el microcosmos de cada personas.

Como anteriormente se apuntó, las preguntas de puntualización utilizadas en el metamodelo del lenguaje, son cuestionamientos que los creadores de la PNL identificaron a partir del conocimiento de las pautas lingüísticas y que pueden ayudar en gran medida a enriquecer la comunicación.

Es un esquema que responde al modelo de análisis de lo general a lo particular, usado mayormente por los psicólogos que inspiraron a Richard Bandler y John Grinder para la creación de modelos de comunicación efectiva.

Están dirigidas a “cuestionar y modificar las restricciones que la gente se impone a sí misma... tienen la función de conectar al hablante con su experiencia y ayudarle a provocar un cambio”⁵⁶

Frecuentemente el error en los terapeutas, vendedores o comunicadores, es que no sabemos escuchar y descifrar lo que realmente el interlocutor quiere decir, y es que la mayoría de las veces el verdadero significado no se encuentra en las palabras textuales, sino en un contexto mucho más profundo.

Aunque la persona exprese una frase que considere como adecuada al objetivo comunicativo, suele suceder que la forma lingüística usada para ello, haya sido incompleta y por lo tanto se genera una interpretación deficiente no sólo en el que recibe la información sino en el mismo emisor.

Muchos de los problemas personales, son generados incluso por una falta de comunicación y entendimiento con uno mismo, además que las personas tienden a creer que los otros le dan el mismo valor significativo a los verbos que usan en la expresión de sus sentimientos, deseos, situaciones, etc.

El asesor de PNL busca no sólo entender lo que el otro quiere decir, sino hacer que la persona se entienda y clarifique así misma para mejorar los efectos de su comunicación. Al respecto una frase de Grinder y Bandler expresada durante la explicación del metamodelo en sus seminarios: “Si continuas haciendo preguntas, llegará un momento en que la persona se haga consiente del proceso y te los explique.”⁵⁷

Además para el que escucha, conformarse con frases generales, imprecisas o con omisiones, sólo le llevan a un proceso de codificación desde su propia estructura de pensamiento y no desde la estructura del interlocutor.

Con ello, lo que al final se tiene es una frase interpretada diferente por cada uno y por lo tanto un desvío importante en el proceso comunicativo. “Prestar

⁵⁶ **KNIGHT**, Sue. *Op cit.* Pág. 65

⁵⁷ **GRINDER** John, **BANDLER**. Richard. *Op. Cit.* “De sapos a...” Pág. 107

atención únicamente a los contenidos de las informaciones es arriesgarse a contaminarlas con nuestros propios esquemas y valores”⁵⁸

De tal manera que en el uso de lenguaje impreciso como los dados anteriormente en los ejemplos de omisión, distorsión y generalización, algunas preguntas de puntualización dentro del esquema del metamodelo, podrían ser las siguientes:

Generalización, omisión, distorsión	Preguntas de puntualización
“Queremos más ganancias”	¿Más ganancias comparadas con quién, o más ganancias en qué forma?
“Menos quejas de clientes y empleados”	¿Menos quejas de qué tipo exactamente? ¿Menos quejas comparadas con qué periodo de tiempo o con qué organización?
“Que la compañía se desarrolle bien y mejor”	¿Bien, cómo? Mejor que quién? Qué es bien para ti?
“Nadie me da mi lugar en esta empresa”	¿Nadie? ¿Cómo lo sabes? ¿Ha habido alguna ocasión en la que alguien te haya dado tu lugar?
“Nunca se nos avisa las decisiones”	¿Nunca? ¿Alguna vez sí se les avisó?
“Siempre se enojan cuando les pides un favor”	¿Siempre? ¿Cómo sabes que en verdad están enojados?
“No sirvo para las ventas”	¿Qué te lo impide? ¿Que pasaría si lo intentaras?
“La empresa no puede sujetar un cambio de esa magnitud”	¿Qué es lo que se lo impide? ¿Que pasaría si lo intentara?
“Mi jefe no volteó a ver mi propuesta”	¿Por qué el no voltear a ver la

⁵⁸ KRUSCHE, Helmut. *Op. Cit.* Pág. 60

de trabajo, no le importa ni va a leerla”	propuesta te asegura que no le importa?
“Nos están haciendo test de evaluación y de desempeño laboral, entonces va a haber recorte de personal”	¿Por qué crees que los test significan necesariamente que va haber recorte de personal?
“El mobiliario de la oficina me desmotiva”	¿Cómo te desmotiva el mobiliario de la oficina? ¿En qué forma exactamente? ¿Todo el mobiliario te desmotiva?
“Nuestro problema es de comunicación”	¿Cómo deseas que sea la comunicación? ¿En qué sentido la comunicación es su problema?

Estas preguntas pueden resultar muy sencillas si son bien aplicadas, pero también muy intimidantes y poco efectivas si no se aplican con tacto y conocimiento de causa, es por eso que se complementan con otras técnicas de PNL, para poder combinarlas y lograr un mejor resultado.

Recordar que el objetivo primordial de las preguntas de puntualización es conectar al hablante con su proceso mental respecto al origen verdadero de sus problemas y que por ende el resultado de su comunicación sean frases más claras y significados mejor codificados, resulta imprescindible en los procesos de aplicación del metamodelo.

La habilidad del comunicador para guiar al cliente hacia un conocimiento propio de la problemática, haciendo que su pensamiento y posibilidades de resolución se expandan, dependerá de la experiencia en la aplicación de las técnicas de PNL, y en sus propios recursos de pensamiento y de lenguaje, así

mismo de la capacidad receptora que tenga para identificar las pautas y filtros que se estén utilizando.

Uno de los principales obstáculos en la aplicación del metamodelo, sobre todo en practicantes recientes, e incluso en muchos de los comunicadores ya experimentados, es que el modelador, en vez de abrir todos sus sentidos y estar atento a cada una de las señales del cliente, se pierde en la introspección propia, analizando sus propias frases y aplicando el metamodelo a sí mismo.

Los resultados de su uso, es que permite al cliente convertir la información incómoda o desagradable, en imágenes útiles que les abra el camino hacia un entendimiento propio y a mejorar e incluso cambiar aquello que deseen de una manera efectiva.

2.1.2 Claves del lenguaje en los sistemas de representación.

La importancia de analizar las palabras exactas que usan las personas para comunicarse reside, en que esta acción significa directamente un proceso de diagnóstico acerca de su sistema de representación mental, sus procesos de codificación, su personalidad y comportamiento.

Aunque dos personas hayan vivido la misma experiencia, cada una la describirá de modos distintos y con adjetivos, verbos y adverbios diferentes, dependiendo de su manera específica de codificar su experiencia.

Es decir, existen ciertas palabras claves que cada persona tiende a utilizar más sobre otras según su sistema de representación o patrón mental.

Al respecto se presenta el siguiente cuadro basado en la descripción de Helmut Krusche, y Sue Knight:

<p>Sistema de representación visual:</p>	<p>Sistema de representación auditivo:</p>
<p>Palabras:</p> <p>Ver, preveer, imprevisible, evidente, aviso, revisar, vistoso, providencia, visión, mirar, admirar, claro, aclarar, esclarecer, vislumbrar, luminoso, lucirse, dilucidar, encandilar, aspecto, oscuro, coloreado, imaginar, enfocar, imagen, apagado, brillante.</p> <p>Frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ver mas allá de sus narices • Echar un vistazo • A primera vista • Punto de vista • Hacer la vista gorda • Brillar por su ausencia. • Mas claro que el agua • A todas luces • Mis ideas están poso difusas • Verlo todo color de rosa • Le espera un futuro brillante • No me gusta el aspecto de este asunto. 	<p>Palabras:</p> <p>Sonido, oír, decir, sonar, aguzar el odio, estrépito, hablar, volumen, alto, aplaudir, silencioso, decir, preguntar, armónico, sermonear, gritar, rumor, entender, preguntar, anunciar.</p> <p>Frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llamar dos veces • Pedir algo a gritos • Hablarle al viento • Al son de... • Sin ton ni son • Esto me suena • Soy todo oídos • Hacerse el sordo • Como quien oye llover • Me alegro de oír eso • Me digo que tengo que... • Escucha lo que dices.

<p>Sistema de representación kinestésico:</p>	<p>Sistema de representación olfativo, gustativo:</p>
<p>Palabras:</p> <p>Sentir, notar, percibir, tocar, palpar, comprender, manejar, tratar, coger, moverse, ejecutar, introducir, tensión, impacto, lleno, redondo, vacío, sólido, áspero, caliente, frío, violento, suave, duro, cansarse.</p> <p>Frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coger el toro por los cuernos • Abrigar una esperanza • Dejar huella • Clavar la vista • Devorar con los ojos • Tener el corazón en la mano • No tragar a una persona • En un abrir y cerrar de ojos • Quitarse una idea de la cabeza 	<p>Palabras:</p> <p>Oler, aroma, ácido, rico, dulce, soso, sabroso, agrio, amargo, maloliente, perfumado, sabor.</p> <p>Frases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El dulce sabor del éxito • El sabor amargo del fracaso • Saborear el momento • Meter las narices en algo • Esto me huele mal • Tener carácter amargo • Derramársele a uno la sal • Estar hasta las narices

En el trabajo terapéutico con PNL, se recurre al análisis del lenguaje en diferentes momentos, primero para reconocer los patrones mentales y sistemas de representación que cada persona utiliza y así saber las estrategias o técnicas que pueden ser aplicadas en ellas, y también en cualquier proceso comunicativo donde se desee extraer la información inconsciente en las respuestas del interlocutor.

El cuadro anterior nos muestra ejemplos de cómo el lenguaje puede darnos indicaciones acerca de los sistemas de representación mental que cada persona usa. Más adelante se presentan otras claves de acceso no verbales que la PNL, ha identificado para encontrar la forma en que los individuos acceden a la información para codificarla y externarla.

Antes, es necesario hacer una ampliación acerca de los sistemas de representación mental y su estudio dentro del marco de la PNL, para después poder conocer las técnicas de intervención completas que han sido desarrolladas a partir de estos conceptos en particular.

2.2 Concepto de las submodalidades.

Partiendo del conocimiento de que cada persona cuenta con sistemas de representación o patrones mentales predominantes sobre otros, ya sea visual, auditivo o cinestésico; algunos autores del campo de la psicología⁵⁹, apuntaron la necesidad de ampliar este campo de estudio, debido a que las diferenciaciones hasta el momento encontradas resultaban incompletas.

Es decir, no fue suficiente clasificar los sistemas de representación sólo con tres conceptos generales, sino que se buscó encontrar subcomponentes de

* Hanggi, es el primer psicólogo cognitivo, que apunta la necesidad de encontrar subcomponentes en los sistemas de representación, pero los que él desarrolla se abocan principalmente al campo de la modalidad visual. Al mismo tiempo en PNL, se estaban estudiando no sólo los subcomponentes visuales, sino también los auditivos y cinestésicos.

cada uno de ellos para ampliar la diferenciación entre ellos, la especialización y el por supuesto, el grado de incidencia terapéutica.

En PNL, estas diferenciaciones internas de cada sistema fueron llamadas submodalidades y definidas de la siguiente manera: "Submodalidades son las finas y sutiles distinciones que encontramos en cada sistemas de representación"⁶⁰ mismas que determinan la diferencia entre unos y otros

El estudio de las submodalidades o matices existentes en cada uno que ayudan a diferenciar con mayor claridad la forma en la que cada individuo maneja sus pensamientos y acciones desde cada sistema de representación, analizando así sus capacidades individuales no tan solo en nivel general sino también desde la especificación de cada subcomponente.

Con ello se abre la posibilidad de describir y analizar detalladamente y de manera formal las representaciones y procesos cognitivos, así como modificarlas en el sentido que se requiera, con mayor efectividad que si sólo se tomara en cuenta las características generales de cada sistema de representación.

Por ejemplo del patrón visual se puede obtener más información cuando se ahonda en las características de color, claridad, tamaño, brillo u opacidad, distancia y movimiento, velocidad y presentación de una imanen, etc.

El tono, por ejemplo, la continuidad, la distancia y el volumen de un sonido pueden aportar mayor información a lo auditivo, así como la presión, intensidad, temperatura, ritmo y localización de un sentimiento se refieren específicamente a lo cinestésico.

Las submodalidades varían según la cultura de cada grupo y las posibilidades perceptivas de cada individuo, sin embargo una descripción general de ellas es la desarrollada por Bandler y Mac Donald.

⁶⁰ WEERTH, Rupprecht. *Op. Cit.* Pág. 78

Submodalidades visuales:

Claridad (claro - oscuro)

Magnitud (grande - pequeño)

Color (en color, en blanco y negro, qué colores)

Intensidad del color (colores fuertes - pálidos)

Nitidez (nítido - difuminado)

Contraste (mucho contraste - escaso contraste)

Transparencia (grado de transparencia)

Distancia (entre la imagen y el observador)

Movimiento (rápido, lento o en reposo)

Dirección del movimiento (hacia el sujeto o alejándose a él)

Tipo de movimiento (basculante, giratorio, fluctuante)

Localización (en la cabeza, fuera de la cabeza, arriba, abajo, a la izquierda, derecha, adelante, atrás)

Angulo de visión (perspectiva del observador)

Forma (redondo, cuadrado, anguloso)

Dimensión (tri o bidimensional)

Duración (de la imagen que se percibe)

Submodalidades auditivas:

Volumen (fuerte - débil)

Altura del sonido (agudo - grave)

Tonalidad (combinación de los tonos superiores)

Claridad (claro - confuso)

Calidad del sonido (limpio - turbio)

Distancia (entre la que se origina el sonido y el que escucha)

Tempo (rápido - lento)

Ritmo (constante – intermitente – cambiante - monótono, intensificaciones)

Localización (del sonido)

Dimensión (estéreo - monótono)

Duración (del sonido que se percibe)

Submodalidades cinestésicas:

Intensidad (fuerte - débil)

Temperatura (caliente – templado - frío)

Localización (dentro - fuera – arriba – abajo - delante - atrás)

Área de difusión (grande - pequeña)

Limitación de la extensión (con limite – sin limite)

Movimiento (rápido – lento – en reposo)

Dirección del movimiento (de... hacia...)

Tipo del movimiento (circular - fluctuante – extendiéndose – contrayéndose)

Carácter (punzante – pulsátil – sordo – opresivo - ligero)

Ritmo (constante – intermitente – cambiante – monótono)

Duración (cuanto tiempo se mantiene la sensación)

La valorización de cada uno de estos matices sólo puede darse dependiendo el contexto determinado y en el caso particular en que se produzcan. Las submodalidades presentes en cada sistema de representación mental, producen las diferenciaciones entre las experiencias, pensamientos y comportamientos individuales.

Así por ejemplo una imagen que se recuerde con mayor *claridad* tiende a potencializar el sentimiento que se vivió en esa experiencia. Siendo positivo si la imagen tiene que ver con un día feliz, o negativo si es una imagen muy *nítida* de una mala experiencia como una pelea o enfermedad. Si el recuerdo de estas imágenes tuviera otros matices visuales como *distorsión u obscuridad*, los efectos de las imágenes sobre la mente del individuo cambiarían considerablemente.

En PNL, es frecuente que se trabaje con técnicas de modificación de submodalidades ya sea visuales, auditivas o cinestésicas para atender a objetivos como eliminación de fobias, atenuación de los efectos producidos por experiencias negativas pasadas, cambio de conductas, entre otras.

Existe otra submodalidad particularmente importante en la PNL, que corresponde al ámbito de las representaciones internas, y que tiene que ver con la posición perceptiva general del individuo. Es decir, una persona puede percibir una experiencia desde un nivel **disociado y asociado**. La primera se refiere a sentir, escuchar o ver una imagen desde fuera, sin sentirnos parte de ella, como un televidente viendo su programa preferido sin estar el presente dentro de la historia. La experiencia asociada se refiere a sentirse parte de la imagen, sentirla como una vivencia propia en donde nos encontramos dentro del contexto.

Las dos tienen un significado y una repercusión propia en nuestra mente, por ejemplo, cuando se encuentra el individuo con una situación o recuerdo asociado, es más seguro experimentar plenamente las emociones y los sentimientos que la situación despierta, así como mostrar un fuerte apego y conciencia de sí mismo en la situación.

Por lo contrario una experiencia disociada permitirá un mayor control y distanciamiento sobre las emociones que se encuentre relacionadas con ésta.

“La habilidad para asociar y disociar es una importante técnica de PNL (...) la clave radica en utilizar los estados asociado y disociado con un propósito en mente para que las emociones trabajen en tu provecho”⁶¹

Los matices que se presentan en la evocación de experiencias, visualizaciones de objetivos futuros o situaciones actuales, les otorgan sentido y las clasifican en nuestra mente como positivas o negativas. El sistema de representación mental que el individuo normalmente usa, las dota de unos u otros matices. Partiendo de que las submodalidades son susceptibles al cambio, la PNL, propone trabajar con ellas, modificándolas según sea el caso, con el objetivo de cambiar las percepciones negativas o poco efectivas para el individuo.

Específicamente, los matices y filtros de cada representación sensorial son usados en los procesos de eliminación de fobias, visualización y construcción

⁶¹ KNIGHT, Sue. *Op.Cit.* Pág. 44

de objetivos, así como programación de nuevos patrones mentales que otorguen libertad en modificar las conductas, experiencias y modos de responder a diferentes situaciones. Ejemplos de la forma en la que puede aplicarse estas técnicas con submodalidades se encontrarán en el siguiente capítulo.

2.3 Claves de acceso visuales

Uno de los supuestos de la programación neurolingüística es la *imposibilidad de no comunicar* de ahí que el lenguaje no verbal, es decir, los movimientos corporales que acompañan o no a lo verbal, comunican de manera notable y de una forma mucho más certera, información de todo tipo.

El estudio de la comunicación no verbal, ha sido todavía reciente y no se ha desarrollado al igual que la comunicación oral, sin embargo se han encontrado ciertas pautas de comportamiento corporal que transmiten significados muy específicos, algunos ya convencionales.

La comunicación no verbal, dice Bruna Zani, es “un lenguaje de relación, medio primario para señalar los cambios cualitativos en el desarrollo de las relaciones y actitudes interpersonales”⁶² es decir constituye el medio principal para expresar y comunicar las emociones

“tiene especial valor simbólico que expresa, con un lenguaje corporal elemental, actitudes acerca de la imagen de sí mismo y del propio cuerpo y participa en la presentación de uno mismo hacia los demás, sostiene y completa la comunicación verbal, desempeña una función metacomunicativa en cuanto que proporciona elementos para interpretar el significado de las expresiones verbales”⁶³

Pio E. Richi Bitti y Santa Cortesi la definen como “un instrumento significativo de expresión de las emociones de las actitudes y de los conflictos, tanto

⁶² **BITTI**, Ricci, Pio E, *et.al.* “Comportamiento no verbal y comunicación”, Barcelona, Gustavo Gili. 1980. Pág. 192

⁶³ **BITTI**, Ricci. *op. cit.* Pág. 191

conscientes como inconscientes, está basada en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, de la disposición espacial de los integrantes, en la entonación, el ritmo y las inflexiones del discurso”⁶⁴

Los elementos de la comunicación no verbal son estudiados por la proxémica y kinésica, que se entienden por el estudio de gestos y posturas corporales, así como el uso de espacio interpersonal.

“Proxémica es el estudio de todos aquellos aspectos de la comunicación no verbal que se refieren a la distancia o proximidad física que existe entre las personas que están manteniendo comunicación”⁶⁵

Los elementos que esta abarca son aspectos como el contacto físico, la distancia interpersonal, la orientación, la postura y las disposiciones espaciales.

El significado de los movimientos del cuerpo es estudiado por la kinésica que como su raíz griega lo dice significa movimiento.

Para Pio E. Richi Bitti y Santa Cortesi, la kinésica “estudia el terreno de los gestos, de las posiciones del cuerpo, de las comunicaciones mímicas”⁶⁶ Ésta aunque ayuda a significar la comunicación verbal, a menudo adquiere un valor comunicativo autónomo.

María del Rayo Sankey considera que la kinésica

“se ocupa de deducir partiendo de los cambios musculares característicos del cuerpo humano, aquellos agrupamientos de movimientos que son significativos para el proceso comunicativo”⁶⁷

⁶⁴ **BITTI**, Ricci. *op. cit.* Pág. 84

⁶⁵ **BITTI**, Ricci. *op. cit.* Pág. 200

⁶⁶ **BITTI**, Ricci. *op. cit.* Pág. 111

⁶⁷ **RAYO**, Sankey García, María del. “Kinésica y semiótica. Una doble visión de la comunicación no verbal”, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 1998. Pág. 15

Para la PNL, la comunicación no verbal es un elemento que ofrece pistas para la identificación de los mensajes que emiten las personas y para la tipificación de sus patrones mentales.

A consecuencia de esto, se ha estudiado que el movimiento de los ojos ofrece pistas la mayor de las veces certeras, sobre las modalidades del pensamiento de cada individuo. Es decir, debido a que los la cada mitad de nuestros ojos es controlada por uno de los dos hemisferios cerebrales, los movimientos oculares fisiológicamente se organizan de una forma específica según lo que la mente procesa, ya sea imágenes, sonidos o sensaciones. La premisa es que cada movimiento ocular posible, indica cuál de los sistemas de representación está siendo utilizado en ese momento.

J. Grinder y R. Bandler, explican los movimientos oculares de la siguiente forma:

- *Arriba y derecha:* para imágenes construidas o imaginadas. Como cuando se piensa en la forma en la que no veríamos saltando de un platillo volador hacia el espacio.
- *Arriba e izquierda:* este movimiento ocular es consecuencia de una imagen mental procedente de nuestra memoria como un recuerdo. Por ejemplo, cuando recordamos alguna imagen del día de nuestro último cumpleaños.
- *Derecha, hacia un lado:* se manifiesta cuando se trata de construir un sonido en la mente del individuo, por ejemplo nuestra mascota hablando con voz de humano.
- *Izquierda hacia un lado:* cuando se recuerdo un sonido, por ejemplo una canción ya conocida o el himno nacional.

- *Abajo y derecha:* este movimiento es frecuente cuando se experimentan sensaciones o emociones internas como el tacto de alguna tela, o sentimientos varios como la felicidad, la tristeza, el enojo, la soledad, etc.
- *Abajo e izquierda,* es común encontrar a personas que miran hacia este sentido cuando dialogan con sí mismas, un dialogo interno que puede o no ser manifestado oralmente.
- *Hacia el frente sin enfoque,* para recordar o crear imágenes visuales, como el recuerdo del rostro de nuestra pareja o la imagen construida de la forma en la que imaginamos nuestras próxima navidad.

Lo anterior no es de ninguna manera una verdad absoluta, pero resulta una variable que la mayoría de los casos dependiendo de las condiciones del individuo, como si es derecho o zurdo, se presenta tal cual se explica en el cuadro anterior: el pensamiento visual siempre se manifiesta con movimientos oculares hacia arriba o al frente, el auditivo con movimientos laterales, y el cinestésico con movimientos hacia abajo al igual que el dialogo interno.

Existen otros indicadores no verbales como los gestos, la respiración, la actitud del cuerpo y las características de la voz, que también han sido tipificados por la PNL para el diagnóstico de los sistemas de representación que cada persona usa en cada momento.

2.4 Metáforas

Hasta ahora hemos presentado cuan importante es el aspecto del lenguaje en la aplicación de técnicas provenientes de la PNL, es la expresión del lenguaje la que nos brinda claves de entrada hacia el pensamiento de una persona u organización, el lenguaje afecta la forma en que pensamos y

respondemos hacia ciertas situaciones, además es el que expresa de un modo concreto la forma en el que cada uno percibimos el mundo.

R. Bandler y J. Grinder, advirtieron esto desde sus primeros trabajos con los diferentes terapeutas que modelaron para la extracción de pautas específicas de pensamiento, comportamiento y lenguaje. También notaron que el uso del lenguaje metafórico propiciaba cambios en los pacientes de una forma más puntual y efectiva.

Las personas tienden a asimilar más la información cuando ésta se interna también en su mente inconsciente. Las metáforas aplicadas estratégicamente pueden influir en el comportamiento de las personas y de organizaciones enteras.

Partiendo del conocimiento de que las metáforas, los dichos, los refranes y las citas textuales, son parte de la vida diaria de cualquier individuo u organización, podemos tomarlas de referencia para encontrar también los procesos mentales que influyen en su comportamiento. Según Sue Knight, “Las metáfora que utilizas mentalmente, se manifiesta en las expresiones y palabras que eliges e influye en cómo vives las conversaciones y las situaciones”⁶⁸

Sabemos que las metáforas son traslaciones del sentido original de una palabra, situación o frase a otro figurado. “una metáfora puede estar constituida por una sola palabra, una frase o un historia. Saber crear y narrar una metáfora es aprender a influir con estilo y respeto hacia los demás”⁶⁹

En este sentido, en PNL, la utilización de estos recursos permite no sólo identificar las pautas mentales sino también acceder a niveles profundos de cambio, resolución de conflictos y adopción de nuevos recursos.

⁶⁸ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 80

⁶⁹ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 82

El uso de metáforas dota al modelador y al cliente de una mayor flexibilidad de pensamiento, ya que la significación de cada contenido metafórico depende de cada uno y se diferencia según la percepción personal y el significado que el inconsciente haya tomado por cierto.

Al respecto John Grinder y Richard Bandler refieren lo siguiente:

“Las citas dan mucha libertad para experimentar y conseguir mas flexibilidad, porque puedes hacer cualquier cosa. (...) ya nos sois responsables de vuestra conducta porque es la conducta de otra persona. Las citas son una pauta estupenda... incluirlas en el lenguaje pueden resultar un perfecto escape para nuestro inconsciente, expresando a nivel metafórico lo que a nivel real no podemos decir no pueda cuasar efectos negativos en las demás personas”⁷⁰.

Entonces, el expresar una cita o metáfora, deslinda la responsabilidad del comunicador sobre significado real de la frase, lo que permite mayor libertad en el tratamiento de temas que expresados en un lenguaje objetivo, resultarían incómodos o molestos para el interlocutor. “Las metáforas son apropiadas también en la vida laboral para ofrecer razones, para convencer e influir en las transformaciones de la conducta, sin que uno produzca el efecto de ser molesto, pedante o instructivo”⁷¹

En ejemplos concretos de utilización, el trabajo con metáforas pueden ser útil en lo siguientes contextos:

- **En la identificación de la cultura organizacional:** todo individuo u organización poseen metáforas que expresan su cultura, su esencia y estilo propios. Para un comunicador es necesario aprender a identificarlas y analizar si estas están siendo concordantes con la imagen, lo objetivos y las expectativas (todos los elementos del “querer ser”) que la organización a expresado para sí misma.

⁷⁰ GRINDER John, BANDLER, Richard. *Op. cit.* “De sapos a...” Pág. 99

⁷¹ MOHL, Alexha. *Op. cit.* Pág. 344

- **En los procesos de cambio, innovación y aprendizaje:** una metáfora puede constituir el nombre de un nuevo plan estratégico, de una nueva forma de comportamiento organizacional, de un nuevo reto, de implantaciones de objetivos y metas, de cualquier proceso de cambio en la empresa. Según Sue Knight, “las mejores innovaciones suelen ocurrir a través de poderosas metáforas”⁷² Al respecto Alexha Mohl indica que

“Las metáforas despiertan la atención y la curiosidad hacia los contenidos de aprendizaje y movilizan experiencias y recursos inconscientes del participante, que puede utilizar al aprender. Si usted consigue introducir contenidos esenciales del seminario (conferencia, clase, discurso, etc.), los participantes al trabajar un objetivo de aprendizaje, tendrán la sensación de conocer ya los contenidos”⁷³

- **En el tratamiento de problemas, discusiones y conflictos interpersonales:** el uso de metáforas es bastante útil en este contexto pues no es posible argumentar sobre el significado de ninguna de ellas, de esta forma cada uno saca sus propias conclusiones y se desvía la atención racional a la mente inconsciente. Esta tratará de encontrar “una solución única que encaje perfectamente con las necesidades y la experiencia de esa persona”⁷⁴
- **En presentaciones, conferencias y procesos de comunicación persuasiva:** los autores de PNL, en sus cursos y seminarios hacen uso de la metáfora cada vez que se hace necesario, volver a captar la atención del público, cuando existe algún obstáculo que impida crear empatía con los receptores e incluso cuando se presentan opiniones que ataquen al contenido de la comunicación. El conocimiento de las pautas mentales y el tipo de público con el que se interactúa, permite crear recursos adecuados de comunicación que incrementan los niveles de recepción y entendimiento de la

⁷² KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 82

⁷³ MOHL, Alexha. *Op. cit.* Pág. 349

⁷⁴ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 86

información. Muchas de las veces lo que más recordamos de una plática, conferencia o junta de trabajo, son las anécdotas, chistes, citas y metáforas que se utilizaron, ya que éstas fueron analizadas por nuestro inconsciente y adaptadas a nuestra experiencia personal, lo que las hace más significativas que cualquier otra información dada durante la conferencia.

Alexa Mohl, dedica un apartado de su libro *El aprendiz de brujo II* a la explicación de metáforas aplicadas a la vida laboral, las cuales

“se diferencian de las metáforas terapéuticas esencialmente en que con ellas usted puede influir en otras para que perciban algo, para que se den cuenta de algo, o para que lo transformen, cosa a la que por sí mismos no aspirarían.”⁷⁵

En el apartado describe un esquema de elaboración de metáforas que nos guían en la resolución de conflictos por medio de esta técnica:

DESCRIPCION DEL PROBLEMA	METÁFORA ABREVIADA
<p>PERSONAS: sujetos o personas implicadas.</p> <p>Ej. Jefe de personal y área de secretariado</p> <p>ACUERDO: Situación original, acuerdo que se tiene:</p> <p>Ej. Llegar siempre a tiempo y empezar a trabajar inmediatamente con un tiempo limite de diez minutos.</p> <p>PROBLEMA:</p>	<p>PERSONAS O SUJETOS METAFÓRICOS:</p> <p>Ej. Propietario de panadería distribuidora y panaderos.</p> <p>SITUACIÓN O ACUERDO METAFÓRICO:</p> <p>Ej. Empezar siempre a la misma hora con la elaboración del pan para completar la distribución del mismo en tiempo.</p>

⁷⁵ MOHL, Alexa. *Op. cit.* Pág. 344

<p>Las secretarias toman más tiempo de lo debido para comenzar sus labores.</p>	<p>PROBLEMA METAFÓRICO:</p> <p>Los panaderos se toman la primera media hora de producción para tomar el desayuno, platicar con los compañeros o terminar su arreglo personal.</p>
<p>SOLUCION DEL PROBLEMA</p>	<p>SOLUCION METAFÓRICA</p>
<p>OBJETIVO: estado que desea obtenerse con la solución al problema.</p> <p>Ej. Las secretarias entienden la situación, rehacen un acuerdo de responsabilidad y se limitan a cumplirlo satisfactoriamente.</p>	<p>CAMINO HACIA EL OBJETIVO:</p> <p>Juego de palabras(metáfora para encontrar solución al problema)</p> <p>Ej. “Bajar el estridente sonido de una bocina que empieza a afectar los oídos de los demás”</p> <p>OBJETIVO: estado deseado metafórico.</p> <p>EJ. Los panaderos se dan cuenta del ruido que producen con su retraso y proponen llegar a un acuerdo que será respetado indiscutiblemente y con responsabilidad.</p>

Es importante tener en cuenta que la aceptación de una metáfora depende nuevamente de la habilidad del comunicador para crearla, atendiendo a los patrones mentales y sistemas de representación usados por las personas o clientes.

2.5 Anclaje.

Es común encontrar que la fuente de ciertos comportamientos poco positivos para los individuos, como las fobias, las codependencias de todo tipo, la tendencia al fracaso, depresión e incluso a la delincuencia, provenga de condicionamientos externos, que en algún momento de la vida fueron creados debido a asociaciones inconscientes entre la situación que se experimentaba en el momento (entendiéndola como un estímulo externo), y los sentimientos que experimentaba interiormente al momento de recibir aquel estímulo proveniente del exterior.

De esta forma, si alguna vez alguien fue picado gravemente por una araña, puede que se creó un condicionamiento fóbico hacia cualquier estímulo visual, auditivo, o kinestésico que le conceda el acceso hacia esa experiencia. Asimismo aquel que un día escucho el agudo chirriar de un gis sobre el pizarrón y sintió una sensación desagradable de escalofríos, presentará la misma reacción condicionada cada que reciba un estímulo externo que le recuerde a esta situación, puede ser una imagen, o el simple hecho de mencionarlo.

Otro ejemplo, puede ser el estudiante que en su primera exposición en público se cayó frente a toda la escuela ocasionando la burla general y que a través del tiempo esos sentimientos de vergüenza y pavor que en ese momento presentó al hablar en público, siguen sucediendo debido a una asociación del elemento externo “hablar en público”, con el elemento de experiencia subjetiva interna “vergüenza, ridículo y pavor”

Estos comportamientos se deben a la tendencia inconsciente de las personas a vivir condicionadas hacia ciertos estímulos de la vida diaria, éstos pueden estar representados por canales visuales, auditivos, o kinestésicos.

Sin dudar, existen imágenes concretas, películas, lugares, canciones, situaciones, olores, colores o texturas que provocan sentimientos y recuerdos determinados en cada uno. Esta realidad se debe a la asociación que el

inconsciente realiza de los estímulos externos con las experiencias vividas. Al quedar almacenados en la memoria, es posible acceder a ellos cada que se recibe el estímulo con el que se creó la relación condicionada.

El resultado es un cúmulo de condicionamientos que influyen en el comportamiento del individuo, en su forma de ver la vida y por lo tanto en su desarrollo profesional.

Por fortuna, no todos ellos, tienen efectos negativos como los ejemplos anteriores. Existen otros que ayudan a lograr de una forma efectiva las metas personales y a superar cualquier situación que se presente. Una persona exitosa seguramente cuenta con condicionamientos de logro, seguridad y convicción, que le permiten ser lo que es.

El condicionamiento estímulo-respuesta, originalmente estudiado por Pavlov, fue retomado por la PNL con el nombre de *Anclaje* como una forma de programar nuevas respuestas de comportamiento inconscientes a diferentes estímulos sensoriales externos, que orientados de forma estratégica, pueden constituir una buena fuente de recursos para afrontar situaciones difíciles, problemáticas, críticas e incluso fóbicas.

El anclaje, es un proceso que permite asociar una respuesta interna con algún disparador externo, y que realizado en cierto nivel de representación sensorial (kinestésico, auditivo o visual), nos permite acceder de una forma rápida a la respuesta interna en el momento que se necesite.

Siguiendo con el ejemplo de la persona que siente el obstáculo del miedo cada vez que va a hablar en público, el anclaje podría ser utilizado de la siguiente manera:

1. **Evocación de la situación o estado deseado:** El modelador, pide al paciente o cliente evocar una situación en la que se sintiese con una gran seguridad y control sobre sí mismo y el entorno, puede ser cualquier experiencia, inclusive no es necesario expresarlo verbalmente.

2. **Recrear la experiencia con el mayor rango de pautas sensoriales:**
Se otorgan diferentes pautas verbales que permitan a la persona evocar la situación con detalles en los diferentes niveles sensoriales, auditivo, visual y kinestésico, con la finalidad de recrear la experiencia más vívida y por lo tanto contando con un mayor número de recursos sensoriales.
3. **Crear el ancla:** por medio de las claves no verbales el modelador tiene que identificar el momento en el que cliente ha logrado acceder a la experiencia reviviendo los sentimientos positivos que le funcionaron como recursos importantes en ese momento, y es entonces donde puede introducirle a una nueva dimensión sensorial, por ejemplo, puede usarse una sensación táctil si se le presiona un hombro o un dedo de la mano, una sensación visual si se le orienta la vista hacia arriba o abajo, y una sensación auditiva si se cambia el tono de voz.
4. **Comprobación:** Una vez hecha el ancla, cada vez que el paciente toque su hombro, mire hacia arriba o escuche la pauta auditiva que fue anclada, podrá acceder al sentimiento original de la experiencia que se le pidió evocara.

Con el desarrollo de la técnica y el perfeccionamiento de la misma, los aplicadores de PNL, sugirieron formas más sutiles y encubiertas de usar el anclaje. Las anclas a nivel auditivo o visual, suelen ser también muy efectivas y no se requiere un contacto directo con las personas por lo que también resultan aplicables a grandes grupos.

Lo anterior puede resultar muy útil en el proceso de cambio individual y organizacional.

“Con dicha técnica podréis conseguir casi cualquier cosa. Yo diría que el noventa por ciento de los procesos terapéuticos consisten en cambiar las respuestas kinestésicas de la gente (*Mi*

marido siempre me hace sentir mal o Mi esposa siempre me enfurece) por estímulos auditivos y visuales”⁷⁶

En su trabajo investigativo, los creadores de la PNL, se dieron cuenta que aquellas personas a las que tomaron como modelo investigativo, Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls y Carls Rogers, usaban el anclaje con sus pacientes por medio de tonos de voz, estímulos visuales o kinestésicos, aunque lo hacían de una forma inconsciente, entonces este proceso daba resultados funcionales pero no podían explicar exactamente por qué.

Uno de los objetivos de los creadores de la PNL, fue encontrar la sistematización y concienciación de estos procesos.

Sue Knight habla de los usos en el que cada persona puede crear anclas propias para su beneficio: “El anclaje, junto con las estrategias enfocadas hacia el futuro, te permitirá ejercer control sobre el efecto que causas en los demás, e incluso en tu persona”⁷⁷

Es importante apuntar que siguiendo los principios con los que es difundida la PNL, la aplicación de los modelos se proyecta con miras a ser realizada en primera instancia por un experto, y en segunda se busca que éste provea los recursos necesarios de aprendizaje e internalización de la técnica al paciente o cliente, de tal manera que éste pueda utilizarlos en situaciones futuras sin que se cree una dependencia terapeuta-paciente o comunicador-cliente.

Es esta dinámica la que permite al comunicador organizacional, aplicar los modelos a sí mismo, a un miembro de una organización, a un grupo o área específica o a la organización entera si es necesario.

Es necesario entonces proveer los recursos de aprendizaje de esta técnica para que en adelante cada persona haya sido parte del proyecto estratégico siga desarrollando su potencial y sus capacidades de crecimiento.

⁷⁶ GRINDER John, BANDLER, Richard. *Op. Cit.* “De sapos a...” Pág. 131

⁷⁷ KNIGHT, Sue. *Op.cit.* Pág. 189

Cualquier situación, estado, o sentimiento de la experiencia subjetiva pasada puede ser utilizado como recurso en situaciones futuras.

A continuación se presenta información complementaria del modelo anteriormente expuesto para la creación de anclas aplicadas a uno mismo o a los demás* :

- 1. Evocación de la situación o estado deseado:** Elección del estado o sentimiento cumbre al que se quiera tener acceso siempre que se desee.
- 2. Elección previa del ancla:** Elegir una clave de acceso, puede ser visual, auditiva, o kinestésica. Es recomendable comenzar la práctica del anclaje con anclas kinestésicas, éstas deben ser precisas y fáciles de usar como un toque con dos dedos en un hombro, un dedo de la mano, una oreja, una rodilla. A medida que se aumenta la práctica puede introducirse anclajes visuales (mirar hacia arriba, abajo, hacia un punto en específico, fijar un color, una forma geométrica, una imagen cualquiera), pueden ser también anclas espaciales (situándose en un determinado lugar), o anclas auditivas con una frase, un tono de voz, una melodía, o un sonido de la naturaleza.
- 3. Recrear la experiencia con el mayor rango de pautas sensoriales:** Evocar el recuerdo que despierte ese estado deseado con intensidad y con un modo perceptivo asociado, es decir, reviviendo la experiencia viéndose a sí mismo dentro de las imágenes y no como un espectador externo. En este momento es importante que el modelador guíe por medio de preguntas al cliente, paciente o grupo hacia una recreación sensorial de la experiencia, para ello puede hacerse uso, de todas las modalidades de los sistemas de representación sensorial.

* Información complementaria extraída del modelo para anclaje presentado por Sue Knight en La PNL en el trabajo y Alexa Mohl en El aprendiz de brujo II.

Algunos ejemplos de ellos son: ¿Qué colores puedes apreciar en lo que recuerdas? ¿Son brillantes o mates? ¿Es la imagen nítida o difusa? ¿Qué puedes escuchar? ¿Es el volumen alto o bajo? ¿De dónde procede el sonido? ¿Hay voces? ¿Cómo son estas voces? ¿De quiénes son? ¿Qué es lo que puedes sentir? ¿Cómo son esas sensaciones? ¿Existe alguna temperatura?

Es necesario tratar de acceder al máximo de recursos sensoriales de una forma clara. Una vez que se ha asegurado la recreación de la experiencia con el mayor número de pautas sensoriales posibles, en este momento puede darse pie al siguiente paso.

4. Crear el ancla: en el instante cumbre, que puede identificarse ya sea por medio de claves no verbales (movimientos rápidos oculares, respiración profunda, oscurecimiento en ciertas zonas de la piel como parpados, aprobación con la cabeza)* o por alguna señal previamente acordada entre el modelador y el cliente, es cuando se introduce el ancla seleccionada. Si se escogió una kinestésica como tocar el hombro izquierdo, debe hacerse en este momento hasta que la experiencia comience a parecer difusa o borrosa.

5. Comprobación: después de haber creado el ancla se pide a la persona regresar al momento actual, puede hacerse con un movimiento, un cambio de posición, abriendo los ojos, o volviéndose a centrar en los detalles visuales, auditivos y kinestésicos del entorno actual. Asegurado esto puede comprobarse que cada vez que el paciente toque el lugar escogido para anclar su vivencia, revive inmediatamente el sentimiento original de la experiencia que se le pidió evocara.

*La habilidad de identificar el momento cumbre en otras personas, dependerá de una observación sistemática en las reacciones del individuo que evoca la experiencia. Un conocimiento y experiencia previa de las características fisiológicas que tiene cada persona al llegar a momentos cumbres dará mejores resultados en la aplicación de cualquier técnica de PNL.

Existen autores de PNL, que en sus publicaciones presentan diferentes esquemas y usos del proceso de anclaje, aunque siempre con esta base, algunos de ellos muestran variaciones del proceso básico dependiendo el recurso que se quiera anclar.

Alexa Mohl,⁷⁸ presenta la forma de crear anclas en situaciones futuras también llamado *hacer el puente*, que es una forma de comprobar el anclaje en contextos futuros, y asegurar que el trabajo del anclaje se transferirá al mundo real cada vez que se presenten experiencias donde se necesite activar el recurso anclado. También presenta los anclajes al suelo en donde usa anclas espaciales en la superficie como círculos, triángulos, o espacios determinados a nivel del piso.

El anclaje de planos neurológicos por ejemplo, es el que se realiza creando anclas en áreas determinadas de los niveles de procesamiento mental: entorno, conducta, capacidades, sistema de creencias e identidad⁷⁹. Por último presenta el anclaje de posiciones de percepción que proviene de la teoría utilizada en terapia gestáltica y en PNL para analizar las perspectivas de un conflicto: primera posición corresponde a la propia, la segunda posición corresponde al otro y la tercera posición o metaposición es la que se refiere a un observador ajeno.

Todos ellos obedecen al mismo propósito, crear con una técnica sencilla y aplicable a muchos ámbitos posibles, un mayor número de posibilidades de acción y respuesta en el comportamiento humano.

En forma sistemática el uso de las anclas en PNL, puede dividirse en tres grandes rubros:

1. **Anclas de estados o recursos internos:** que sirvan a la persona para usarlas en los contextos que requiera. Con posibilidades de

⁷⁸ MOHL, Alexa. Op. Cit. Pág. 359

⁷⁹ Hipótesis de trabajo desarrollada por Robert Dilts, en donde presenta los diferentes planos de procesamiento en relación al punto de vista de la psicología.

anclarlas también en contextos futuros donde el individuo crea necesarios esos estados o recursos internos.

2. **Anclas espaciales:** que pueden usarse para diferenciar acciones, sentimientos o estados en las diferentes posiciones perceptivas, (primera, segunda y tercera posición), línea de tiempo (pasado, presente y futuro) o para diferenciar etapas en el proceso del cambio como se ve en el siguiente ejemplo donde el orientador y el cliente eligen posiciones espaciales dentro del recinto donde se esté llevando a cabo la aplicación de la técnica para establecer anclas en el estado del cliente cuando establece su problema, el estado cuando ha alcanzado su objetivo, el estado cuando logra activar los recursos que necesita y por último un estado reconciliatorio entre el problema inicial y la solución con los nuevos recursos.

Con esto se busca que el cliente encuentre en anclas espaciales otros lugares en su contexto diario donde pueda acceder a los mismos recursos y la misma efectividad en la resolución de cualquier otro problema.

3. **Técnica de concatenación de anclas:** que es usada como una forma de aplicación de varias anclas en el proceso de adopción de una nueva estrategia cognitiva* o modificación de una ya obtenida anteriormente. En este caso, el orientador anclará diferentes puntos en serie (como los nudillos de la mano), atendido a cada etapa de la estrategia. La idea es que al anclarse cada etapa, se vayan desencadenando cada una de estas con toques cada vez más rápidos hasta que se consiga un encadenamiento secuencial, es decir, que con sólo tocar la primera, se presenten las demás etapas de una manera automática.

* Es necesario recordar la forma en la que la PNL, define una estrategia cognitiva: como una serie de elementos aportados por cada sistema de representación (visual, auditivo, kinestésico), para la consecución de un objetivo. Es decir, la estructura de cada conducta individual usada para obtener cierto resultado sea efectiva o no, tiene una estrategia cognitiva que decide a la forma que adopta cada conducta y que al ser un proceso aprendido, es susceptible a ser cambiada conscientemente, en este caso por el uso de anclas.

- 4. Feed back:** Siempre se hace necesario una comprobación de la efectividad del ancla, eso se puede lograr activando el punto seleccionado de anclaje y observar si la fisiología del cliente es la misma que se ancló en el momento cumbre en el que evocaba los recursos que quería usar más adelante en otros contextos. Si no es así, se debe probar con la aplicación de otras anclas que atiendan a los mismo objetivos.

Cambio de historia personal

Las respuestas internas no siempre son recursos efectivos para el desarrollo de las personas, lo que indica que no todas las anclas o condicionamientos son positivos para el desarrollo personal. La PNL, busca la forma de cambiarlos de manera que resulten positivos o de ayuda en vez de que signifiquen obstáculos en el proceso de desarrollo personal.

El trabajo con anclas, permitió desarrollar un proceso terapéutico que resultaba más rápido y efectivo en la resolución de problemas personales arraigados desde la infancia o provenientes de experiencias traumáticas del pasado, que varios años psicoanálisis. A este proceso se le denominó *Cambio de historia personal* y permite a las personas cambiar la percepción negativa de las experiencias pasadas, convirtiéndolas en un nuevo recurso positivo para su vida.

El proceso es el mismo que el representado en el esquema del anclaje, aunado a una regresión o evocación de la experiencia “negativa” y una interposición de la nueva ancla en el momento cumbre de la experiencia, lo que ocasiona que al llevar una nuevo recurso a una determinada situación pasada, la persona puede imaginarse respondiendo a ella de una forma diferente hasta que se sienta satisfecha con su actitud y los resultados que obtiene; acción que permite, que al regresar al momento actual, la persona cuente con una percepción y recursos totalmente nuevos de aquél escenario que no le estaba siendo funcional en su desarrollo individual.

Retomando el ejemplo del estudiante que ha creado un temor y nerviosismo al hablar en público debido a una experiencia pasada que le significó un momento de vergüenza y pavor, se puede usar la técnica de cambio de historia personal de la siguiente forma:

- **Anclaje de un nuevo recurso:** siguiendo el esquema clásico del anclaje, puede introducirse un ancla kinestésica por ejemplo el dedo índice de la mano derecha, para anclar sentimientos de seguridad y dominio de la situación. Puede recurrirse a cualquier experiencia en donde la persona haya experimentado estos recursos.
- **Evocación de la situación que resulta desagradable o incómoda:** se pide a la persona que reviva esta experiencia de la misma forma que revivió la experiencia llena de recursos positivos, pueden utilizarse las mismas preguntas de acceso del esquema del anclaje, para hacer más vivida la experiencia.
- **Interposición del ancla en el momento cumbre:** cuando la persona haya logrado acceder a la experiencia totalmente se activa el ancla realizada en un principio, en este caso el dedo índice, y se le pide que se visualice así mismo respondiendo de un modo totalmente nuevo a la experiencia. Puede hacerlo hasta que se sienta satisfecho con la situación.
- **Comprobación de la integración:** regresando al momento actual, puede comprobarse que cada que la persona regrese a la experiencia incómoda, ahora cuente con nuevos recursos que le permitan aminorar los sentimientos de vergüenza y temor que sentía cada que la recordaba.

El proceso de cambio de historia personal, no significa más que introducirse de nuevo en momentos pasados individuales, pero con recursos que no se tuvieron en ese entonces. A partir de ese momento la persona contara con dos historias: la real, en donde no estaban

presentes los recursos que hubiera deseado, y la de ahora en donde sí los tiene. “En la medida en que sean experiencias completas –y eso lo garantizamos mediante el anclaje- ambas servirán igualmente bien como guías de su conducta futura”⁸⁰ El objetivo es utilizar las experiencias de la historia personal como *recursos* y no como limitaciones.

A menudo el anclaje dentro del contexto del *cambio de historia personal*, puede utilizarse para integrar un recurso que jamás existió y que ahora provoca impedimentos en el logro de objetivos y desarrollo personal.

R. Bandler y J. Grinder, ejemplifican lo anterior, con un método que desarrollaron para ayudar a personas con problemas de obesidad:

“Tiempo atrás estuvimos buscando un sistema para ayudar a la gente a perder peso rápidamente. (...) una de las cosas que descubrimos es que mucha gente siempre había sido gorda (...) Cuando adelgazaban se sentían un poco fuera de lugar porque no sabían interactuar con el mundo como personas flacas (...) de modo que en lugar de intentar adaptar a estas personas, lo que hicimos fue crearles una nueva niñez y hacer que crecieran siendo una persona delgada”⁸¹

Por supuesto obtuvieron éxito puesto brindaron a las personas recursos con los que nunca contaron y que ahora les permite tener una historia en donde basar la conducta que desean tener actualmente. Esta técnica la obtuvieron de la terapia que brindaba Milton Erickson a sus pacientes y constituye uno de los múltiples usos del anclaje.

2.6 Posiciones Perceptivas

Cada situación vivida por las personas se almacena y experimenta a través de la percepción propia, esto es lo que hace a cada uno tener visiones, consecuencias y sentimientos diferentes sobre un mismo acontecimiento.

⁸⁰GRINDER John, BANDLER, Richard. *op. cit.* “De sapos a...” Pág. 131

⁸¹GRINDER John, BANDLER, Richard. *op. cit.* “De sapos a...” Pág. 151

En psicología, es común estudiar las posiciones desde las que cada uno suele describir su percepción de una situación determinada, ya que éstas van a orientar el significado y el valor que se le otorgue a la experiencia sobre el individuo.

El trabajo con técnicas de PNL, requiere de un conocimiento y análisis de las posiciones en las que se percibe una persona dentro de una situación, experiencia pasada o conflicto, ya que permite orientar la intensidad de los sentimientos al revivir estas situaciones, o manejar y experimentar las diferentes posiciones perceptivas, obteniendo más perspectivas de una sola experiencia.

Los niveles de percepción usados en PNL, fueron derivados, según explicación de Peter Young,⁸² del trabajo de Gregory Bateson, sobre los niveles de aprendizaje. “Las posiciones perceptivas son una forma de contemplar una situación dada desde diferentes puntos de vista”⁸³

El aprender a tomarlas como un recurso, permite generar soluciones a situaciones difíciles y transformar la percepción que tenemos sobre cualquier experiencia. En PNL, son muy habituales y su uso fue presentado en los trabajos de Grinder y De Lozier (1987) como variables básicas de la personalidad.

En el siguiente esquema se presentan las tres posiciones de percepción que en principio toda persona dispone:

⁸² YOUNG, Peter. *Op. cit.* Pág. 389

⁸³ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 171

Primera posición	Segunda posición	Tercera posición
En esta posición se perciben todos los acontecimientos externos bajo un punto de vista totalmente individual y propio, de una forma asociada a sí mismo, sin tomar en cuenta ningún factor externo o a los demás individuos. Las frases se expresan en primera persona como “yo siento”, “me afecta en este sentido”, “quiero que”.	En segunda posición la persona intenta percibir los acontecimientos como se estuviera en el lugar de la otra. Se refiere a tratar de experimentar las sensaciones de otros formando una empatía con los sentimientos ajenos. Es apreciar el punto de vista de los otros con la pregunta “¿cómo percibirían esto?”	La tercera posición experimenta la experiencia de percibir las cosas desde un punto de vista totalmente exterior, como un observador ajeno a la situación. Es una posición desligada de emociones y aparentemente neutral puesto no se encuentra involucrado en la situación.

El uso de estas tres posiciones con habilidad estratégica, intuitiva y equilibrada, permite adoptar una postura asertiva en cualquier situación personal y laboral que se presente.

Las personas tienen el recurso de centrarse en cualquiera de las tres posiciones perceptivas, lo que busca la PNL, es que usando las capacidades de *asociación* y *disociación* pueda experimentarse cada posición conscientemente según convenga en cada situación. Ya sea para resolver problemas o para cambiar comportamientos no deseados.

Algunos autores de PNL, agregan la cuarta posición definiéndola como una totalmente externa que puede introducir cambios inesperados en la situación, es decir, puede cambiar la estructura en que nuestra mente representa la situación.

En el análisis de la situación organizacional, es posible hacer uso de las posiciones perceptivas para saber desde qué posición suele la empresa resolver sus problemas, acatar los nuevos retos, construir su identidad y/o proyectar su imagen tanto interna como externamente.

Existen empresas que manejan todo desde la primera percepción, poniendo poca atención a su entorno, a la opinión de sus clientes o de asesores externos. A veces esta posición suele alejarnos de la realidad y nos encierra en una cúpula que impide la interacción y retroalimentación de una segunda o tercera posición.

Una compañía orientada a la segunda posición es la que atiende en todo momento a las peticiones y sugerencias del cliente, por lo tanto van cambiando sus planes estratégicos, sus objetivos, sus procesos de trabajo y por lo tanto su identidad, sin ningún proceso planeado estratégicamente mas que atender a la satisfacción del cliente externo. Esta postura puede ocasionar un descuido en la fortaleza interna de la organización, de sus integrantes y por lo tanto una inestabilidad organizacional constante.

La tercera posición puede ser representada en aquellas organizaciones donde se percibe una dirección emocionalmente distanciada tanto de los empleados como los clientes, la situación suele presentarse en los grandes corporativos donde no existe una conexión directa con sus integrantes y clientes, lo cual disminuye el sentido de pertenencia, y el toque personal que sugiere un acercamiento a las necesidades de los clientes. Una tercera posición puede ser experimentada también en aquellos grupos o células que trabajan en la solución de estratégica de problemas, llamados asesores externos y que pueden obtener desde esta posición una visión objetiva de las situaciones que se presentan en la organización.

En la resolución de conflictos internos laborales, es bastante útil hacer uso de técnicas de PNL ya que puede invitarse a los participantes en el conflicto a experimentar con las diferentes posiciones perceptivas hasta obtener

visiones equilibradas, mayor conformidad y por lo tanto soluciones asertivas.

2.6.1. El proceso del metaespejo:

La noción de las posiciones perceptivas fue desarrollada por Robert Dilts en 1987, justo cuando J. Grinder y R. Bandler buscaban los principios de la PNL, fue entonces cuando se creó la técnica del *Metaespejo* en donde se buscó el modo de darles cuerpo físico a las posiciones perceptivas, que hasta el momento sólo representábamos mentalmente. “La idea consistía en diferenciar físicamente aspectos de una cuestión ubicándolos en lugares distintos del suelo”⁸⁴

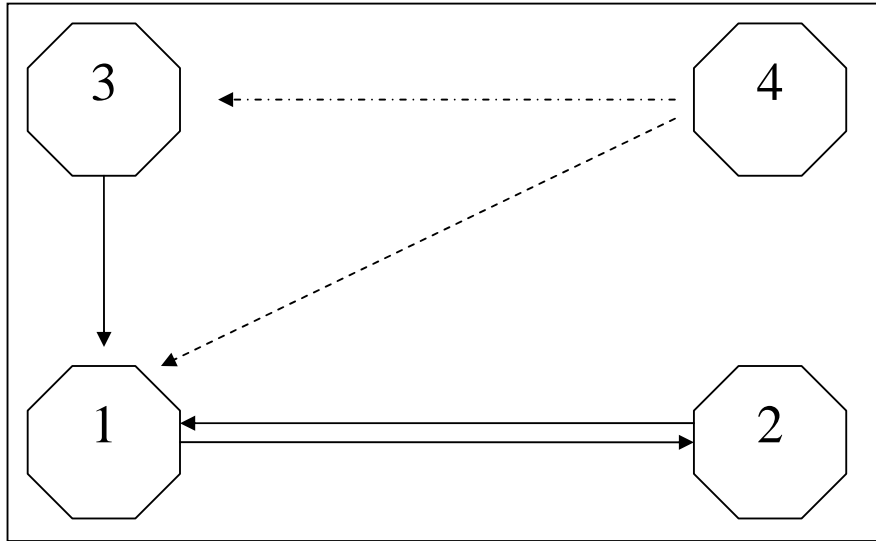
Peter Young, describe el proceso del metaespejo de la siguiente manera:

Preparativos antes de la experimentación: tomar la posición de comunicador o asistente (funcionando como un guía durante el proceso) y la persona implicada en la situación como cliente, disponer de un lugar físico en donde exista el suficiente espacio para imaginar el esquema presentado al inicio del ejercicio.

En primer lugar debe pedirse a la persona o cliente que evoque una situación que aún le moleste o le cause desagrado, puede ser un conflicto interpersonal, familiar o laboral. Es necesario que durante el proceso el comunicador se mantenga todo el tiempo a cierta distancia, al lado del cliente de manera que no se interponga en su campo visual. El ritmo del ejercicio depende del cliente y el asistente debe adaptarse a éste

⁸⁴ YOUNG, Peter. Op. cit. P. 93

Esquema del metaespejo:



Una vez considerados estos puntos Peter Young propone seguir con los siguientes pasos:

1. Dile a esa persona: “En primer lugar imagina dos puntos en el suelo que representan la relación: tú estás en uno mirando a la otra persona que está en el otro. Colócate ahora en el punto número 1, la primera posición, y mira a la otra persona. Observa cómo te sientes con esa relación”

Como observador deberías poder percibir cambios visibles en su estado físico: aspecto, color de la piel, semblante, postura, gestos, etc.

“Ahora, estando en esta relación describe cómo te sientes, que sea una descripción simple como *frustrado*, *atrapado*, *indefenso*, cualquier cosa que resuma tu estado para ti”

Deja que diga exactamente lo que tiene que decir, recuerda exactamente las palabras que use. “Muy bien, ya es suficiente, tampoco es cuestión de que esa relación limitadora te absorba demasiado, de modo que sal de ese punto y haz algo físico como sacudir los brazos y

las piernas, algo para cambiar la sensación corporal. Eso se conoce como *romper el estado*”

2. “Ahora vas a hacer algo que tal vez no hayas hecho nunca, te vas a poner en la piel de esa persona y vas a experimentar un poco lo que significa ser ella en esta relación contigo. Ve hacia el otro punto, sitúate sobre él y se la otra persona”

Eso se conoce como segunda posición. “Para ayudarte colócate en la postura habitual de esa persona, ladea la cabeza como ella, gesticula del mismo modo y habla como ella. Siendo esa persona mira a esa otra que se parece a ti, ahí en la primera posición y observa lo que sientes. Describe esta sensación con algunas palabras y cuando lo hagas utiliza la primera persona: *siento tal... o cual cosa*”

Recuerda las palabras que utiliza el cliente y el aspecto que adopta en esta posición. “Ahora sal de ese punto y rompe el estado sacudiendo esa sensación. Muévete o haz lo que más te apetezca.”

3. “Ahora vas a salir de esta relación y vas a observarla desde afuera por así decirlo, colócate en la tercera posición y gana perspectiva”
Muévete unos pasos con el cliente de modo que pueda ver la primera posición.

Utiliza las manos para indicar cada una de las posiciones. “Mientras estás aquí en la tercera posición (señala con una mano) obsérvate a ti mismo en la primera posición. ¿Cómo respondes a ese tú de ahí? (emplea estas mismas palabras)

Al referirte al cliente en la primera posición como “ese tú de ahí” al mismo tiempo que mantienes separadas tus manos, aseguras la separación entre la primera y tercera posición. El lenguaje que empleas es neutral en el sentido que no sugiere ninguna respuesta concreta. El

cliente dice lo que quiere decir, como por ejemplo: “Siento pena por él” o “Por qué no hace nada” o quizá algo mucho más fuerte.

Buscas una separación bien definida, no te interesa que los sentimientos de la primera posición contaminen el pensamiento que genera la respuesta de la tercera posición. La psicología de ambas debería ser muy distinta. La tercera posición debería expresar mucho más control. Si no es así deberás aumentar la separación entre ambas. Por ejemplo haciendo retroceder al cliente o pidiéndole que suba a una silla. La altura proporciona siempre mejor perspectiva.

4. Ahora hazle cambiar de la tercera posición a una cuarta, fuera del sistema en que se desarrolla la relación, como si se tratara de un observador desapegado.

“Desde esta cuarta posición quiero que intercambies simbólicamente lo que está en la tercera posición con la que está en la primera”. De pie al lado de tu cliente señala con una mano la tercera posición y con la otra la primera, cruzando luego las manos en el aire para indicar al cambio de contenido entre una y otra. Puedes ayudante con algún sonido silbante suave en el momento del cruce.

5. Mueve de nuevo al cliente a la primera posición de forma que mire a esa otra persona que está en la segunda posición y pregúntale “¿Cómo es ahora la relación?”

Seguramente habrá diferencias, normalmente en el paso cuatro notarás ya cambios. Al regresar a la primera posición el cliente parecerá más erguido y vital. En caso contrario, sepáralo unos pasos más para que disponga de mayor distancia y más recursos. Notarás el cambio por su actitud corporal así como por una respuesta más inventiva.

6. Llévalo ahora de nuevo a la segunda posición, de modo que pueda experimentar con la respuesta a esa persona revitalizada con la

relación modificada. “Ponte ahí en la segunda posición y experimenta la que se siente al otro lado de ese nuevo tú” Ahí también deberías notar notables diferencias en la postura y los gestos del cliente.

7. El último paso consiste en llevarlo de vuelta a la primera posición para ser de nuevo él mismo. “Finalmente regresa a donde perteneces” y eso es todo.

Como la mayor parte de las técnicas propuestas por PNL, no es necesario conocer el contenido de las situaciones, eso nos permite una mayor apertura sensorial del cliente y nos obliga a estar totalmente perceptivos a cada una de sus reacciones corporales y las claves de lenguaje que llegue a utilizar.

El proceso del metaespejo, es importante como una analogía a cualquier proceso de cambio planteado por la PNL, entenderlo y experimentarlo acerca a la expansión del marco de la situación y a una apertura directa a la comunicación asertiva.

El experimentar con las posiciones perceptivas ayuda a separar los distintos puntos de vista, proporcionándoles espacio y a darse cuenta cómo se relacionan entre sí.

Su manejo estratégico, permite un mayor control sobre las situaciones y sus efectos en la persona que las vive. La posición disociada es muy recurrida en PNL como una forma de aminorar los efectos de las situaciones problemáticas laborales o personales. Consiste en desvincularse de la experiencia situándose fuera de la imagen para poder verla con mayor objetividad y sin que los sentimientos de primera posición invadan la relación.

En la disociación es posible cambiar el aspecto (con la ayuda de las submodalidades) de lo que se observa en la imagen, reacciones, sentimientos y agregar recursos con los que no se contaba cuando no se había disociado la experiencia.

Es una forma de observar alguna circunstancia en la que se participa como un *espectador de cine* o mejor aún como el *director de la película*, es decir, desde afuera y con la capacidad de ir modificando el propio comportamiento o cualquier característica visual, auditiva y cinestésica con las que se recuerda la experiencia. En la evocación disociada el individuo se puede percibir como un *actor*, haciendo las modificaciones pertinentes hasta conseguir mejorar la experiencia, conseguir reacciones satisfactorias y además transportar los nuevos recursos a situaciones parecidas futuras.

En la aplicación de las técnicas de PNL, se pondera el trabajo tanto de submodalidades como de las posiciones perceptivas para incidir estratégicamente en los procesos de cambio.

La disociación o asociación puede resultar una valiosa herramienta en los procesos de negociación, resolución de conflictos, miedos y fobias, en las ventas, o en cualquier planeación estratégica.

2.7 Reencuadre.

La palabra denominada reencuadre es también uno de los principales motores del cambio en las técnicas de PNL. La esencia del reencuadre, tal como su nombre lo indica es buscar otra perspectiva de observar un mismo cuadro ya sea de un comportamiento, una situación o una intención que esté produciendo alguna limitación.

Reencuadrar significa en PNL, averiguar cuál es la intención positiva, o *ganancia secundaria* de alguna acción que pudiera parecer limitadora. Es buscar dentro de cualquier comportamiento, que no parezca gustar conscientemente, cuál sería la parte que de algún modo beneficia.

Este proceso resulta totalmente favorecedor a la hora de hacer evaluaciones críticas de la personalidad y comportamiento, e incluso hablando de organizaciones enteras, el reencuadre es una buena forma de convertir las

debilidades y amenazas en oportunidades y fortalezas que sumen recursos de actuación y no obstáculos. Reencuadrar es un modo de hacer que la persona diga “¿Qué otro modo tengo de hacer esto?”

El reencuadre se desarrolló originalmente en el contexto de la terapia familiar que practicaba Virginia Satir. Desde ese momento hasta ahora J. Grinder y R. Bandler han desarrollado modelos sistemáticos para la aplicación de reencuadre en problemas de alcoholismo, terapia familiar, toma de decisiones en las corporaciones y en otros contextos específicos.

Todos ellos están integrados en el texto: *Reframing: NLP and the transformation of meaning*.

El modelo presentado a continuación es un esquema general propuesto por J. Grinder y R. Bandler, a nivel individual pero que puede adaptarse a otros contextos con facilidad.

Es un proceso propuesto en seis pasos con el objetivo de crear comunicación entre la conciencia de la persona y su parte inconsciente que gobierna la pauta de conducta que está tratando de cambiar. Con el proceso de reencuadre su busca encontrar conductas alternativas más eficaces en esa área gracias a una comunicación no verbal con partes del sistema nerviosa y de la fisiología a las que uno no tiene acceso normalmente.

1. **Identificar la conducta X** que va a ser cambiada.
2. **Establece comunicación** con la parte responsable de esa conducta
 - a) “¿Está la parte de mi que gobierna esta conducta dispuesta a comunicarse conmigo en la conciencia?”
 - b) Establece el significado sí o no de la señal. Esto puede percibirse como cualquier manifestación corporal interna o externa, cualquier cambio kinestésico, imagen o sonido que

parezca provenir del inconsciente. Por ejemplo, después de haber formulado la pregunta del inciso a), debe prestarse atención a cualquier cambio muscular, sentimiento o reacción corporal, puede ser una contracción en el estómago, algún cambio en la respiración o temperatura, un golpeteo muscular, una imagen o un sonido. Cuando se haya percibido, debe corroborarse que la reacción corresponde a un *sí*, esto se clarifica pidiendo a la parte de ti con la que estableciste comunicación que vuelva a provocar la misma reacción, esta vez intensificada si esta significa un *sí*. Para lograr identificar un *no*, se debe pedir que la respuesta se atenué, de esta manera, si lo que se identificó fue una imagen, puede deducirse que es un *sí* cuando ésta se clarifica y se vuelve más brillante, contrario a un *no* en donde la imagen se vuelve opaca y oscura.

3. ***Distingue entre el comportamiento*** y la pauta conductual X y la intención benéfica de la parte responsable de ese comportamiento que hasta ahora no es aceptable para uno a nivel consiente.

- a) ¿Estarías dispuesta a comunicarme concientemente lo que tratas de hacer por mí mediante ese patrón de conducta X?
- b) Si obtienes un *sí* como respuesta pídele a la parte que te comunique su intención. Ésta puede llegar a través de imágenes, sensaciones, e incluso ideas o información consiente que indican la respuesta a la pregunta del inciso a)
- c) ¿Es esa intención aceptable para la conciencia? En este punto debe analizarse en un nivel conciente, si el modo en que esta parte dirige el comportamiento para lograr la intención que busca, es aceptable para uno. Puede que el modo no sea el que más nos guste y sirva. Pero si estamos de

acuerdo con la intención del comportamiento entonces es tiempo de seguir con el siguiente paso.

4. **Crea nuevas alternativas de conducta para satisfacer la intención.** Lo que se busca en este parte es mantener la intención constante pero buscando diferentes modos de lograrlo.

a) Buscar y establecer comunicación con nuestra parte creativa: todos tenemos alguna parte que consideramos nuestra parte creativa. Cuando se identifique, es necesario preguntar si está dispuesta a ayudarnos en este proceso, pidiéndole que vaya al inconsciente, investigue la intención del comportamiento X y que genere alternativas creativas para que la parte pueda seguir cumpliendo su función pero de diferente modo.

b) La parte que gobierna el patrón X, se comunica con la parte creativa y selecciona de entre las alternativas que ésta genera. Cada vez que selecciona emite una señal de *sí*.

c) Uno puede comunicarse de nuevo con la parte que genera el comportamiento para saber si ya ha obtenido al menos tres conductas diferentes que logren el mismo objetivo buscado de manera más eficaz. No es necesario conocer conscientemente las opciones, basta tan solo con obtener respuestas no verbales que indiquen *sí* o *no*. Puede ser una sensación de relajación, alguna temperatura agradable, un sonido o una imagen. De hecho lo más probable es que la persona no pueda darse cuenta de las nuevas opciones, lo cual según la visión de la PNL, es aún mejor, puesto que los cambios más fuertes suelen producirse a nivel inconsciente.

5. Pregunta a la parte: ¿Estás dispuesta a **asumir la responsabilidad de generar las tres nuevas alternativas** en el contexto adecuado? Debe generarse una intención de querer conseguir un *sí*, para que se

asegure realmente obtenerlo. La respuesta debe esperarse según la reacción kinestésica que se haya fijado como afirmativa al inicio del ejercicio.

6. **Comprobación ecológica:** “¿Hay alguna parte de mí que pone objeciones a estas tres alternativas? Si la respuesta es *sí*, vuelve al paso 2.

Es fundamental tratar de clarificar las sensaciones antes de asociarlas con un sentimiento negativo. A veces el cuerpo responde de formas que se asocian con angustia, presión, estrés o enojo. Antes de interpretarlas como un *no*, puede pedirse a la parte con la que se esté comunicando que intensifique esa sensación para un *sí* o la atenúe para un *no*. De esta forma se obtiene comunicación sin confusiones y sin prejuicios. A medida que se aumente la práctica de comunicarse con uno mismo, las sensaciones se volverán más claras, volviendo el proceso de contactar con los procesos inconscientes, más rápido y fácil.

Llegado este momento, puede decirse entonces que existen dos formas de hacer reencuadre, la simplificada y la forma básica. La primera es en la que se asesora sobre un problema que se quiera solucionar. En lugar de preguntar por la causa y el significado de este, se guía al individuo a buscar el encuadre o intención positiva que podría traer consigo esta situación.

Cuando se haya logrado se le pide que por medio de una lluvia de ideas busque nuevas posibilidades de llegar al mismo objetivo pero en diferentes modos. “Tras haberle permitido comprobar y explorar las posibles consecuencias negativas de los posibles caminos, y tras permitirle que haya tenido en cuenta todas las objeciones, puede comunicarse al interlocutor que sería posible que se sorprendiera del efecto y así dar por terminada la conversación”⁸⁵

⁸⁵ MOHL, Alexa. *Op. cit.* Pág. 150

El segundo tipo corresponde al modelo de reencuadre en seis pasos explicado anteriormente, este es el propuesto originalmente por J. Grinder y R. Bandler, sin embargo para algunos autores como Alexa Mohl, resulta más complejo ya que se refiere a una comunicación del cliente con partes inconscientes de su personalidad que dan respuestas a través de los diferentes canales sensoriales.

Ninguno de los dos es mejor que otro, de hecho existen otras formas de aplicar el reencuadre como el propuesto por la misma autora, de reencuadre en el trance, que sugiere el mismo esquema pero con una comunicación directa con el inconsciente. Este proceso sugiere conocimientos de terapias hipnóticas y de psicología más avanzados, por lo que para un comunicador organizacional, resultaría mayormente útil el uso del primer o segundo esquema de reencuadre.

Las ventajas de los modelos de PNL, es que “los formatos van construyendo un programa en las personas que en adelante podrán usar por sí mismas para introducir cambios en cualquier área de su vida”⁸⁶

2.8 Rapport o sintonía.

En la comunicación y en la psicología existe un concepto fundamental para lograr una conexión positiva en cualquier proceso de comunicación: empatía.

La empatía significa lograr situarse en los zapatos del otro, lo que en PNL, podría ser experimentar la segunda posición para conseguir una mayor conexión, compatibilidad y entendimiento con el paciente.

Sin embargo desde el punto de vista de la PNL, no existían todavía pasos específicos para acceder a la obtención de la empatía eficazmente. No basta con tratar de entender los problemas del otro o creer que uno experimenta su

⁸⁶ GRINDER John, BANDLER, Richard. *Op. cit.* “De sapos a...” Pág.252

estado de ánimo sólo por imaginarlo. La empatía o el lograr la conexión, va mucho más allá de esto.

En los estudios realizados por los autores de la PNL, se encontró que una forma eficaz de entrar en contacto con los pacientes o clientes de manera que ellos se sientan en un clima de confianza y entendimiento, dependía directamente del proceso de *reflejar* la postura corporal, mímica, el ritmo de la respiración, la velocidad y tono con el que se habla e incluso las frases o conceptos que el cliente usa con frecuencia desde su sistema de representación mental.

El reflejo, es tratar de imitar al otro sutilmente de tal forma que a través del ritmo de la respiración, la postura y el lenguaje, se sienta aceptado e identificado, logrando una apertura mayor hacia los procesos comunicativos.

El reflejo verbal y no verbal, más que el contenido de la experiencia que el cliente esté expresando, es una entrada directa a experimentar los sentimientos que pueda estar percibiendo el cliente.

El rapport o sintonía es entonces el proceso de reflejar al cliente en uno mismo para adecuar nuestro mundo al de él y así “establecer la comunicación interna con cierta sutileza y sofisticación.”⁸⁷

“Las primeras habilidades descubiertas por la PNL, estaban relacionadas con la creación y sostenimiento del rapport. Las personas elegidas como modelo de excelencia, especialmente en situaciones de influencia y cambio, mostraron que, si se buscaba el cambio, el rapport era un factor decisivo y necesario para lograrlo”⁸⁸

El establecer sintonía es necesario para descubrir y experimentar la realidad de otra persona, para ello se necesita seguir potenciando nuestra agudeza

⁸⁷ GRINDER John, BANDLER, Richard. *Op. cit.* “De sapos a...” Pág. 177

⁸⁸ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 153

sensorial y nuestra percepción. De esto depende muchas veces el éxito de los comunicadores efectivos.

Los elementos a los que se debe prestar atención para establecer un rapport de manera natural son los siguientes:

- **Aspecto y comportamiento: postura, gestos, expresión, movimientos, respiración.**

Es importante observar en el cliente qué hace con el cuerpo, cómo se mueve, cómo gesticula, cómo distribuye su peso y hacia donde se inclina. Debe prestarse atención a la posición del cuerpo, de las piernas, pies, manos, dedos, hombros e inclinación de la cabeza.

En cuanto a la expresión puede tomarse en cuenta los gestos, los movimientos oculares, la dirección de la mirada. La respiración puede ser imitada según su ritmo y proveniencia (abdomen, pecho o estómago). El ritmo de los movimientos corporales, movimiento de manos, cambios de posturas o tics, deben ser también objeto de atención.

- **Lenguaje: la voz, patrones lingüísticos**

Utilizar un tono, cadencia, volumen, ritmo y entonación similares de la voz, incluso es necesario hacer uso de los mismas frases y palabras que el cliente frecuente, imitar su estilo de lenguaje según sus patrones lingüísticos, auditivo o kinestésico, la longitud de su frases y el modo en que las dice.

- **Modelo de realidad, cosmovisión: creencias y valores**

El nivel de rapport se intensifica cuando uno se amolda a los elementos más internos y a las emociones, por ejemplo las creencias, los valores. Es posible encontrar las claves en las palabras que usa, en los temas de los que habla y en el modo en el que piensa.

El rapport resulta útil cada que se requiere abrir un nuevo canal de comunicación con personas o grupos que aún no conocemos. En la comunicación organizacional, el rapport resulta fundamental durante todas las etapas de una intervención estratégica:

- Desde el primer encuentro con los líderes de la organización al ofrecer los servicios como comunicadores.
- Durante el proceso de diagnóstico puesto que se hace necesario establecer climas de confianza y entendimiento, además que permite potenciar los resultados positivos de las entrevistas con los miembros de la organización al mismo tiempo que se logra una apertura y aceptación mayor hacia el asesor externo, con lo que se facilita la extracción de la información.
- El rapport también resulta fundamental en la aplicación del plan estratégico puesto que genera mayor flexibilidad y aceptación de las acciones y ejercicios que se tengan que poner en marcha durante este periodo, así como en los siguientes etapas en donde se evalúan los resultados y se comprueba el funcionamiento del plan.

Sue Knight, habla de la sintonía como una forma de amoldarse y adaptarse al estilo, estado y sentimientos de los demás. Cuando se logra, es posible tomar la iniciativa e influir positivamente sobre los demás y sobre uno mismo.

La autora, explica cómo la falta de creación de climas de confianza y el uso inadecuado de la sintonía y amoldamiento, pueden ser el principal factor de fracaso en los sistemas de gestión en las empresas:

“El rapport es un factor crucial que marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso en la mayoría de los sistemas de gestión. Es realmente esencial que los sistemas que vayan a ponerse en práctica se amolden a la filosofía y al estilo de la compañía(...) igualmente es importante asegurarnos que existe rapport entre directivos y empleados”⁸⁹

⁸⁹ KNIGHT, Sue. *Op. Cit.* Pág. 159

De tal manera que los planes de valoración y evaluación no sean un obstáculo o un proceso incómodo para la relación laboral.

2.9 Modelado

Modelar es un concepto clave en PNL, desde el inicio de esta investigación se ha tratado el concepto de *modelo* desde distintas perspectivas contextos.

El primero es el que surge en el inicio de la PNL, cuando R. Bandler y J. Grinder, trataron de extraer lo *modelos* de ciertas personas exitosas en el área de psicología y comunicación.

En este primer contexto, el modelo se refiere entonces al conjunto sistemático de patrón mental, comportamiento y programas que integran la personalidad de una persona, mismos que la llevan a actuar y hacer las cosas de cierta manera.

Los modelos son las *representaciones cognitivas*⁹⁰ que cada uno formamos de la realidad. En el PNL, son también llamados mapas, según la metáfora de Korzybski.

El interés por la identificación de los modelos o mapas de ciertas personas exitosas en diferentes áreas de la psicología y comunicación, fue lo que originó los trabajos que ahora conocemos sobre PNL.

De estas investigaciones se extrajeron los modelos de programas que en adelante buscaron ser aplicados y adoptados por cualquier persona que deseaba lograr resultados similares, es decir, exitosos y efectivos.

Modelar, desde esta perspectiva significa una “descripción y transferencia de un programa que funciona magníficamente en una persona a otra” este es el aporte novedoso de la disciplina, puesto que se tiene la posibilidad de analizar

⁹⁰ WEERTH, Rupprecht. *Op. Cit.* Pág. 45

de forma sistemática a personas exitosas y también experiencias extraordinarias de manera que puedan estar disponibles para otras personas.

A medida que este objetivo fue desarrollándose, los creadores de la PNL, se concentraron en encontrar las aplicaciones en las personas. Se hicieron especialistas en entender, clasificar, guiar y aplicar estos modelos en los clientes (si se habla del mundo empresarial) o pacientes (desde el punto de vista terapéutico, por lo que se denominaron a si mismos, *modeladores*.

“Nos hacemos llamar modeladores. Lo que en el fondo hacemos es dirigir menos atención a lo que la gente dice que hace, y mucha más atención a lo que hacen. Y después construimos un modelo de lo que hacen (...) La función del proceso de modelar es llegar a una descripción que sea útil”⁹¹

En una aplicación directa al paciente, el *modelado*, se refiere al trabajo que él mismo tiene con sus propios recursos internos de tal manera que obtenga nuevos programas útiles y diferentes a los ya existentes. Esto puede lograrse a través de las diversas técnicas propuestas por PNL, que han sido presentadas a lo largo de este capítulo.

La habilidad para construir modelos es la que en cierta forma ha permitido la sobrevivencia al hombre, puesto es el único medio para lograr un entendimiento del mundo, proporcionarse a si mismo explicaciones, y formarse representaciones de éste. Además de lograr una influencia sobre él en la forma que se desee.

La construcción de modelos, está basada en los procesos de generalización, distorsión, y omisión descritos anteriormente. Es importante aprender a identificar cuales son las distorsiones, omisiones o generalizaciones que cada persona usa para construir su experiencias en tanto nos ayude a influir sobre ellas. El uso variado de estos procesos en la construcción inconsciente de experiencia, es lo que hace que unas personas puedan adoptar modelos

⁹¹ GRINDER John, BANDLER, Richard. *Op. cit.* “De sapos a...” Pág. P. 23

exitosos del mundo o fobias, miedos, limitaciones y comportamiento compulsivos.

A medida que se sepa identificar el modelo que le hizo adoptar el comportamiento que ahora se quiere cambiar, puede integrarse con la misma estructura, otro comportamiento más efectivo que le brinde mayores posibilidades de respuesta, logrando disminuir los resultados indeseables, o que le estén ocasionando una limitación en su desarrollo personal.

La PNL, provee información sistemática para el proceso de modelado que “En este contexto significa, convertir un programa existente que no funciona bien en relación a un estado deseado, en uno más adecuado que funcione”⁹² “Sabemos que nuestro modelamiento ha sido útil cuando podemos obtener el mismo resultado conductual que el de la persona que ha servido de modelo”⁹³.

En definición de Thies stall, “la PNL es el proceso del modelado, de la búsqueda y el encuentro de modelos, y la formación de éstos...”⁹⁴

Incluso algunas definiciones de PNL, se refieren a ella como el proceso de “*modelado de la excelencia*”. La base analítica de esto, se encuentra en la búsqueda sistemática de cómo hace la gente lo que hace. Ese es el principal aporte de los estudios realizados por sus iniciadores y a lo largo de su desarrollo, ha cimentado las bases para un nuevo proceso de lograr el cambio, lo que significa a su vez la introducción de un nuevo paradigma, que marca la diferencia entre lo que se buscaba hacer en psicoterapia y demás áreas de comunicación antes de la década de los sesenta.

Como ha sido descrito hasta ahora, el modelado puede adoptar diversas formas y es parte de nuestro comportamiento innato, desde que nacemos, gran parte de nuestras habilidades las obtenemos imitando a los demás, a medida que crecemos y nos adaptamos a los sistemas sociales y entorno en el que

⁹² MOHL, Alexa. *Op. Cit.* Pág. 71

⁹³ GRINDER John, BANDLER, Richard. *Op. cit.* “De sapos a...” Pág. 24

⁹⁴ MOHL, Alexa. *Op. cit.* Pág. 71

vivimos, la habilidad de imitar o modelar a los demás, se ve disminuida o sustituida por los métodos tradicionales de enseñanza en la escuela, en el entorno familiar y mas adelante, en el laboral.

El aprendizaje por medio del modelado o imitación, puede resultar un arma de dos filos, puesto, si lo hacemos con una visión poco estratégica, podemos obtener programas inútiles, o ineficaces. El modelado entonces en PNL, se refiere a sólo adoptar los programas exitosos y que nos conlleven a un desarrollo personal.

Uno puede modelarse a sí mismo o extraer modelos de otros, simplemente haciéndonos conscientes de la forma en la que cada uno estructura su propia experiencia. “Con este tipo de consciencia podremos aplicar nuevamente y de manera eficaz, cualquier tipo de habilidad”⁹⁵

Es importante que durante el proceso de modelado, el practicante de PNL, cuente con una apreciación sensorial de los procesos inconscientes y conscientes de las personas, pues poner atención en cómo lo hace, significa observar todas sus pautas de comportamiento, incluso aquellas de las que la persona misma no se da cuenta conscientemente. Esto permitirá reproducir la experiencia con un mayor grado de eficacia.

El modelado puede ser aplicado en cualquier nivel y en cualquier contexto. A nivel individual, el análisis y comprensión de nuestros modelos exitosos permite tener una conciencia estratégica sobre ellos para poder adaptarlos a otros entornos, es decir, si he encontrado que mi modelo o programa para la negociación laboral es altamente eficaz, puedo a través de la identificación estructural de este (encontrando tanto las pautas de comportamiento conscientes como las inconscientes), adaptarlo a otros contextos en donde me gustaría tener los mismos resultados, como por ejemplo la mediación de conflictos en la vida personal. También puede aplicarse a pequeños grupos e incluso a nivel organizacional.

⁹⁵ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 93

Es posible modelar a las pautas de las personas eficaces en un organización, para igual su nivel de éxito aplicado en otros integrantes, además que durante el proceso de modelado se logra hacer consciente de sus propias estrategias a las personas dejándolas disponibles para ser usadas en otros contextos.

Para el comunicador organizacional, aprender a encontrar los códigos de éxito en una empresa, resulta un buen recurso, pero contar con la habilidad de modelarlos y poder aplicarlos en los demás integrantes, nos brinda no solo una excelente oportunidad de desarrollo organizacional, sino también personal.

En el contexto laboral “el proceso de modelado supone observar y escuchar a esas personas ejemplares, dentro de un contexto dado e identificar lo que hacen y cómo lo hacen. Tu sensibilidad, flexibilidad y habilidad para lograr compenetración (rapport) con ellas, son cruciales en el proceso. Cuando entrevistes al sujeto en vez de basarte en lo que dice, obsérvalo y escúchalo con cuidado. Los movimientos oculares, el empleo del lenguaje y los cambios sutiles en su conducta no verbal encierran una mina de información”⁹⁶

Los resultados de proceso de modelado, son la adquisición de una competencia y eficacia consciente, además de una mejora en las habilidades ya existentes y en las que vendrán.

“En su manifestación mas simple, el modelado es algo que llevas poniendo en práctica toda la vida. En su expresión más sofisticada es un modo de general excelencia en todo lo que haces, como individuo, o en equipo, o dentro de una compañía”⁹⁷

Sue Knight propone el siguiente esquema con el objetivo de modelar y adoptar una nueva habilidad:

1. Identifica una habilidad que desees modelar y replicar. Procura especificar muy detalladamente la destreza que te interesa. Por ejemplo, tal vez conozcas a alguien que:

⁹⁶ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 95

⁹⁷ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. 99

- Consigue cautivar la atención de su audiencia a los pocos minutos de su presentación.
- Sabe tomar decisiones
- Se despierta por la mañana sin necesidad de un despertador
- Se fija metas realistas y consigue lograrlas en el plazo del tiempo que se marcó.

Decide en términos concretos la destreza que deseas adquirir en que situaciones deseas emplearla.

2. Elige a la persona o personas que consideras poseedores de esa habilidad. Céntrate sólo en aquellas que crees que la exhiben con excelencia, pero asegúrate antes que has averiguado lo que la “excelencia” significa para ti. Define en términos de los resultados que esa persona obtiene, en términos de los que ves, oyes y sientes cuando esa persona está exhibiendo su habilidad.
3. Obsévala en acción para identificar lo siguiente:
 - Qué hace y cómo lo hace
 - Las pautas de conducta más sutiles, por ejemplo, observa sus movimientos oculares y otros aspectos no verbales.
 - Su estilo lingüístico: ¿Qué filtros usa?
 - ¿Qué creencias y valores muestra y expresa?
4. Pregúntale cosas a tu modelo. Primero ten la seguridad que se ha “asociado” a la vivencia en la que pone de manifiesto su habilidad. Cuando sea así, es decir, cuando la pueda imaginar perfectamente, hazle preguntas en presente para ayudarle a mantener el estado asociado. Por ejemplo, ¿qué ves?, ¿Qué dices?, etc.

Averigua cómo actúa en cada uno de los niveles lógicos. Por ejemplo:

- ¿De qué eres consciente a tu alrededor?

- ¿Qué estás haciendo y diciendo? (es útil comparar esto con lo que de hecho dicen y hacen según tus propias observaciones)
- ¿En qué piensas? (observa los movimientos oculares. Eso te brindará más información que su respuesta consciente acerca de las estrategias internas que utiliza) si notas por ejemplo que esta utilizando una clave de acceso visual, pregúntales ¿Qué ves?
- ¿Cuáles son tus habilidades? (una de ellas será la que estás modelando)
- En este momento, ¿Qué es importante para ti? (deduce su valores, dentro de la situación)
- ¿En qué crees respecto a ti, a los demás y la situación?
- ¿Cómo te describirías? (¿Cuál es tu identidad?)
- ¿Cómo te relaciones con los otros sistemas de los que formas parte?

Asegúrate de que durante todo el proceso utilizas las destrezas claves de la PNL, especialmente la creación de rapport.

5. Pídele a otra persona que modele esta habilidad de tu modelo y después comparen sus notas.
6. Ahora repite las pautas mentales y de conducta de la persona que modelaste para así poder adoptar sus mismas estrategias.
7. Comprueba los elementos que componen tu modelo, eliminando uno para ver si continúa dando resultado. Si no es esencial para la estrategia, nada cambiará. A veces, eliminar un elemento haga el efecto de mejorar la estrategia. (Esto nos libera la necesidad de imitar o adoptar todas y cada una de las pautas modelo, ya que muy seguramente de toda la información que obtuviste, sólo algunas resultarán las pautas eficaces, además que quizá haya otras que puedan dar el efecto contrario, lo que supone que al probar con la

eliminación de algunas, pueda obtenerse tal vez hasta mejores resultados)

8. Anota los elementos y las secuencias del modelo final.

El anterior fue un ejemplo de modelar y adoptar las estrategias de otra persona, sin embargo en el trabajo terapéutico con PNL, la mayor parte de los ejercicios de modelado, se avocan al trabajo con los modelos propios, intercambiando los limitantes por otros más efectivos, que quizá se encuentran en otra área de nuestro comportamiento o en algún momento de nuestra historia personal.

El adoptar modelos de otras personas es sólo una forma más de comprobar que aunque quizá no éramos hasta el momento conscientes, todos contamos con los recursos internos necesarios para el cambio. De esta manera, al identificar el modelo de otros y tratar de aplicarlo a nosotros mismos, solemos encontrar nuestros propios recursos internos parecidos a esos y así logramos los mismos resultados.

La PNL, no indica la necesidad de intentar adoptar otra personalidad para lograr cambios deseados, sino más bien encontrar las estrategias que otros usan, para así buscar en nuestros recursos internos y poder adaptarlas a nuestro contexto personal.

Podemos comprender que la PNL está basada en el modelado y en el trabajo con modelos personales que nos indican cómo hacer las cosas de manera más eficaz.

2.10 Los niveles lógicos del cambio.

Para lograr cualquier cambio significativo, es necesario conocer las razones que hasta el momento han impedido la modificación del comportamiento limitante. Para ello, debemos atender a aquellas variantes o filtros de la personalidad que diferencian nuestros modelos o mapas mentales de los demás. Estos se refieren a las creencias, valores, comportamiento, identidad

y entorno, que actúan como modificadores de la personalidad y determinantes de su naturaleza.

En PNL, el reconocimiento de la estructura del comportamiento y personalidad es fundamental para lograr infundir un cambio en el individuo, además que al poder incidir en diferentes niveles de la personalidad, logramos mayores grados de profundidad y permanencia en cualquier cambio que se necesite introducir.

La estructura de los niveles lógicos del cambio, desarrollada por Robert Dilts, uno de los formadores de PNL mas reconocidos a nivel mundial, explica concretamente a lo que nos referimos con filtros de la personalidad y nos indica el nivel de cambio que puede lograr infundirse en las personas. El esquema a su vez, está basado en otro creado por Gregory Bateson referido específicamente a los niveles lógicos del aprendizaje.

Robert Dilts, distingue principalmente cinco niveles lógicos de modificación a los que también les ha denominado “niveles del pensar y del ser”⁹⁸

La estructura de los niveles lógicos no solo es aplicable a la personalidad individual, según Robert Dilts, también podemos encontrar de la misma forma los niveles lógicos del cambio en familia, equipo de trabajo, empresas, partidos, políticos, estados, y demás organizaciones.

“El modelo de los niveles lógicos del cambio nos proporciona un útil marco de referencia para discernir el nivel en el que tendremos que trabajar para incidir eficazmente el cambio deseado”⁹⁹ A continuación se extiende una explicación por separado de cada uno de los niveles.

⁹⁸ WEERTH, Ruppretch. *Op. Cit.* Pág. 136

⁹⁹ KNIGHT, Sue. *Op. cit.* Pág. .203

Esquema de los niveles lógicos.

- **Entorno:** se refiere a todo el contexto externo en el cual una persona se encuentra inmersa, lo que le rodea y le afecta de forma externa. La pregunta que corresponde a este nivel es ¿quién o quiénes? ¿dónde y cuándo hacen qué?
- **Conducta:** todas las acciones, reacciones y comportamientos físicos mediante las que se interactúa con el mundo. El modelo de pregunta responde a ¿qué hago yo?
- **Capacidad:** es el conocimiento ya sea consciente o inconsciente acerca de lo que debe hacerse para la consecución de determinados objetivos. Los modelos y estrategias cognitivas de cada individuo son la estructura de su capacidad. La pregunta para este nivel es ¿cómo hago yo eso?
- **Sistema de creencias:** en este nivel se engloban todas las creencias y valores que guían y fundamentan los niveles de capacidad y conducta. Contiene características totalmente subjetivas y se orienta por el pensamiento propio. ¿por qué hago esto? es una pregunta que evoca la situación de este nivel. El estudio de las creencias y valores, es de suma importancia para la aplicación de la PNL, ya que esta basa sus técnicas principales en la modificación de creencias arraigadas en este nivel lógico, poco efectivas para el desarrollo personal.

Robert Dilts define a las creencias como “generalizaciones sostenidas con firmeza acerca de las causas, el sentido y los límites del mundo que nos rodea, nuestra conducta, nuestras capacidades y nuestras identidades”¹⁰⁰ de esta manera se entiende que las creencias inciden a

¹⁰⁰ WEERTH, Rupprecht. *Op. Cit.* Pág. 136

su vez en cada uno de los otros niveles lógicos. Son las que deciden que es lo que cada individuo tendrá como verdadero o falso.



Los sistemas de creencias con los que cada uno cuenta, están complementados con valores, que son un estilo de creencias que califican el nivel de importancia de las cosas o acciones.

Los valores brindan juicios de importancia o insignificancia, de malo o bueno, y por lo general son adquiridos al igual que las creencias desde la infancia.

- **Identidad:** la identidad es definida por Dilts como la conciencia de lo que somos. Ésta organiza nuestro sistema de creencias, capacidades y conductas dentro de un único sistema. Es por ello que la pregunta correspondiente a este nivel es ¿Quién soy yo?

El conocer la estrategia de la identidad en un individuo, puede ser de gran ayuda para los procesos de cambio, puede reducirse el miedo a renunciar a ciertas creencias o valores, consiguiendo grandes cambios en la personalidad pero asegurando que el sujeto se sienta cómo con la conservación de su esencia que seguirá siendo la misma.

Para la PNL, es importante conocer la escala de niveles lógicos para saber en cuál de ellos es necesario aplicar la estrategia de intervención, puede ser, en un grado conductual, de capacidades, habilidades o de creencias y valores.

En este sentido se busca modificar lo que obstaculiza los procesos para alcanzar los objetivos deseados y añadir nuevas capacidades, creencias, valores o conductas que parezcan útiles.

Es importante tener en cuenta que cada nivel maneja, dirige y condiciona de manera evidente al nivel inmediatamente inferior de una manera recíproca, de forma que cada nivel se ve afectado en cierta forma hasta llegar al nivel del entorno.

“En la mayoría de los casos la causa y la solución de un problema no radica -o no exclusivamente- en el nivel en el que se presenta y puede observarse, sino en un nivel superior”¹⁰¹ y de manera que las causas por las que cualquier individuo adopta uno u otro comportamiento son mayormente inconscientes, el terapeuta o comunicador deberá tratar de identificarlas para lograr inducir cambios significativos.

Todos los elementos que estudia la PNL (construcción de modelos, sistemas de representación, submodalidades de ésta, estrategias de aprendizaje, etc) con el objetivo de lograr inducir cambios o posibilidades de acción efectivas en el comportamiento, resultarían inconclusas si no se tomasen en cuenta los niveles lógicos del cambio. Ya que es una de las formas en las que se comprueba, no sólo desde que nivel debe actuarse para la solución de un

¹⁰¹ **WEERTH**, Rupprecht. *Op. Cit.* Pág. 149

problema sino que también demuestra al final, el grado de incidencia que ha tenido la aplicación y adopción de las técnicas y modelos de PNL en cada persona.

Un indicio fundamental para la identificación de los niveles lógicos que están presentes en el comportamiento que se desea cambiar, es el uso del lenguaje en las declaraciones o expresiones que el cliente hace sobre sí mismo cuando se refiere a la situación que le molesta o desea cambiar. El ejemplo usado por Weerth, acerca de un problema de alcoholismo demuestra cómo:

- Identidad: “soy alcohólico y siempre lo seré”
- Creencia: “tengo que beber para permanecer tranquilo y estar normal”
- Capacidad: “no parece que pueda controlar la bebida”
- Conducta específica: “tuve que beber demasiado en la fiesta”
- Entorno: cuando salgo con mis amigos me gusta tomar una copa o dos.

Es necesario se entienda que la modificación de cada uno de los niveles tiene procedimientos diferentes y con tiempos distintos, la mayor parte de las veces la modificación de las conductas puede llevar mucho menos tiempo que la transformación de las creencias muy arraigadas. Es decir, mientras más niveles lógicos estén implicados en el problema, más tiempo y esfuerzo llevará lograr un cambio significativo.

2.11 Cambio generativo: chequeo ecológico.

El concepto de cambio significativo o generativo es fundamental en la adopción del modelo de la PNL y en la aplicación de sus técnicas, de éste se desprende la denominación de ecología, y otros conceptos utilizados en publicaciones relacionadas al tema como chequeo ecológico, *ecotest*, y cambio ecológico.

La ecología en PNL, se refiere a una concordancia saludable y equilibrada entre las diferentes partes de la personalidad o niveles lógicos del ser de una persona. En definición de Joseph O Connor y Seymour ecología es “Un interés por la relación global entre un ser y su entrono. Así pues nos referimos a la ecología interna, la relación global entre una persona y sus pensamientos, estrategias, comportamientos, capacidades, valores y creencias; el balance dinámico entre los elementos dentro de cualquier sistema”¹⁰²

En este sentido la PNL, busca obtener con cada una de sus intervenciones que éstas se integren al sistema de la personalidad del individuo o grupo de una manera ecológica, es decir, comprobando que el cambio inducido concuerda y está en equilibrio con las demás partes del ser, asegurando así su integración positiva y su utilización efectiva en situaciones futuras.

Es común que el proceso de intervención estratégica, ya sea desde la definición del objetivo a alcanzar, en la aplicación de los modelos o en la comprobación de los resultados, se encuentren incongruencias en la conducta del cliente (persona o grupo). Estas incongruencias se reconocen en contradicciones manifestadas ya sea verbal o no verbalmente durante el proceso, pueden ser expresiones de duda, incomodidad, inconformidad, o frases como “en realidad, podría, quisiera, debería... pero”

Las contradicciones expresan conflictos entre un mismo nivel lógico como por ejemplo una contraposición de creencias y valores, o entre varios niveles, como un problema entre las capacidades y las conductas de la persona. El orientador, debe buscar entonces identificarlas mediante preguntas del metamodelo del lenguaje como “en realidad, ¿qué?” o “pero ¿qué?” y mediante la aplicación de técnicas pertinentes de la PNL, lograr una coherencia e integración ecológica en el individuo o grupo. Esto logrará cambiar las frases indecisas por rotundos *sí*, o *no*.

¹⁰² O’CONNOR, Joseph y Seymour. *Op. Cit.* Pág. 228

Una vez que se haya tratado de eliminar el mayor número posible de incongruencias, el método de PNL, propone un modelo de revisión llamado chequeo ecológico que confrontará los resultados internos con el mundo exterior. El test busca confrontar nuevos factores en los diferentes niveles lógicos o planos temporales que pudieran ocasionar un obstáculo en la consecución del objetivo que se haya trabajado.

Las siguientes preguntas puedan orientar acerca de la forma en que se aplica un test ecológico:

- Pero, ¿qué es lo que dirán, su familia, hijos, mujer y amigos cuando usted haya alcanzado su objetivo? (entorno)
- ¿No se contradice eso con su deseo de ser una buena persona? (creencias y valores)
- ¿Seguirá usted siendo la misma persona? (identidad)
- ¿Todavía le seguirá gustando dentro de tres años? (futuro)

La idea de la comprobación ecológica es pensar en las consecuencias que tendrá este nuevo comportamiento o recurso en el individuo dentro de sus aspectos de personalidad y entorno, buscando una congruencia en ello.

“El chequeo ecológico ha de proporcionar respuestas a estas tres preguntas: ¿qué efectos tendrán los cambios en mi vida?, ¿hasta qué punto estoy dispuesto a asumir las consecuencias?, ¿es necesario modificar previamente ciertas condiciones básicas?”¹⁰³

Una vez lograda la congruencia en PNL, se propone aplicar la técnica *Future-pacing* (situarse en el futuro). Esta consiste en imaginarse por adelantado en una forma clara y lo más real posible, la nueva conducta, capacidad o creencia recién adoptada, pero transportada a situaciones futuras dentro de los contextos necesarios.

¹⁰³ KRUSCHE, Helmut. *Op. cit.* Pág. 54

Para ello se recurre a la técnica del anclaje, usando todos los matices y submodalidades de cada sistema de representación para recrear por completo una experiencia futura donde la persona debería poner en práctica el nuevo recurso. Cuando se haya conseguido un efecto positivo y el anclaje de los resultados necesarios, entonces podrá tenerse una seguridad mayor de que el cliente o grupo contará con el nuevo recurso en adelante.

Este paso marca una diferencia fundamental entre la PNL y otras escuelas de intervención terapéutica puesto que en la mayoría de los casos el cliente no puede transportar a otros contextos lo que logró durante las sesiones terapéuticas, con lo que se tiende a crear un lazo dependiente y poco funcional hacia el terapeuta.

“Mediante la transposición al futuro la representación cognitiva que se precisará en el contexto del objetivo, se verá reforzada y consolidada, y de este modo la probabilidad de alcanzar el objetivo en la realidad será mucho mayor”¹⁰⁴

La búsqueda de la congruencia ecológica y la transportación al futuro son aplicables no sólo a los individuos, sino debe ser constantemente recurrido también en los procesos de cambio grupal.

Lo anterior dependerá directamente de la habilidad del comunicador organizacional para hacer global y común los objetivos organizacionales, informar y comunicar en todo momento los pasos del proceso de cambio e integrar en todos un proceso ecológico así como transportación al futuro para asegurar la adopción de los nuevos comportamientos, creencias, valores y capacidades organizacionales.

Todas las técnicas de PNL requieren de un proceso de práctica constante hasta integrarlas de manera casi inconsciente a la vida diaria, quizá al principio el ponerlas en uso y tener todo lo que recién se aprendió en la mente, distrae de los objetivos primarios de la comunicación y hace que el individuo se pierda en su interior en vez de prestar atención a lo que afuera pasa.

¹⁰⁴ WEERTH, Rupprecht. *Op. Cit.* Pág. 193

No es recomendable aplicar todas las técnicas aprendidas juntas y en una misma sesión, puesto no todas van a dar resultado, y por el contrario resultaría un proceso sumamente incómodo y pesado para el cliente, con lo que puede desalentarse antes de tiempo y desviar su atención de los resultados.

Como todos los procesos terapéuticos y de comunicación, debe tenerse a consideración varios elementos para su uso y aplicación: un aprendizaje real y conocimiento profundo de la disciplina, práctica constante hasta conseguir los resultados que se quiere, y conciencia ética de su aplicación. Con ello, se asegura un mejor uso, aprovechamiento y valoración del modelo que se este adoptando.

La PNL, ofrece un número extenso de técnicas de intervención, basadas en objetivos muy precisos, pero que coinciden en un punto común, la modificación o adopción de nuevos recursos en individuos o grupos para la ampliación de sus posibilidades estratégicas cognitivas conductuales.

La aplicación de una u otra técnica depende de la elección adecuada para cada personalidad. El grado de incidencia y la proyección del cambio que se desee, debe también ir ligado a un proceso de conciencia ética y “elegancia pragmática” como lo llaman los creadores de la PNL, para que asegure los resultados.

La PNL, es muy amplia y flexible, el modelo podría ser aplicable en cualquier ámbito posible del comportamiento y pensamiento humano, sin embargo, se recomienda ser precisos y concretos con los trabajos que se realicen.

De ahí que Richard Bandler y John Grinder recomienden siempre a sus alumnos:

“Sed precisos cuando hagáis terapia, si sólo hacéis una cosa diminuta y recibís como resultado lo que deseáis, este proceder se generalizará de esta manera.... Cuanto menos hagáis en un

lugar apropiado, más grande será la generalización natural en otros contenidos y contextos”¹⁰⁵

Esta elegancia, además permitirá ir asegurando el control total sobre los procesos de cambio y su transportación al futuro.

En el siguiente capítulo, se abordará la forma específica en la que un comunicador organizacional podrá hacer uso del modelo de la PNL, en su trabajo con cualquier individuo o empresa, además de encontrar ejemplos precisos aplicables a las organizaciones.

¹⁰⁵ MOHL, Alexa. *Op. Cit.* Pág. 76

Capítulo III. La programación Neurolingüística como herramienta en el trabajo del comunicador organizacional.

Se aborda la relación directa entre las técnicas provenientes de la PNL y el trabajo del comunicador organizacional durante sus procesos de investigación, diagnóstico e intervención estratégica. Tomando como base el ejemplo de una organización notarial en donde se aplican algunas de las técnicas expuestas en el segundo capítulo de este trabajo.

Para ello se muestra un apartado de perspectivas generales acerca de la labor del comunicador en las organizaciones, seguido de la exposición del caso práctico, así como una propuesta esquematizada referente a la utilización de cada técnica en las diferentes etapas del proceso de trabajo del comunicador organizacional.

Por último, para dar fin al capítulo se presenta una visión general, perspectivas y consideraciones finales acerca del modelo de la PNL y sus usos.

3.1 El trabajo del comunicador organizacional.

La comunicación organizacional es entendida como un “conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio y entre sus integrantes”¹⁰⁶ actividades siempre inscritas en el marco teórico práctico de la comunicación.

El comunicador organizacional fundamenta su trabajo y estudio en cualquier proceso comunicativo que pueda darse al interior de una organización, es decir la generación, transmisión y recepción y codificación de un mensaje dado en un sistema u organización tanto interna como externamente.

¹⁰⁶ **GUTIÉRREZ**, Salvador, “La comunicación positiva y el entorno organizacional”. RAZÓN Y PALABRA, número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.

Stephen P. Robbins¹⁰⁷ indica las cuatro funciones principales de la comunicación dentro de un grupo u organización: *control, motivación, expresión emocional e información*. La comunicación planeada incide en el control organizativo, los mensajes y la información influyen directamente en el comportamiento de los miembros y en las acciones para la consecución de objetivos. Asimismo la comunicación puede fomentar la motivación de los miembros de una organización dependiendo el tipo de mensajes que se emitan, la efectividad dependerá en todo momento de la calidad de los mensajes y su adecuada planeación.

La comunicación también proporciona un escape o desahogo a la expresión emocional de sentimientos y a la satisfacción de necesidades sociales. También facilita la toma de decisiones, resolución de conflictos comunicativos, la planeación y consecución de objetivos, al proporcionar la información adecuada a los individuos de la organización.

Para que la comunicación cumpla con los anteriores cometidos eficazmente se debe buscar la planeación y formalización de ésta. Una comunicación planeada y dirigida formalmente es a la que podemos llamar Comunicación Organizacional.

Expresado de una u otra forma, el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones por lo común se refiere a la obligación de desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

En el libro *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Salvador Sánchez Gutiérrez ofrece una visión similar acerca de lo que es el objetivo de la comunicación organizacional:

¹⁰⁷ **ROBBINS**, Stephen P. "Comportamiento organizacional". Prentice Hall. Séptima edición. Pág. 377

“Desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal”¹⁰⁸

De los preceptos de la definición de comunicación organizacional se desprende la acción principal del comunicador organizacional: ayudar a que los miembros de una organización se comuniquen eficazmente, enseñando las formas, potenciando las habilidades comunicativas e integrando una comunicación formalmente planeada, para la consecución de los objetivos comunes u organizacionales.

Lo anterior nos acerca al trabajo de un comunicador organizacional que en su búsqueda por lograr estos objetivos tiene como actividades fundamentales:

- Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación
- Concebir y desarrollar programas de comunicación desde y/o para otras áreas de la organización.
- Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos.
- Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación.

Salvador Sánchez Gutiérrez en su texto *La visión estratégica del comunicador organizacional*¹⁰⁹, escribe que en la actualidad es posible identificar con mucha claridad dos grandes tendencias en el trabajo del comunicador organizacional:

- Cada vez más, la actividad comunicativa se orienta a apoyar procesos de cambio en la organización. Programas dirigidos a mejorar la calidad o el servicio, de reingeniería, de redimensionamiento, cambio cultural y otros esfuerzos de transformación de las organizaciones que requieren

¹⁰⁸ **REBERT**, Corella María Antonieta. “El poder de la comunicación en las organizaciones”. Plaza y Valdés. México. 1998. Pág. 32

¹⁰⁹ **GUTIÉRREZ**, Salvador. *Op. Cit.* Pág. 12

de respaldos comunicativos muy especializados, normalmente fuera del alcance de los responsables de esos procesos.

- La evolución que parte de ser experto en publicaciones impresas para convertirse en experto en medios de comunicación, con especial interés por los de muy reciente aparición en el contexto organizacional, como son el correo electrónico e Internet.

El campo de acción de la comunicación organizacional es bastante amplio, y en algunos se los casos sus actividades siguen sin delimitarse, no obstante atendiendo a el gran campo de actividades en que incide la comunicación, no es difícil encontrar las múltiples áreas de oportunidad o de acción que un comunicador especializado en organizaciones puede encontrar. Entre ellas es factible identificar las siguientes:

- **Comunicación organizacional integral**, que supone la posibilidad de tomar parte en la formulación de estrategias y en la implantación de las actividades de comunicación de la empresa como un todo, evitando la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad.
- **Desarrollo organizacional**. Este es un campo que ofrece al comunicador una gran riqueza de oportunidades ya que el respaldo a procesos de cambios se está volviendo una responsabilidad clave para el comunicador.
- **Comportamiento**. En esta línea se ubica lo relacionado con los procesos humanos en la organización. Manejo de conflictos, toma de decisiones, liderazgo, desarrollo de equipos efectivos, etcétera.
- **Capitación y entrenamiento**. No sólo como diseñador e instructor de cursos para entrenamiento en habilidades de comunicación interpersonal, sino como un elemento clave en todo el proceso de capacitación, que en primera instancia es una forma de comunicación.

- **Información y sistemas.** La nueva tecnología tiene que ver, ante todo, con el procesamiento y distribución de la información. Debe ser entonces, una responsabilidad fundamental del comunicador contribuir al máximo aprovechamiento de esa tecnología.

Este mismo autor, en la revista *Razón y Palabra*, explica las tendencias de las áreas en las que se especializa un comunicador organizacional:

- **Imagen e identidad corporativa.** La identidad es lo que la empresa es y trata de ser para diferenciarse de otras y obtener una personalidad o esencia específica, lo cual reflejara en su imagen. La imagen es la percepción que se crea en una persona de la proyección de una identidad corporativa.
- **Publicidad institucional.** Es decir aquella que enfoca sus esfuerzos a la promoción y difusión de la empresa como institución.
- **Relaciones con los medios.** Esta subfunción representa una de las líneas de evolución de lo que tradicionalmente era el área de Relaciones Publicas y su responsabilidad consiste en velar por la buena imagen y los intereses de la organización en los medios de comunicación.
- **Comunicación financiera.** Se trata de una actividad también conocida como “comunicación a las accionistas o a los inversionistas”, encargada de aspectos relacionados con las finanzas y su posición en la bolsa. Esta subfunción tiene que ver con la realización de investigación análisis, la difusión directa entre distintos públicos y la canalización de datos a los medios. Es una de las especialidades de más rápido crecimiento en países como Estados Unidos.
- **Relaciones con el personal.** Se refiere a asuntos de “comunicación interna” y está enfocada al mantenimiento de un clima organizacional

sano y satisfactorio, al fortalecimiento de la cultura corporativa y a la difusión de información, con la finalidad de favorecer la productividad entre los miembros de la organización.

- **Relación con la comunidad.** Anteriormente una subfunción poco definida y con ubicación imprecisa, en este momento apunta a convertirse en una de las áreas estratégicas en materia de comunicación. El incremento de la participación ciudadana en casi todos los aspectos de la vida social, así como la mayor conciencia entre la población del papel de las grandes corporaciones, hace que la interacción organización / comunidad aumente de manera sensible y se tome cada vez más compleja, con la consiguiente necesidad de atención especializada.
- **Relaciones con el gobierno.** Aunque la importancia de unas buenas relaciones con el gobierno varía mucho de unas a otras organizaciones, casi todas pueden beneficiarse de “estar bien paradas” en las altas esferas del sector público. Esta subfunción con mucha frecuencia se desempeña a nivel de giros, gremios o asociaciones y no tanto en lo individual.
- **Comunicación y crisis.** Tiene su origen en el supuesto de que las respuestas a situaciones críticas potenciales deben ser planeadas y coordinadas por los responsables corporativos de la comunicación. Entre las actividades típicas de esta especialidad se encuentran la evaluación de riesgos, determinación de objetivos de comunicación en caso de crisis, formación de equipos para hacer frente a situaciones diversas y elaboración de planes de acción.

El tipo de acciones mencionadas anteriormente conllevan a un trabajo la mayoría de las veces multidisciplinario que permite complementar las estrategias del comunicador. Un ejemplo de esto sería la utilización de un modelo como lo es la Programación Neurolingüística, ya que surge de la

conjunción de disciplinas como la psicología, informática y lingüística para proponer técnicas y herramientas extraídas del estudio de personajes exitosos, que puedan ser usados para el mejoramiento de la comunicación, del aprendizaje y del desarrollo personal en cualquier área.

El comunicador organizacional constituye entonces un elemento clave en la creación, implantación y control de estrategias de comunicación en las empresas, su principal recurso de trabajo es el elemento humano y la forma en la que éste se comunica. La adopción de nuevas herramientas que impliquen un enfoque psicológico y de comunicación (en las que se incluye por supuesto la PNL), forman entonces un componente primordial debido a la misma naturaleza del trabajo que se trata de realizar.

En el trabajo como comunicador organizacional se hace presente la necesidad de tener conocimientos de disciplinas tan importantes como la economía, psicología, informática, mercadotecnia, diseño, etc. puesto que un profesional eficaz es aquel que puede abrir su parámetro de conocimientos para resolver las situaciones que se le presenten.

Es ineludible entonces, romper con los modelos y conocimientos establecidos por una sola disciplina y abordar los problemas desde un nivel sistémico, es decir de una manera interdependiente y global.

Comprender al ser humano desde la sicología y la comunicación, es un deber fundamental de todo comunicador. De ahí el interés por adaptar una técnica como la PNL al trabajo del comunicador organizacional en específico.

No es necesario, desechar o cambiar por completo los modelos propuestos por los estudiosos de la comunicación organizacional, por el contrario lo que se propone en este trabajo es la combinación de ellos y la adopción de nuevas técnicas para la obtención de mejores resultados dependiendo los casos.

En el siguiente apartado se expone un ejemplo de la forma en el que contribuyeron las técnicas de PNL en un proceso común de trabajo de comunicación organizacional.

3.2 Integrando la PNL en el trabajo del comunicador. Caso práctico Notaría Pública 116.

El caso práctico que se presenta a continuación fue desarrollado en un periodo de cuatro meses correspondientes al segundo semestre del año 2008, a manera de práctica profesional. La organización ubicada en la zona centro del DF, se orienta a una actividad notarial y por sus características, comportamiento e historia organizacional, representó desde un principio un reto especial para el trabajo de los comunicadores organizacionales que participaron en el proyecto.

3.2.1 Presentación del caso.

La Notaría 116 es una organización dedicada a la asesoría y conformación imparcial de documentación en el marco del Estado constitucional del Derecho. Su misión es, según el Manual de calidad,

“otorgar fe pública a los actos y hechos jurídicos que los clientes quieran o deban realizar, en las mejores condiciones de transparencia, equidad y legalidad, con la participación de un equipo de trabajo con los recursos tecnológicos, materiales y organizacionales adecuados”¹¹⁰.

Esta organización fue conformada el 29 de julio de 1974 por el Lic. Ignacio Morales Lechuga; actualmente la organización se encuentra ubicada en la calle de Río Sena no. 101 en la colonia Cuauhtémoc.

El desarrollo de la notaría, tuvo diferentes matices en los que se incluyeron fuertes cambios estructurales y de dirección que afectaron gravemente a la

¹¹⁰ Manual de calidad realizado para la Notaría 116. Pág. 7

organización. Sus procesos de comunicación no fueron planeados estratégicamente y aunque la organización actualmente ha logrado distingos competitivos como la imagen, ubicación, instalaciones y prestigio personal del Notario Ignacio Morales (quien tuvo una gran trayectoria política desempeñando cargos importantes tanto en México como el extranjero), hasta el momento existían varios puntos fundamentales susceptibles a ser mejorados.

En un primer acercamiento con el administrador y el director de la organización, se anotó que los principales puntos a mejorar eran la organización, la comunicación y el ambiente organizacional. Los líderes de esta organización declararon por igual que se encontraban en tiempos de crisis total y que ésta llevaba ya más de una década acrecentándose en la notaría. Sin embargo aun mantenían elementos positivos (como los mencionados anteriormente), que servían para la conservación de clientes leales y la atracción de nuevos. No obstante las quejas de servicio al cliente eran cada vez más frecuentes y afectaban por supuesto al ingreso de la organización y a la cantidad de trabajo recibida. De esta manera se suponía un total decremento en la calidad de trabajo y de servicio al cliente.

Otra de las preocupaciones era la desmotivación y el poco interés de los integrantes de la organización, así como los constantes conflictos suscitados entre ellos. El administrador quien acababa de entrar a la organización apenas hace un semestre, había optado por la “estrategia general del miedo”. Que tal como él la definía, consistía en liquidar a todos los elementos que de alguna u otra forma causaran problemas o no acataran las nuevas responsabilidades y disposiciones laborales.

La idea de brindar soluciones a través de la comunicación organizacional les resultaba poco atractiva, y no auguraban cooperación ni disposición al cambio de ninguno de los integrantes de la notaría.

Las deducciones iniciales fueron sometidas a un proceso de investigación y diagnóstico que duró el periodo de un mes.

Se decidió comenzar con el método tradicional de investigación y diagnóstico descrito en el siguiente apartado, pero introduciendo ciertas técnicas de PNL para la realización de entrevistas, encuestas y demás formas que garantizaran que la obtención de la información fuera certera al igual que el diagnóstico que posteriormente se daría.

3.2.2 Metodología

El proceso de obtención del diagnóstico de la situación organizacional, fue realizado apoyado de la siguiente metodología. Algunos de los apartados fueron apoyados con diversas técnicas de PNL señaladas respectivamente en cada situación. Debe apuntarse que el conocimiento acerca de PNL, era menor al actual y al no tener práctica real de la totalidad de las técnicas, se emplearon con cautela y en cantidades reducidas para ir contabilizando sus efectos en esa organización en específico.

Conforme se fueron obteniendo resultados positivos con la aplicación de PNL, se introdujeron más técnicas que apoyaron el proceso. Es por esta razón que a diferencia del proceso de investigación y diagnóstico, en la realización de las estrategias propuestas para la mejora de la organización, las técnicas de PNL se incluyeron en mayor cantidad.

Adelante se presenta el esquema metodológico del desarrollo de la investigación que se encuentra dividido en tres etapas y los temas que fueron cubiertos para la obtención del diagnóstico. En cada apartado se incluye las técnicas de PNL que fueron aplicadas como herramienta en la obtención de información.

En el siguiente subapartado (3.2.3) se muestra la síntesis de los resultados obtenidos y el diagnóstico de comunicación organizacional así como el modelo de intervención propuesto para los primeros tres meses junto con el desarrollo de las técnicas en donde tuvo ingerencia la PNL y sus resultados.

1. Primera etapa: Investigación: obtención y análisis de información del sistema.

La primera etapa se desarrolló en tres partes:

- a) La primera parte corresponde a la investigación y análisis de la organización en donde se incluyeron diferentes áreas susceptibles a análisis, en cada una de ellas se especifica cuál técnica de PNL fue la que fungió como herramienta, ya sea principal o secundaria, en la obtención de información.

Las áreas que fueron susceptibles a investigación se presentan a continuación:

Investigación y análisis del sistema Notaría 116: donde se incluyeron puntos importantes de la cultura organizacional con base en un enfoque mecanicista, los puntos cubiertos se refieren a los siguientes aspectos.

- a) Estructuras**
- b) Flujos de comunicación**
- c) Efectos de comunicación**

- **Técnicas de PNL aplicadas:** identificación de la utilización de **metáforas** que incidan en los elementos a b y c.

Enfoque psicológico: se utilizó con la intención de estudiar los puntos referentes al individuo integrante de la organización (Notario/ director Administrador, Abogados, Secretarias, Clientes externos) y todo lo que este conlleva, por ejemplo:

- a) Filtros**
- b) Percepciones**
- c) Ambiente comunicacional**
- d) Distancia semántica informativa**
- e) La comunicación en los grupos de trabajo**

- **Técnica de PNL aplicada:** identificación de filtros, creencias y patrones mentales.
- Entrevistas informales con Metamodelo: Preguntas de puntualización, técnica de los movimientos oculares.

Elementos e intereses de la identidad organizacional: también en esta etapa se analizaron diferentes puntos referentes a la identidad y comunicación de la empresa.

- a) Comunicación de la Notaría**
- b) Elementos de la cultura organizacional que definen a Notaría**
- c) Proceso de socialización**
- d) Estilo de liderazgo**
- e) Medios organizacionales de comunicación**
- f) Redes**
- g) Dimensiones de contenido**
- h) Ambiente y clima de la organizacional**

- **Técnica de PNL aplicada:** identificación de metáforas y creencias.
- Preguntas de puntualización.

Encuestas de acercamiento a la problemática de la organización: como primera forma de acercamiento formal, se realizaron dos encuestas primarias con el objetivo de conocer a grandes rasgos la percepción de la problemática de los miembros internos de la organización. Fueron aplicadas a todos los miembros de la organización, siendo las preguntas de carácter abierto con la finalidad de obtener un mayor número de posibilidades de respuesta. (Ver encuesta de comunicación No 1 en la sección de Anexos)

- **Técnica de pnl:** los cuestionarios son basados en la identificación de filtros.

Encuesta de servicio al cliente: se realizó una encuesta de servicio al cliente con el objetivo primario de acercarnos a la percepción que tiene el público externo de la notaría acerca de la problemática y el servicio de la organización.

Encuesta de servicio al cliente realizada a los miembros internos:

Técnica de pni: Realizada con base en el modelo propuesto por Sue Knight¹¹¹ acerca de servicio al cliente “Puntos a comprobar”

2. Segunda etapa: pre – diagnóstico

En la segunda parte se elaboró un prediagnóstico en donde se identificaron una lista de síntomas correspondientes a diferentes áreas de oportunidad. En esta parte no fue necesario incluir ninguna técnica de PNL, puesto corresponde a un proceso de análisis y concretización de la información obtenida en la primera.

- **Lista de síntomas y áreas de oportunidad:** Con base a la investigación de la primera etapa se realizó una detección de síntomas así como una construcción de áreas de oportunidad, mismas que dieron pie a la elaboración del cuestionario piloto.

3. Tercera etapa: Diagnóstico.

En la tercera parte se procedió, por medio de técnicas específicas de encuesta y entrevista a la obtención de un diagnóstico basado en cuantificación de resultados, esquemas y gráficas reales de la situación que se estaba presentando en la empresa desde el punto de vista de la comunicación organizacional y atendiendo a cada una de las áreas de enfoque de la materia. Las técnicas de PNL que fueron utilizadas en esta etapa también se especifican al final de cada apartado.

¹¹¹ KNIGHT, Sue. *Op. Cit.* Pág. 245

- **Cuestionario piloto:** está basado en el listado de síntomas y se conforma de setenta preguntas abiertas, fue aplicado a 10 personas de la organización seleccionadas al azar y repartidas homogéneamente en áreas y puesto laboral.

Técnica de PNL aplicada: Metamodelo, preguntas de puntualización.

- **Cuestionario base.** Fue la principal herramienta de estudio para la comprobación de las áreas de oportunidad, está constituido por 78 preguntas cerradas, con opción múltiple, mismas que fueron obtenidas de las respuestas encontradas en el cuestionario piloto y de la observación directa. El cuestionario fue aplicado a todos los miembros de la organización excluyendo al Notario y al contador.
- **Test psicométricos:** se aplicaron dos test psicométricos a los miembros de la organización, con la finalidad de completar el diagnóstico principalmente en el rubro de Enfoque Psicológico. El primer test corresponde a un estudio breve de personalidad compuesto por 130 preguntas de opción múltiple, el segundo se refiere al nivel de inteligencia o coeficiente intelectual en donde se evaluaron diferentes aptitudes y capacidades tanto lógicas como de razonamiento matemático y espacial. Para el test de Coeficiente Intelectual (CI) se realizaron dos tipos diferentes según el grado de escolaridad y el puesto que tienen dentro de la notaría.

Técnica de PNL aplicada: los test de personalidad de complementaron con test de identificación de filtros, estrategias de aprendizaje e identificación de patrones mentales, obtenidos del modelo de Sue knight.

- **Tabulación y graficación:** se procedió a tabular y graficar los datos obtenidos y a sumar porcentajes para poder comprobar las áreas de oportunidad.
- **Trabajo de campo:** en total se realizaron 200 horas aprox. de trabajo de campo en la empresa en el cual se llevó a cabo observación directa y diversas entrevistas informales a diversos empleados.

3.2.3 Desarrollo del programa.

El proceso de investigación para la obtención del diagnóstico de comunicación organizacional, fue realizado según la metodología anteriormente expuesta.

A continuación presentamos los resultados obtenidos del diagnóstico en una forma sintetizada junto con la exposición de la técnica de PNL, que fue utilizada en cada apartado. Es importante aclarar que debido a que éstas fueron usadas en menor cantidad durante esta etapa, la descripción de cada una de ellas se presenta de una forma sintética o sólo con mención concisa, a excepción de algunas que no hayan sido tratadas a detalle en el capítulo dos de este trabajo y requieran ejemplificación aparte.

En el apartado de intervención estratégica se muestran otras técnicas de forma más detallada que ayudan a complementar el proceso.

Los resultados referentes a la primera etapa metodológica fueron los siguientes:

- **Estructura organizacional**

Falta de control jerárquico: No se reconocen los roles asignados dentro del proceso de trabajo por lo que constantemente se presentan saltos de

autoridad así como renuencia en cuanto a subordinarse ante las órdenes de otros que no sean el notario.

Trabajo no equitativo: También se puede concluir que el trabajo no es equitativo, ya que la diferencia entre la forma de realizarlo y de aptitudes personales de cada abogado ha ocasionado que no se les reparta la misma carga de trabajo, lo que lleva a crear una percepción acerca de la existencia de favoritismos por parte del Notario con algunos de los empleados, produciendo un nivel de desigualdad en el trato personal y en la distribución de las responsabilidades.

Falta de aprovechamiento del elemento humano: Si bien es cierto que la Notaría cuenta con trabajadores especializados, también cierto es que en general se desaprovechan las cualidades de otros elementos lo cual provoca un ambiente de frustración, molestia y desmotivación que merma no sólo el trabajo de éstos elementos sino también su nivel de compromiso hacia la consecución de los objetivos laborales de la organización.

- **Estilo de autoridad:**

Atmósfera de miedo: Los empleados de esta organización si bien ven como un líder nato al Notario, también cierto es, que debido al estilo de autoridad ejercida por él, les provoca conflicto externalizar cualquier opinión o bien sugerencia respecto al funcionamiento y desarrollo del sistema. Esto genera falta de confianza y merma la inventiva de los empleados por mejorar su entorno laboral.

Falta de otros líderes organizacionales: La imagen del Lic. Morales Lechuga es tan fuerte que es difícil encontrar a otro líder nato que pueda llevar el control de la Notaría, de ahí que todas las decisiones que no son tomadas por el Notario personalmente, pasan desapercibidas y no son adoptadas por el personal. Generando así para los líderes formales existentes conflictos y trabas en sus labores diarias.

Falta de procesos de socialización formales que permitan la identificación asumida y reconocida de los líderes en los diferentes niveles de la organización: Esto se refiere al hecho de que al no ser introducidos personalmente por el Notario estos líderes pierden fuerza y por tanto autoridad.

- **Organigrama**

Falta de formalización del organigrama: carencia de una representación gráfica impresa e internalizada respecto a los procesos de trabajo llevados a cabo en la Notaría 116. Esto trae como consecuencia la pérdida de autoridad y reconocimiento de todos aquellos líderes formales, así como una deficiencia en el desarrollo de la identidad formal corporativa.

- **Efectos de comunicación.**

Falta de homogeneidad en la imagen que proyectan todos los espacios de la Notaría: ya que algunos se encuentran descuidados y olvidados, incidiendo directamente tanto en la imagen externa e interna, como en el ambiente organizacional.

Falta de ventilación y luz apropiada: principalmente en la sala de acuerdos lo que produce en los que asisten a las juntas, señales de cansancio, sueño y desinterés que desembocan en una pérdidas de la concentración y búsqueda de distracciones.

Existencia de personal poco capacitado para la atención correcta al cliente: que repercute directamente en la imagen que proyecta la notaria y en una disminución de la calidad y prestigio que busca obtener dentro de sus clientes externos.

Falta de espacios planeados para la convivencia: en la notaría no se cuenta con ningún espacio general para comedor ni un estancia para las horas libres en donde se pueda tomar café o agua, lo que impide la convivencia diaria extra -laboral entre los empleados. Pudiendo así reducir

el tiempo que ocupan dentro del horario laboral para este tipo de comunicación informal.

Descuido de los medios de comunicación internos: tales como los pizarrones de actividades y los espacios para avisos, así como las tarjetas de presentación y papelería en general, que lucen olvidados y obsoletos causando una incongruencia entre el nivel ideal de la organización y lo que sucede actualmente.

Técnicas de PNL utilizadas: se recurrió a complementar la labor investigativa con la identificación de metáforas que usaban los miembros de la organización para describir a si mismos, a la empresa y al contexto situacional en el que se encontraban estos puntos (estructura organizacional, efectos y flujos de comunicación). No se uso ningún esquema específico, por lo que la identificación de metáforas sólo dio un acercamiento a la visión y patrones de pensamiento de cada individuo de la organización.

Algunas de las metáforas utilizadas para describir los puntos anteriores fueron las siguientes:

“Nuestra organización es como un equipo de futbol soccer”

“El director es como un padre muy estricto y nosotros somos sus hijos rebeldes”

“Este barco sale a flote sólo por el trabajo de unos pocos”

- **Enfoque Psicológico:**

En este apartado se revisaron los siguientes puntos referentes al aspecto humano de la organización: la forma en que el individuo procesa la información, sus filtros o contextos que influyen en el proceso de comunicación, cómo se da a conocer la información en la empresa, cuáles son las percepciones del estilo de liderazgo y una comparación entre el comportamiento real y el ideal.

- **Individuo**

La personalidad de cada uno de los trabajadores de la organización es muy variada pues al ser una organización basada en una estructura de trabajo compleja, se da la apertura de que las personas posean diversos niveles de comunicación y educación.

Los procesos de trabajo requieren diferentes niveles de conocimiento, educación y especialización, además aún no se ha establecido un proceso formal de selección del personal, lo que da lugar a la existencia de una variedad muy grande de edades, educación, niveles socioeconómicos, personalidad, etc. A continuación se describen de una manera general los diferentes individuos agrupados en áreas que conforman a la organización. La información presentada fue obtenida a través de observación directa y diversas entrevistas formales e informales con el personal así como encuestas cerradas, test psicológicos y de PNL.

Notario: es el líder único y fundamental de la organización, su personalidad fuerte y dominante, consigue con facilidad que su estilo paternalista y autoritario de liderazgo sea asumido por todos los miembros de la organización.

Es una persona con múltiples actividades y con un prestigio social bastante alto, se distingue por ser educado y diplomático con sus clientes externos, así como fuerte y enérgico con los miembros internos, por lo que todos temen sus regaños y ser reprendidos.

Se conoce entre los integrantes de la notaría que al Lic, Morales le gusta tener temporalmente personas allegadas a él a las que les brinda su confianza y pide apoyo en la toma de decisiones que confieran a asuntos de la organización. Esta persona cercana a él cambia a través del tiempo dependiendo de sus actitudes y su comportamiento ante el notario, lo que genera cierta competencia entre los integrantes de la organización por ser el preferido o allegado del líder.

Los miembros de la organización lo perciben como una persona muy ocupada y con cierto desinterés por lo que ocurre dentro de la empresa debido a sus múltiples actividades extras a la notaría. (Véase gráfica 40)

El Lic. Morales es un líder natural pero que ha descuidado la necesidad de formar más líderes y una conciencia de independencia en sus trabajadores para que la organización siga funcionando igual, aun cuando él no esté presente.

Su forma de ser autoritaria y desconfiada no permite otorgar mayores responsabilidades a otras personas lo que genera una concentración de la autoridad en un solo individuo y un sistema dependiente a él en todo momento.

Abogados: son diez abogados con personalidades muy distintas y con diferencias de pensamiento y educación muy marcadas. Han creado un ambiente laboral hostil y tenso, debido a la formación de grupos separados entre si que no permiten una libre comunicación ni interacción sana entre ellos.

Se percibe una competencia negativa laboral muy fuerte, debido a la desigualdad en la repartición del trabajo y en los sistemas que cada uno tiene para realizarlo. Existe un déficit de educación y cortesía entre ellos y una falta de comunicación interpersonal muy marcada.

Suelen fomentar el buen servicio a sus clientes externos, pero no así con los miembros internos de la organización. Sus principales frustraciones son la falta de prestaciones y servicios médicos, el desinterés que perciben por parte del Notario y los miembros en general por mejorar la situación de la organización, la mala sistematización del trabajo y la falta de personal de apoyo, necesario para la realización eficiente de éste (principalmente concentrados en falta de pasantes y secretarías).

Aunque entre ellos, encontramos un líder formal, el Lic Mena, éste no ha podido lograr ser asumido ante todos debido a las diferencias personales antes

mencionadas. Se percibe un desinterés y falta de motivación por el crecimiento y desarrollo académico así como por el desarrollo profesional a nivel individual y organizacional.

La mayoría de los abogados mantienen una visión poco positiva y creen que los problemas de la organización no pueden ser resueltos. Ven a la notaría como en un estado de decadencia, desorganización y con un pésimo ambiente laboral. Se percibe una falta de disposición al cambio y una actitud rebelde para el respeto de reglas o normas internas que no sean impuestas por el Notario.

Al encontrarse laborando dentro de una Notaría, una de las principales motivaciones de los abogados debería ser el desarrollo académico y profesional para convertirse en notarios, pero solamente un 30% de los abogados se están preparando y se sienten motivados por este concepto. (Ver gráficas 33 y 39).

Los abogados mantienen poca comunicación con sus clientes al igual que con los miembros de la organización con los que no están directamente relacionados como el personal administrativo y de sistemas. El rango de edad de los abogados varía de los 26 a los 60 años. Lo que repercute en mayores barreras comunicacionales y de relación interpersonal.

Secretarias: son todas mujeres de entre los 25 y 60 años, pertenecen a un nivel socioeconómico C y C-, contando en su mayoría con estudios técnicos de secretariado o carrera comercial. Viven lejos de la organización y se quejan constantemente de tener mucho trabajo y poco sueldo. Entre las secretarias encontramos la siguiente escala jerárquica que se ve reflejada en sus sueldos, carga de trabajo y responsabilidad.

Secretaria del notario: mantiene un cercanía total al notario, y ha sido su secretaria personal desde hace más de veinticinco años, concentra una gran dosis de poder y tiende a ser parcial en el trato con los empleados,

dependiendo de su empatía con ellos. Tiene una carga importante de trabajo, aunque un sueldo y prestaciones satisfactorias.

Secretaria auxiliar del notario: atiende al mismo tiempo al notario y a un abogado, es la secretaria más antigua de la notaría y los miembros de la organización la perciben como poco dinámica laboralmente hablando. Su principal frustración es la falta de reconocimiento y motivación laboral, así como la disminución de su sueldo y prestaciones. No tiene un puesto con un superior formalizado y responsabilidades fijas, lo que produce un desconcierto y un déficit de eficacia en la realización de su trabajo.

Secretarias de abogados: trabajan para uno o dos abogados dependiendo del trabajo que éstos tengan, frecuentemente cumplen con funciones que no deberían como la redacción de las escrituras por su propia cuenta y atención personal a los clientes.

Según el abogado que tengan por jefe es la carga de trabajo, pero debido a la disparidad en la cantidad de casos por cada abogado, unas tienen mucho trabajo y otras muy poco, lo que crea sentimientos de injusticia y molestia.

Secretarias protocolo y testimonios: son sólo siete para todos los abogados que existen por lo que siempre tienen un excedente en la carga de trabajo. En la mayoría de los miembros de la notaría existe la creencia de que se necesitan más secretarias de protocolo para cumplir a tiempo con las escrituras. Al igual que las otras secretarias, sus principales frustraciones son la falta de reconocimiento laboral y motivacional.

Recepcionista y responsable de caja: al igual que la secretaria del notario, la recepcionista y la responsable de caja son miembros muy antiguos de la organización, que han ido creando cierto poder y habilidad para manejar a su conveniencia algunas cosas. Actualmente con el cambio de administración, se ha creado un ambiente general de incertidumbre e inseguridad laboral, lo que causa cierto rechazo y una actitud defensiva contra el contador y los nuevos cambios que se presentan. Debido a su antigüedad han generado

conocimiento y aptitudes indispensables para el trabajo diario de la notaría, pero se percibe una actitud poco dinámica laboralmente hablando.

Personal administrativo: se mantiene alejado de lo que pasa en la organización en general, debido a su ubicación en la organización y a sus funciones de soporte laboral dentro del proceso de trabajo. Han tenido un proceso lento de reintegración debido al cambio de administración, incluyendo esto, cambios frecuentes de personal y de responsabilidades laborales. El responsable de esta área, Contador Roberto Serrano, mantiene una necesidad constante de la contratación de personal de su confianza que le apoye en el área contable, más capacitada y dinámica, con ideas nuevas y disposición para acatar las órdenes.

Gestores: son miembros externos de la organización, que si bien trabajan para ella, no están totalmente integrados en el sistema. Mantienen poca comunicación o interacción con el personal en general. Sus principales elementos de comunicación son los abogados y el personal administrativo. Es difícil encontrarles en la organización ya que el trabajo es llevado a cabo permanentemente en el exterior.

Sistemas y archivo/ armado: son áreas de soporte de las que depende el trabajo en general de la notaría, están compuestas por un número reducido de integrantes que mantienen una comunicación constante con secretarías de abogados y abogados. Existe una percepción general de los abogados de que se encuentran problemas constantes de atraso y falta de disposición en el área de sistemas. Respecto al área de Archivo y armado, se encontró que su principal frustración es la carga de trabajo y la falta de personal para realizarlo.

Técnica de PNL: además de los cuestionarios aplicados, se usaron dos cuestionarios "Identificación de patrones mentales" e "Identificación de filtros" propuestos por Sue Knight. Con ello se obtuvo una estadística de la forma en la que pensaba cada individuo con la finalidad de usar la información no sólo para la obtención de el diagnóstico sino para la elaboración de estrategias futuras.

- **Ambiente comunicacional.**

Las relaciones comunicativas divididas: es difícil lograr una interrelación comunicativa sana debido a la confrontación de grupos que se ha generado por conflictos personales, lo que produce actualmente una comunicación deficiente, falta de trabajo en equipo, un ambiente comunicacional poco efectivo para el logro de los objetivos organizacionales y un cambio de los intereses y metas organizacionales por los personales.

Percepción general de que no hay una buena comunicación dentro del sistema laboral: lo que reduce la efectividad en la calidad de la producción y crea a largo plazo una constante característica de la empresa. Las creencias y percepciones deben tratar de ser eliminadas en el menor tiempo posible ya que, de lo contrario se adoptan como una característica inherente del sistema y es muy difícil cambiar.

Falta de funcionalidad en las juntas de acuerdos: existe pérdida de tiempo, déficit de atención por parte de los integrantes y un desinterés de algunas personas por lo que se trata en esas juntas. Además se ha desaprovechado la función de estos medios de comunicación puesto que no se ha fomentado la comunicación participante, propositiva y efectiva en estas juntas que hasta el momento son su único medio formal para comunicarse en grupo.

Falta de comunicación grupal, participativa y enfocada a la resolución de problemas: No se tiene ningún tipo de convivencia planeada en la que se fomente a participación comunicativa grupal de todos los miembros de la organización, lo que no da lugar a que exista un interés por mejorar las relaciones comunicativas y los problemas de la organización.

Comunicación informal predominante: Debido a la informalidad de la comunicación que se presenta en la organización, los mensajes que se

emiten pueden prestarse a malos entendidos y a una recepción menos atenta de lo que se necesita. Este rubro recae en la construcción de una identidad corporativa poco sólida y sin un crecimiento organizacional formalmente planeado.

- **Identidad organizacional.**

Identidad organizacional informal y no del todo eficaz para el cumplimiento de los objetivos organizacionales: la identidad de cualquier organización existe y se construye por sí misma, ya que es todo el conjunto de características que la definen y la diferencian de otras, sin embargo, en las organizaciones es donde se busca la eficacia y el crecimiento constante, es necesario planear y orientar esa identidad según los objetivos que se busquen alcanzar y la imagen que se quiera proyectar a sus públicos tanto internos como externos. Hasta el momento la Notaría no ha tomado el mando de su identidad y no ha transmitido eficazmente esos intereses de la identidad como la filosofía organizacional a sus empleados, de tal manera que estos pudieran internalizarlo y hacerlos propios. Para lograr formalizar una identidad organizacional, primero debe planearse el cómo queremos ser y cómo queremos ser percibidos, para de ahí empezar a trabajar en construir toda una serie de normas, reglas, valores y costumbres que le den forma y nombre a esta organización.

Crecimiento organizacional carente de planeación formal: con lo que se ha revisado hasta el momento, se puede concluir que la organización ha tenido un crecimiento informal, es decir sin tener nunca una planeación estratégica dada a conocer a todos los miembros de la organización y asumida. La planeación formal permite plantear de una forma tangible la creación de objetivos y metas organizacionales, los planes de acción y las tácticas para conseguirlos, las estrategias que deberán ser usadas y una medición correcta de los alcances y consecuencias de los mismos. El incluir la planeación dentro de la cultura organizacional de la empresa,

resulta básico para lograr un crecimiento sólido y con mayor garantía de éxito a largo plazo.

Identificación de síntomas

Con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad en las que se base el diagnóstico se procedió a identificar y redactar un listado de síntomas resultado de toda la investigación realizada. Se estableció una nomenclatura con la intención de facilitar el área de oportunidad a la que pertenece cada síntoma. Los síntomas han sido incluidos en el anexo. Las áreas de oportunidad que más síntomas problemáticos presentaron son las referentes a la identidad e imagen corporativa, ambiente organizacional y liderazgo.

Desarrollo del plan estratégico.

A partir de la exposición del diagnóstico obtenido, al director de la organización, se le sugirieron una serie de estrategias que podrían contribuir a la mejora de las áreas de oportunidad y por supuesto al desarrollo organizacional. Esta propuesta se compone de estrategias muy generales que atienden a las tres áreas de oportunidad más significativas en la problemática organizacional.

Propuesta general de estrategias.

Identidad organizacional

- Formalizar los elementos básicos de la cultura e identidad organizacional: filosofía organizacional.
- Crear e internalizar objetivos, metas y estrategias formales a corto y largo plazo para el desarrollo organizacional.
- Formalizar y optimizar el proceso laboral, así como de la estructura y roles organizacionales.

- Formalizar y adecuar los medios de comunicación interna.
- Fomentar la planeación estratégica y táctica (creación de planes de acción, de negocios, manuales de identidad e imagen corporativa, así como de procesos y de socialización)

Ambiente organizacional

- Implementar trabajo terapéutico y psicológico para la mejora de las relaciones interpersonales, el fomento del trabajo en equipo, el establecimiento de redes eficaces de comunicación, así como resolución de crisis, manejo del estrés, etc.
- Crear convivencias estratégicamente planeadas y con objetivos formales de integración.
- Fomentar estratégicamente el estudio y la superación individual.

Liderazgo:

- Formación de líderes formales y asumidos.
- Fomentar el espíritu de liderazgo y de superación personal.
- Formalizar la estructura de autoridad y fomentar un liderazgo propositivo, formal y completamente asumido.

Tipo de intervención estratégica:

Consecuente a la presensación de la propuesta general de estrategias se procedió a especificar las primeras estrategias correspondientes a cada área

de oportunidad. El tipo de intervención estratégica surge del conocimiento de patrones mentales, creencias, filtros y demás elementos de cultura organizacional de la empresa con que se está trabajando, es por eso que un diagnóstico adecuado y responsablemente realizado de la Notaría, ayuda a concretar las estrategias más eficientes para la organización.

El tipo de intervención de estratégica propuesta para los primeros tres meses fue la siguiente:

Tipo de intervención estratégica: Círculos de comunicación

Área de oportunidad: Ambiente organizacional.

Objetivo general:

- Crear un ambiente organizacional cooperativo, sano y funcional para el desarrollo óptimo de la organización y de sus integrantes.

Objetivos particulares:

- Mejorar las relaciones interpersonales, el fomento del trabajo en equipo, el establecimiento de redes eficaces de comunicación, así como resolución de crisis, manejo del estrés, etc.
- Crear e internalizar objetivos metas y estrategias formales a corto y largo plazo para el desarrollo organizacional.

Público: Internos: Integrantes de la Notaría 116 (hombres-mujeres, de todas las áreas)

Herramientas estratégicas: Psicología organizacional, Programación neurolingüística (PNL), Comunicación organizacional.

Táctica: Círculos de comunicación: Mesa Redonda.

Vehículo: Instalaciones de la Notaría: Sala de acuerdos

Formato: Duración 1:30 hora. Integrantes: de 5 a 15 personas

Dinámica:

- Presentación del objetivo de la sesión y del esquema de trabajo a seguir según el tema que se trate.
- Trabajo en equipo, realización de dinámicas, ejercicios y terapias grupales según corresponda.
- Conclusión: presentación de soluciones y propuestas según el problema tratado.
- Establecimiento de retos, objetivos y metas para la siguiente semana.

Periodicidad: semanal.

Material: rotafolio, pliegos de papel Bond, cañón de proyecciones, radiograbadora, hojas bond. Plumones, lápices, cuaderno de trabajo por participante, cañón de proyecciones

Características del mensaje:

- Participación comunicativa.
- Trabajo asertivo en equipo.
- Resolución de conflictos, crisis y problemas laborales.
- Planeación estratégica individual y organizacional.
- Formación de líderes.
- Trabajo terapéutico y psicológico.
- Conocimiento de habilidades y potencialidades individuales y en equipo.
- Manejo del estrés y comunicación asertiva.
- Motivación y sentido de pertenencia.

Herramientas de PNL aplicadas durante las sesiones: Rapport, Reencuadre, Modelaje, Preguntas de puntualización, Posiciones perceptivas. Anclaje, Metáforas, Swish, Modificación de submodalidades. Técnica de disociación, Técnica cinematográfica.

1. Sesión muestra: Rapport, posiciones perceptivas, preguntas de puntualización.

En cada sesión, independientemente del tema a tratar, se empezó con dinámicas principalmente provenientes del modelo de la PNL, los primeros

obstáculos a eliminar eran la poca participación de los integrantes en dinámicas diferentes a la rutina diaria de trabajo, y la renuencia que presentaban a comunicarse abiertamente en grupos así como la marcada resistencia al cambio que imperaba en la mayor parte de los integrantes de la organización.

En la primera sesión se usó la técnica del Rapport como acercamiento inicial y una dinámica de posiciones perceptivas que permitió abrir la mente a una comunicación enriquecida.

Se pidió antes que nada, se apagaran los celulares y que sólo por ese momento, se desconectarán de todo lo que afuera pasaba. Para garantizar estar totalmente aislados y sin interrupciones se llegó a un acuerdo con directivos en el que se respetaban las condiciones de esas sesiones sin ninguna restricción.

Durante la presentación de las dinámicas se usó una pieza de música clásica de fondo con la que se les pidió que, guardando silencio, adoptando una posición cómoda y relajada sin brazos ni piernas cruzadas, por medio de la respiración profunda y controlada; conectaran su mente racional con su mente inconsciente.

El modelador, mediante frases obtenidas del modelo de hipnosis de Milton Ericsson, dirigió al grupo a un estado de relajación y conexión interior.

Al cabo de cinco minutos se logró entrar en Rapport y sintonía con el grupo entero. La respiración, postura y movimientos del grupo había cambiado mucho desde el momento en que dio inicio la sesión hasta ahora.

Acto seguido se explicó en cinco minutos el objetivo de este tipo de reuniones y la utilidad que podrían tener tanto individual como organizacionalmente.

Se dio a conocer el tema específico de la sesión y la estructura de la dinámica a realizar:

Nombre: Ponte en mi lugar

Tema: Posiciones perceptivas

Duración: treinta y cinco min. Aprox.

Formato: A cada integrante del grupo se le asigna un número al azar para ocupar una silla al frente del salón y de espaldas hacia el resto del grupo.

Durante cuatro minutos al grupo le corresponde ocupar el sitio del que ahora está sentado en la silla y deberán intentar, poniéndose en su lugar y experimentado su posición perceptiva, describir en voz alta y frente a todo el grupo, los aspectos positivos de su personalidad hablando en primera persona. Los puntos a cubrir son las cualidades positivas del carácter de la persona, sus habilidades y la percepción que tiene él o ella acerca de temas como familia, trabajo, amistad y comunicación.

Es importante hacer hincapié en la necesidad de decir comentarios lo más honestos posible y enfatizar ante todo las características positivas del integrante en turno.

El modelador o guía, debe integrar a todos los participantes haciendo que tengan intervenciones por igual y captando la atención de aquellos que puedan llegar a dispersarse de la dinámica.

La persona en turno deberá permanecer en silencio y con una posición abierta y relajada, sin voltear hacia atrás. Tras haber pasado todos los integrantes, el guía de la sesión invita a una sección de impresiones y comentarios acerca de la dinámica.

Por último se concluye con una frase o comentario acerca de las posiciones perceptivas y lo importante que es colocarse en el lugar de otro, es decir, ponerse en sintonía o rapport, para lograr una comunicación más efectiva, con más entendimiento y omitiendo desviaciones inoportunas (tales como enojo, frustración, desviación del significado original de mensaje, etc) en la solución de problemas y crisis tanto personales como laborales.

Esta dinámica logra con frecuencia abrir canales de comunicación más abiertos y honestos, evitando caer en comentarios negativos. Por lo que se encuentra con un ambiente comunicacional mayormente propicio para tratar temas delicados como lo es la problemática de la empresa.

Tratamiento del tema fundamental de la sesión

Dinámica: participación comunicativa y trabajo en equipo: Finalizada la dinámica, el guía da pie para tratar en tema en cuestión, en este caso, por ser primera sesión con miembros de la organización, se les pidió que cada uno comentara ciertas percepciones a nivel personal, acerca de los puntos susceptibles de mejora en la empresa. Las condiciones eran presentar sus ideas claramente, procurando no divagar ni buscar culpables a las situaciones que se estuvieran presentando.

Cuando alguno de los participantes empezaba a salirse de estas condiciones, el guía procedía a utilizar ciertas preguntas de puntualización o metamodelo para extraer una idea mas clarificada de lo que se exponía.

Esta disposición, incrementó la participación grupal y la comunicación enriquecida del grupo. Las ideas fundamentales se escribieron en un pizarrón, y al final de la sesión se les pidió trabajasen en grupos para presentar posible soluciones a las problemáticas presentadas.

Las soluciones debían contener tres niveles de actuación, uno individual, otro por departamentos y uno más a nivel organización. La idea de este ejercicio fue incrementar la participación grupal, y concientizar a los integrantes acerca de los puntos a mejorar en la organización y de la responsabilidad que tienen ellos en su origen y efectos posteriores, al mismo de hacerlos partícipes en las soluciones, o lo que es mejor, en el proceso entero del cambio.

Se les pidió expresar sus ideas en una forma realista y factible para la organización y sus integrantes, así como no perder de vista involucrarse a sí mismos en las soluciones propuestas.

Al final de diez minutos un comisionado por grupo, explicó sus ideas y se unieron a las de los demás. Sorprendentemente la mayoría coincidía en temas y en formas de solucionarlos. Y todos se incluían activamente en las nuevas disposiciones.

Para la conclusión de la sesión se dirigió al grupo para que apuntasen sus conclusiones y todos aquellos comentarios que consideraran de relevancia, además de que se promovió un objetivo y metas generales para la siguiente dinámica: llevar a la práctica el ejercicio de las posiciones perceptivas para lograr una mejora y más efectiva comunicación con los compañeros de trabajo e incluso en otros entornos como la familia o los amigos. Los resultados obtenidos serían expuestos la siguiente reunión.

Avances y resultados fundamentales:

- Se logró la participación unánime y activa de los empleados citados a la sesión.
- La estrategia inicial de Rapport dio resultado, se mostraron personas más relajadas y abiertas a las dinámicas presentadas en la sesión.
- Según comentarios obtenidos al término de la dinámica y la sesión en general, los integrantes se sintieron muy bien escuchando las percepciones positivas que sus compañeros tenían de ellos y eso les permitió abrirse para trabajar en equipo con mayor honestidad y entusiasmo. Incluso se presenciaron participantes que se emocionaron hasta las lágrimas escuchando los que los compañeros pensaban de ellos.
- La mayoría de los integrantes cambiaron la percepción que tenían hacia los demás y eliminaron algunas barreras comunicativas como

(incompatibilidad de caracteres, problemas laborales, prejuicios, etc) con tan solo escuchar lo que en realidad se pensaba de ellos.

- El grupo se sorprendió positivamente de que en la organización se estuvieran haciendo ese tipo de cambios puesto los motivaba a ser parte de éste y obtener beneficios tanto personales como comunes.
- Se obtuvieron ideas importantes en la presentación de los puntos a mejorar de la organización y los integrantes se comprometieron en la participación activa de las soluciones y propuestas de cambio.
- El uso del metamodelo o preguntas de puntualización permitió obtener ideas más claras y que los participantes respondieran con claridad lo que se les preguntaba.
- El entusiasmo presentado en estas primeras sesiones sorprendió tanto al director de la empresa, que dio paso libre a la totalidad del plan de comunicación que hasta la fecha se había propuesto.

2. Segunda sesión muestra:

Las próximas cinco sesiones se ocuparon en trabajar el mismo tema y con un formato similar para abarcar a la totalidad de los integrantes de la empresa, esto trajo como consecuencia una serie de conclusiones generales acerca de las necesidades, dudas, malentendidos y conflictos que se ocasionaban en cada departamento de la organización y en la interrelación diaria de ellos.

Se localizaron tres departamentos críticos en los que se originaba la mayor parte de los problemas tanto laborales como interpersonales. Los integrantes de estos departamentos habían resultado ser en diferentes pruebas de personalidad y en entrevistas realizadas con ellos personas demasiado renuentes al cambio y con visiones totalmente negativas de la realidad, sus perfiles de personalidad salieron con altos niveles de estrés, depresión y poca asertividad en la resolución de problemas. Aunque esto no garantiza de

ninguna manera que necesariamente sean los iniciadores de conflictos y crisis laborales, se buscó la forma de hablar por separado con cada una de las partes escuchando sus percepciones acerca del conflicto con la idea de implantar la técnica de *Escuela del deseo* proveniente del modelo de PNL, en sesiones posteriores para la mediación de estos conflictos que incidían de manera importante en la relación diaria de trabajo y por lo tanto en la productividad de la organización.

A continuación se presenta la primera sesión en la que se aplicó la técnica antes mencionada entre dos grupos entrantes en conflicto, el departamento de Cotejo y Revisión y el grupo de Abogados representantes del notario.

NOMBRE: Técnica Escuela del deseo, Thies Stall. ¹¹²

TEMA: Trabajo con conflictos.

DURACION: 1:30 min.

FORMATO: la técnica de esta sesión puede ser usada en cualquier tipo de mediación de conflictos que exista entre dos personas o grupos opuestos con fuertes posiciones contrarias. El esquema fue desarrollado por Thies Stahl y se conoce como escuela del deseo, debido a que está enfocada en transformar las críticas y reproches hechos dentro de un conflicto, en deseos formulados hacia el otro. La técnica está basada en las técnicas generales de reencuadre y metamodelo del lenguaje.

La existencia de un mediador es fundamental para el desarrollo de esta técnica. En este caso el mediador le pide a las dos partes en cuestión que le otorguen conformidad respecto a su papel de mediador y clarificador de ciertas frases que puedan resultar difusas para el receptor. Esto implica completa libertad de interrumpir la exposición de deseos siempre que sea en pos de la clarificación del mismo.

¹¹² MOHL, Alexa, *Op. Cit.* Pág. 264

De esta forma siguiendo el esquema propuesto por Thies Stahl, se procedió a mediar y hacer consenso entre los deseos de las dos partes y los compromisos adquiridos por cada uno para satisfacerlos adecuadamente.

En este caso el conflicto se debía aparentemente a una falta de delimitación y conocimiento de los roles y responsabilidades de cada departamento, así como del retraso de ciertos trabajos, que debido a la dependencia que tenía un departamento con el otro, atrasaban considerablemente el trabajo de toda la organización.

En sesiones anteriores y durante la realización de nuestro diagnóstico obtuvimos la siguiente información acerca de los reproches y críticas que se hacían un departamento al otro:

Depto. Cotejo y revisión. (Grupo A)	Abogados representantes del notario (Grupo B)
<ul style="list-style-type: none"> • Nuestro trabajo siempre se retrasa más de lo debido porque los abogados no hacen bien su trabajo. • Los abogados piensan que nosotros somos sus secretarias y que tenemos que terminar todo su trabajo, aunque no nos corresponda. • Los abogados no hacen caso a nuestras revisiones o correcciones y cuando se revisan de nuevo las escrituras, nos hacen trabajar doble. • Los abogados son flojos, tontos y arrogantes. • Recibimos constantes reclamos del jefe por culpa de los abogados. • Administración no se ha preocupado por fortalecer nuestro departamento con más gente y mejor equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de cotejo no está preparada para cumplir correctamente con sus funciones. • Son flojos y se la pasan platicando por eso no terminan su trabajo. • No es suficiente la cantidad de empleados en ese departamento, tendríamos que tener un revisor de escrituras por cada abogado y solo tenemos tres para los once abogados que somos. • El departamento de cotejo retrasa la liberación de mis escrituras y por lo tanto recibo constantes quejas de clientes y del notario. • No confiamos en su capacidad para realizar correctamente el trabajo por lo que algunos de nosotros preferimos hacerlo

<ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los abogados pasan por alto este departamento y saltan nuestra revisión, lo que nos ocasiona problemas cuando las escrituras están mal. • Algunos abogados no soportan que revisemos su trabajo porque les caemos mal. 	<p>por nuestra cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los abogados tienen conflictos personales con los del departamento de cotejo, lo que genera represalias en forma de retraso del trabajo u omisión de la revisión del mismo.
--	---

En la sesión se les pidió que formularan estas mismas críticas en forma de deseos personales. Trabajaron por grupos durante quince minutos para hacer la conversión y al finalizar procedieron a exponer sus deseos.

Algunos de los primeros deseos expuestos fueron los siguientes, obsérvese que el mediador interrumpe cada vez que los deseos contengan distorsiones, generalizaciones o frases negativas, a manera que consiga clarificar el deseo. También se hace notar la presencia del mediador cuando algún deseo no es aceptado por el participante contrario, de esta forma se busca un reencuadre positivo hasta lograr un consenso.

Las intervenciones le mediador aparecen con negritas y en cursivas.

DESARROLLO DE DESEO 1 Y ACEPTACION DEL MISMO
<p><i>Deseo 1</i></p> <p>GRUPO A: Nos gustaría que nuestro trabajo no se retrasase por causas ajenas a nosotros.</p> <p><i>¿Cuáles específicamente son esas causas?</i></p> <p>A: Cuando los abogados no hacen caso a nuestras correcciones atrasan nuestro trabajo.</p> <p><i>¿Es la única razón por la que se atrasa su trabajo?</i></p> <p>A: No, hay muchos otros factores, pero a veces nosotros también tenemos retrasos y el trabajo no fluye igual.</p> <p><i>¿De qué forma desearías que tu trabajo fluyera con más rapidez?</i></p> <p>A: Deseamos que nuestro trabajo fluya con más rapidez haciendo nuestro</p>

mejor esfuerzo y recibiendo una retroalimentación adecuada de los abogados a la hora de hacer revisiones.

Grupo B, suponiendo que estarían dispuestos a satisfacer el deseo de A, ¿sabrían exactamente cómo hacerlo? ¿Cómo saben que están otorgando una retroalimentación adecuada?

GRUPO B: Sí, suponemos que necesitan que hagamos todas las correcciones que nos señalen en las escrituras que redactamos. Aunque no sabemos si para ellos sea solo esto una retroalimentación adecuada.

Grupo A, ¿Cómo sería exactamente una retroalimentación adecuada? Como tendrían que sentirse para saber que reciben una retroalimentación adecuada?

A: Que hicieran todas las correcciones que se les indica desde la primera revisión en menos de tres días. De esta forma nos sentiríamos tomados en cuenta y que estamos formando un verdadero equipo de trabajo.

Bien, ¿Su deseo es entonces que su trabajo fluya con mas rapidez haciendo su mejor esfuerzo y obteniendo una respuesta (y con esta respuesta nos referimos a la corrección y aclaración de los errores señalados) por parte de los abogados a su revisión, en un tiempo menor a tres días?

A: Sí

Grupo B, ¿Estás dispuesto a satisfacer este deseo?

B: mmm, pues tendríamos que atacar las dos partes ciertas normas, para que sea justo para los dos.

Bien ¿Podrían expresar esas normas con deseos específicos?

B: pues que principalmente ellos tampoco se retrasaran con la revisión de nuestras escrituras. Así todos haríamos más ágil tanto nuestro trabajo como el de los demás.

¿Qué tiempo sería el adecuado para satisfacer tu deseo grupo B?

B: Pues dependiendo del tamaño de la escritura, de tres a cinco días.

Bien la intención positiva de esto conviene a las dos partes en cuanto a realización de trabajo, es una relación en donde el deseo de A, hace ganar a B también, están de acuerdo?

- A y B, dan muestras claras de estar de acuerdo. De esta manera se confirma la aceptación de las condiciones y si existen otras se formulan reencuadrándolas como deseos de cada grupo.
- Finalmente se da paso a un deseo de B y se repite la misma técnica simultáneamente.

De esta manera se trataron algunos deseos más que son presentados en la tabla de abajo. Cada deseo ha sido descrito en la forma que fue expresado inicialmente y debajo de este en texto resaltado se encuentra la forma en la que finalmente fue aceptado, después de las intervenciones del mediador.

Grupo A	Grupo B
1. Deseamos que se respete nuestro trabajo y no se confundan nuestras responsabilidades.	1. Deseamos tener gente más capacitada para la revisión de nuestras escrituras.
1. Deseamos sentirnos respetados en nuestro trabajo y que todas nuestras acciones se encuentren claramente delimitadas y sean respetadas por nosotros y por los demás miembros de la organización.	1. Deseamos tener un revisor permanente que trabaje en las escrituras de cada uno para que se especialice en el tema y el trabajo sea más rápido.

<p>2. Deseamos evitar regaños debido a escrituras que nos pasaron por nuestro Depto. o a las que no se les hicieron los arreglos correspondientes.</p> <p>2. Deseamos que se siempre se tomen en cuenta nuestras revisiones, antes de pasar la escritura a firma obteniendo mayor garantía de un trabajo bien realizado.</p>	<p>2. Deseamos separar los conflictos personales para no afectar el flujo del trabajo.</p> <p>2. Deseamos trabajar siempre con una interacción cordial entre departamentos, integrando solo las cuestiones e intereses laborales en nuestra actividad.</p>
---	---

Situarse en el futuro:

Al finalizar la exposición de deseos y su respectiva aceptación, y habiendo quedado claros y formalmente capturados todos los lineamientos, el modelador debe situarse en el futuro y comprometer a las dos partes en turno a que después de haber comprendido la nueva forma de negociación, y puesto que ha resultado positiva para todos, garanticen su uso en futuros malentendidos, discusiones o peticiones que se llegaran a presentar.

Avances y resultados fundamentales:

Al fin de la dinámica, al escuchar los comentarios de los participantes, éstos lograron sentirse mejor clarificando ciertos problemas y resolviéndolos de una manera que les resultó muy sencilla, las expectativas fueron mas allá de la sesión y se les planteó la meta de llevar a cabo todos y cada uno de los lineamientos propuestos para la resolución de cada deseo e incluso se propuso un método evaluativo de resultados en tiempo no menor a un mes.

Los participantes consiguieron cierta motivación al cambio que enfrentarían el siguiente mes.

Otros avances comunicativos se obtuvieron, aparte de disolver algunas confusiones acerca de percepciones erróneas que se tenían entre departamentos, se acrecentó la comunicación cara a cara, honesta y enriquecida.

Otro punto fundamental fue la realización de un Manual de roles, procesos y responsabilidades en especial de esos dos departamentos que se gestó desde esta sesión. Debido a que el anterior no respaldaba todos los puntos que se abordaron en el círculo de comunicación.

Para los como comunicadores organizacionales, este tipo de sesiones ayudan a cubriendo distintos puntos a la vez, no sólo el mejoramiento de la comunicación intrapersonal y con ello el ambiente laboral, si no la obtención de las herramientas para la elaboración de la comunicación organizacional formal que suele ser un trabajo imprescindible en cualquier organización.

Es importante recordar que simultáneamente con las sesiones de trabajo y otras técnicas de PNL que se empleaban en la organización, el trabajo se veía complementado con aplicaciones de administración, publicidad y psicología y sobre todo de comunicación organizacional.

Otra de las estrategias generales presentadas para el desarrollo de la intervención estratégica fue la siguiente, en esta intervinieron también varias técnicas de PNL.

Área de oportunidad: Identidad corporativa, Ambiente organizacional.

Estrategia: Estructura organizacional. “Células de trabajo”

Objetivo general:

- Crear un sistema de grupos de trabajo que permita aumentar la eficacia, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales así como la motivación en el personal que la integra.

Objetivos particulares:

- Formalizar y optimizar el proceso laboral, así como de la estructura y roles organizacionales.
- Crear e internalizar objetivos metas y estrategias formales a corto y largo plazo para el desarrollo organizacional.
- Fomentar la planeación estratégica y táctica así como el trabajo en equipo y el establecimiento de redes eficaces de comunicación.
- Fomentar el crecimiento individual y la superación laboral.
- Crear un sistema de aprendizaje más efectivo y motivador para sus integrantes.
- Fomentar la competencia sana y en equipo.
- Poner a prueba la capacidad del personal activo con las condiciones que ellos mismo propusieron para aumentar su productividad y mejorar su situación laboral.

Público:

- Internos, Integrantes de la Notaría 116 (abogados, secretarias de abogados, secretarias de protocolo, área de cotejo y pasantes)

Herramienta estratégica: PNL, Comunicación Organizacional, Administración

General: Grupos

Específico: Células de trabajo

Formato: Formación de grupos de trabajo con la siguiente estructura:

- ⇓ Abogado
- ⇓ Secretaria de abogado
- ⇓ Pasante
- ⇓ Secretaria de protocolo

- Cada uno se integrará en un periodo prueba dentro de un grupo de trabajo especializado, coordinándose internamente para lograr los objetivos que ellos mismos se impongan.

- Temporalidad: 2 meses (periodo de prueba)

Características del mensaje:

- Planeación estratégica individual y grupal
- Trabajo en equipo
- Coordinación y liderazgo
- Comunicación asertiva
- Motivación y sentido de pertenencia al grupo y a la organización en general.
- Aumento de la productividad

Lineamientos:

- Se establecerá una serie de metas y objetivos a alcanzar realizadas en conjunto por el notario, y abogados representantes de cada grupo.

- Se establecerá un método evaluativo del cumplimiento y logro de metas.

- Se formalizará un plan de redes de comunicación interna con la finalidad de fomentar los valores necesarios para optimizar los grupos de trabajo (competencia positiva, fomento del aprendizaje y superación personal, participación comunicativa, redes efectivas de comunicación con otras células de trabajo, etc)
- Se formulará una serie de reglas y obligaciones formales de cada equipo en las que debe ponderarse los siguientes elementos:
 - ✓ Respeto a los horarios laborales
 - ✓ Cultura de atención y servicio al cliente
 - ✓ Funciones, roles y grados de responsabilidad, formalmente delimitado
 - ✓ Aprendizaje y desarrollo personal

Técnica de PNL aplicada: metáfora, anclaje, formulación de objetivos.

Durante las sesiones de comunicación anteriores se obtuvo información acerca de la necesidad de los abogados de modificar la actual estructura organizacional de trabajo para mejorar la productividad, mediante el método del metamodelo, se extrajo un nuevo esquema de labores al que se nombró “células de trabajo” en donde se proporcionó a seis de los abogados que así lo decidieron, un equipo especializado de trabajo con el que se daba por sentado mejorarían en un setenta por ciento la productividad obtenida hasta el momento.

Mediante la técnica de *Escuela del Deseo*, se establecieron los lineamientos y reglas para su funcionamiento inicial. Además se trabajó por separado con cada uno de las células los temas incluidos en los objetivos de esta estrategia y apoyados en todo momento por nuestros conocimientos de comunicación organizacional y diferentes técnicas de PNL.

Las sesiones siguieron el mismo esquema descrito en el plan estratégico: una introducción en donde se dio a conocer la relevancia de cada tema a tratar y los beneficios que traería invertir tiempo y esfuerzo en cada tópico o dinámica;

la aplicación de la dinámica, comentarios y conclusiones sobre la sesión y la encomienda de un compromiso o nueva meta para la siguiente reunión.

Las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- 1. Uso de la metáfora:** se les pidió utilizaran la técnica de la metáfora para expresar su nuevo método de trabajo y los cambios positivos que generarían consigo. El título de esta metáfora sería el nombre con que se identificaría su célula de trabajo, así como su guía fundamental de actuación. La metáfora realizada por cada célula, debía contener los elementos necesarios para describir el equipo y personalizar sus puntos fuertes, su modo de actuación e inclusive su imagen.

El uso de la metáfora estuvo representado en cinco planos:

- a. Escrito: El primer mandato fue que escribieran en una página un relato metafórico que describiera su nueva identidad como célula de trabajo así como los nuevos métodos, cambios y resultados que traerían consigo.
- b. Visual: Se les pidió que hicieran un dibujo metafórico que representase su nueva célula de trabajo, atendiendo a las características mencionadas anteriormente. El dibujo debía contener un título que identificase a la metáfora.
- c. Comprobación de los elementos metafóricos: el modelador inició una sesión de preguntas y respuestas que ayudarían a clarificar ciertos significados de elementos de la metáfora tanto visual como escrita para todos los miembros de cada célula.
- d. Se establecieron las metáforas como guías fundamentales de identidad, actuación y por lo tanto proyección de imagen de cada célula de trabajo.

- e. Se comprometió a los participantes a mantener esta metáfora como referencia para su vida laboral en los próximos dos meses.

2. Formulación de objetivos, visión y misión:

En estas sesiones se trabajó con el modelo de Sue Knight¹¹³ acerca de la expresión de metas como objetivos bien formulados.

Se cubrieron puntos como expresión correcta de objetivos, especificación de metas y elaboración de tácticas, estrategias para la consecución de los mismos. Es decir un modelo planificado de objetivos.

Simultáneamente se trabajó con el metamodelo la elaboración de la misión y visión de cada célula de trabajo.

3. Anclaje:

En esta sesión, la dinámica se inició con la confesión de aquellas circunstancias o acciones suscitadas en el ámbito laboral, en las que cada uno de los participantes se sintiera con un manejo indeseable o poco positivo de la situación.

Se plantearon circunstancias muy frecuentes en la organización referentes a la resolución de crisis y problemas, recepción o envío de críticas, hacer peticiones, comunicarse claramente en las reuniones, mejorar la motivación hacia ciertas actividades por realizar, los nervios y el estrés que se presentan en las reuniones diarias con el notario, etc.

El modelador acordó con el grupo trabajar con una de las circunstancias mas frecuentes, como la referente a los nervios y el estrés presentados frente al notario.

¹¹³ KNIGHT, Sue. *Op cit.* Pág. 251

Con el modelo de anclaje, sin explicar antes su funcionamiento, se implantó un ancla justo debajo del dedo pulgar izquierdo de cada participante siguiendo los pasos.

Consecuente con esto se procedió a trabajar con otro tipo de situaciones presentadas al inicio, intercalando el modelo de anclaje al suelo y anclaje con niveles neurológicos, con el objetivo de encontrar diferentes accesos a las anclas realizadas.

Se enseñó al grupo el modelo de anclaje simplificado para que accedieran a este cada vez que necesitasen mejorar su conducta o llevar su comportamiento a estados más efectivos.

Los participantes se comprometieron a trabajar con dos anclas fundamentales hasta la siguiente sesión para comentar los resultados obtenidos.

4. Modelado de habilidades.

En esta sesión se presentó a los grupos el reto de modelar una habilidad que les gustaría adoptar como propia para su crecimiento personal y laboral. El objetivo era utilizar la técnica de modelaje proveniente de PNL para reproducir una habilidad concreta que haya sido elegida por cada participante, se optó por trabajar con una de las habilidades de un miembro perteneciente a cada célula de trabajo para facilitar la práctica y aprendizaje de esta técnica.

El esquema utilizado para ello, está basado en el ejercicio de modelaje de habilidades propuesto por Sue Knight¹¹⁴.

1. Se les pidió a los participantes identificar una habilidad que desearan modelar y adoptar perteneciente a una de las personas integrantes de su célula de trabajo. Con preguntas de puntualización se logró especificar muy concretamente la

¹¹⁴ KNIGHT, Sue. Op. Cit. 237

destreza que interesaba a cada uno. Algunas de las habilidades expresadas fueron las siguientes:

- Sabe resolver conflictos y problemas
- Consigue sus metas en el tiempo que las fija
- Se muestra siempre seguro de sí mismo
- Sabe cómo hacer negocios fructíferos.

Se decidió también los términos y contextos concretos en los que esa habilidad habría de hacerse presente.

2. Una vez, formulada la destreza, se les propuso que escogieran a una o varias personas que fueran poseedoras de esa habilidad y que la lleven a cabo de una manera que indique efectividad y excelencia (Siempre que se haya definido lo que estos conceptos significan para cada uno) atendiendo a los resultados que obtiene, lo que se ve, oye y siente cuando esta persona esta mostrando su habilidad.

Los siguientes puntos se explicaron en contenido, haciendo hincapié en los temas de PNL que aun no se habían visto en otras sesiones como filtros lingüísticos, movimientos oculares, preguntas de puntualización, niveles lógicos, que les sirvieran de ayuda para aprender la técnica del modelaje. Se indicaron diferentes puntos como parte de la actividad semanal para terminar con el ejercicio la sesión siguiente:

3. Se les pidió que durante la semana observaran en acción a la persona modelo poniendo especial atención en sus acciones y forma de hacerlas, en las pautas de conducta sutiles como movimientos oculares, aspectos no verbales, tonos de voz. La forma en la que hablaba, los adjetivos y pautas lingüísticas que usaba con frecuencia, así como la anotación de las creencias y valores que demostraba con estas acciones.
4. El siguiente punto fue un ejercicio de comunicación en donde se aplicó la técnica del Rapport y la asociación. Se les pidió a los participantes que obtuvieran información directa de su modelo

mediante una entrevista en donde después de haber establecido rapport con él, le ayudaran a evocar la habilidad de una forma asociada formulado preguntas como ¿Qué ves? ¿Qué oyes y sientes? cuando haces (la habilidad en específico). En este proceso de evocación de la habilidad, el objetivo fue también averiguar como actúa el modelo en cada uno de los niveles lógicos, las preguntas propuestas para ello podían basarse en este ejemplo:

- ¿De qué eres consistente a tu alrededor?
- ¿Qué haces y dices? ¿En qué piensas?
- ¿Cuáles son tus habilidades?
- ¿En este momento qué es importante para ti? (preguntas para deducir valores dentro de la situación)
- ¿En que crees respecto a ti, los demás y la situación?
- ¿Cómo te describirías? (identidad)
- ¿cómo te relacionas con los otros grupos, departamentos, empresas? (relación con el entorno)

Todas las preguntas debían ser completadas con una observación consciente de los movimientos oculares y el lenguaje no verbal que acompañaba a cada respuesta.

5. Una vez obtenidas las pautas mentales y de acción que usa esa persona, se les pidió a los participantes que en los próximos días trataran de adoptarlas como propias, imitándolas primero para luego lograr internalizarlas hasta que las sintieran como suyas.
6. En las próximas sesiones se realizó una comprobación ecológica de los resultados y una transportación al futuro. En caso de no haber dado los resultados que se buscaban, se procedió a una reorientación de las pautas a modelar hasta que éstas se adoptaran de una forma más eficaz.

Avances y resultados fundamentales:

Los resultados principales de estas sesiones, fue un interés creciente por adoptar las técnicas propuestas de PNL y sus contenidos. El aprendizaje y puesta en práctica de éstas, significaron un avance representativo en el desarrollo personal, lo que aumentó la motivación y disposición al proceso de cambio que se estaba llevando a cabo en la organización.

Los grupos de trabajo, lograron alcanzar la mayoría de sus objetivos, resolviendo los problemas de una forma mas asertiva que en temporadas anteriores. En el mes siguiente el aumento de la productividad de cada célula de trabajo en se presentó en un 30 % en promedio.

La integración de equipo fue mayor y el aprendizaje de la técnica de modelaje representó un verdadero fomento a la adopción de habilidades nuevas al mismo tiempo que un reconocimiento positivo y motivador para las personas que sirvieron de modelo.

Área de oportunidad: AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Estrategia: dinamismo y productividad

Objetivo: Desarrollar actitud dinámica en áreas de secretariado, sistemas, recepción, etc.

- **Grupos de trabajo:** Trabajo directo con secretarias de protocolo y algunos otros miembros de la organización que resultaron faltos de dinamismo y eficiencia para la realización de su trabajo.
- **Evaluación constante:** Mecanismos de evaluación y motivación para fomentar el desarrollo personal y la productividad organizacional.

Herramientas: Psicología, PNL, Comunicación organizacional.

Mensaje:

- Productividad y competencia
- Dinamismo y agilidad laboral
- Desarrollo personal
- Creación de retos y objetivos laborales

TECNICA DE PNL: trabajo con niveles lógicos (nivel de creencias), trabajo con submodalidades, técnica cinematográfica. Técnica de disociación. Reencuadre.

T

5. Trabajo con submodalidades

El trabajo con submodalidades fue fundamental en la aplicación de la mayoría de las técnicas de PNL, se recurrió a trabajar con la modificación de matices para alcanzar varios objetivos, principalmente para los referidos a problemáticas interpersonales, miedos y fobias individuales y mejoramiento del ambiente organizacional así como de las percepciones negativas que existían relacionadas con la situación organizacional.

El esquema de intervención que se utilizó es el básico propuesto por la PNL acerca de resolución de estados problemáticos a través de modificación de submodalidades:

1. Determinación del estado problemático y el estado deseado
2. Averiguación de las submodalidades visuales, auditivas y cinestésicas relevantes en cada uno de los dos estados. Para ello se pide la evocación y descripción de cada uno de éstos, formulando preguntas que hicieran referencia a los tres modos de percepción.
3. Mediante un análisis de contraste se comprueba las diferencias fundamentales entre las submodalidades de un estado y otro.
4. A modo de prueba se van igualando los niveles de contraste en cada submodalidad tanto del estado

problemático como del deseado. De esta manera se comprueba a medida que afecta cada submodalidad para obtener una percepción determinada. Se determina en este punto, cuáles son las submodalidades fundamentales y reforzadoras de la evocación del estado deseado.

5. Por medio de éstas se trata de igualar el estado problemático al deseado, haciéndolo parecerse en lo más posible.

Adelante se presenta un ejemplo extraído de los trabajos de Richard Bandler, que ayudó a mejorar la relación laboral entre dos integrantes de la organización que debido a una fuerte fricción tenida años atrás, producían constantes problemas de comunicación influyendo considerablemente en el proceso productivo. (La técnica se aplicó con cada uno de los individuos por separado)

1. Se pidió a la persona evocara el estímulo desencadenante del comportamiento no deseado:

- ¿Qué es lo que ve, siente o oye cuando trata de entablar una conversación con (persona x)?

Siento que me duele el estómago, aprieto las mandíbulas, y mis manos sudan, no puedo escuchar nada exterior, sólo mi mente diciéndome lo que seguramente (persona x) viene a reclamarme. Veo imágenes anteriores de discusiones y peleas.

- ¿Sabe en qué momento específico se desencadena el comportamiento que le gustaría cambiar?

No, no sé. No me doy cuenta, sólo de pronto empiezo a actuar reticente, predispuesto al conflicto que se viene y con enojo.

- Imagínese entonces, el momento justo en que va a presentar el comportamiento, puede ser justo el momento en que responde a la primera frase expresada por (persona x), o cuando levanta la cara para mirarlo...

Ok, ya lo tengo. Me veo respondiendo la primera frase

- Muy bien, dejemos esa imagen para usarla después, ahora vamos a construir otra.

2. Se construye una imagen del comportamiento deseado:

- Imagine una forma ideal para responder a los encuentros con persona x. Una forma que le permitiera una comunicación asertiva y benéfica para ambos. ¿Cómo se sentiría? ¿cómo se vería a sí mismo?, ¿en qué forma cambiaría su tono de voz, actitudes, movimientos corporales, palabras utilizadas? ¿qué cambios produciría esto en su vida laboral, y en su entorno? ¿qué importancia tendría esto en su propia vida? No es necesario que me responda sólo imagínelo. (se asegura que el individuo esté pensando y respondiendo internamente a estas preguntas, el objetivo es estimular el mayor número de submodalidades atendiendo a todas las representaciones cognitivas, visual, auditivo y cinestésico. La labor de observación en los movimientos oculares, cambios fisiológicos o movimientos corporales, es fundamental en esta etapa.)

Bien, tengo la imagen.

3. Modificación de submodalidades:

- Muy bien, ahora tome la primera imagen en donde empieza a contestar la frase, y vuélvala grande y clara. A continuación inserte en la esquina inferior derecha una pequeña y oscura imagen en la que aparezca usted mismo una vez que hubiera cambiado el comportamiento no deseado, es decir, en donde se muestra asertivo y abierto a la conversación.
- Ahora haga que la pequeña y oscura imagen se vuelva rápidamente grande y clara* hasta que cubra por completo la anterior imagen de

* este preciso momento es llamado por los autores de PNL, *swish*, haciendo referencia al sonido de un chasquido o un sonido silbante que hace referencia a la rapidez en que el cambio o la aplicación de una técnica ha de lograrse.

cuando le producía molestia comenzar a hablar, al mismo tiempo que ésta se vuelve pequeña y oscura hasta desaparecer. Hágalo rápidamente en menos de un segundo. Cuando haya hecho el cambio, borre la imagen por completo y abra los ojos, mire a su alrededor... regrese a su interior y comience desde el principio, hágalo cinco veces más.

- Ahora vamos a verificarlo. Por favor, recupere esa primera imagen grande y clara de la conducta que ya no desea.

Ahora cuando trato de pensar en esa imagen así, se aparece la otra...

El efecto de esta técnica, se comprobó también con un test ecológico y de trasportación al futuro. El individuo necesitó reforzar la técnica con más repeticiones, pero en adelante, aseguró que cada que empezaba una conversación con la *persona x*, aparecía la imagen nueva de su comportamiento deseado la que le daba un guía actuar asertivamente, dejando atrás la antigua conducta.

La técnica en este caso fue aplicada con dos submodalidades, tamaño y claridad, pero puede recurrirse a otras dependiendo del individuo y sus patrones o programas mentales. Suele ser de gran ayuda en el proceso de cambio de conductas muy específicas como dejar de fumar, comerse las uñas, reacciones fóbicas y compulsivas.

6. Técnica de asociación-disociación.

Durante el proceso de intervención estratégica, la técnica de asociación y disociación fue frecuentemente recurrida para aminorar los efectos que habían producido antiguos malentendidos, problemas y crisis laborales. Estas se trabajaron tanto a nivel grupal, cuando se trataban experiencias negativas que habían afectado a la organización o una parte, e individual, cuando las experiencias eran internas pero que afectaban de alguna manera el proceso laboral.

Las sesiones tuvieron el mismo formato, en donde se explicaba el objetivo, el tipo de técnica y la forma en que cada uno puede aplicarla a sí mismo cuando lo necesitara.

El formato general utilizado fue el modelo original desarrollado por Bandler y Grinder en los años 1979-1986, con el objetivo inicial de ayudar en el proceso de corrección de reacciones fóbicas o experiencias traumáticas.

1. **Identificación de la experiencia problemática.** se le pide a la persona identificar la experiencia problemática de la que busca una desvinculación emocional. No es necesario un proceso de evocación profundo. Basta la identificación llana.
2. **Primera disociación:** desde una posición disociada, observar como si se tratara de una diapositiva o foto fija proyectada sobre una pantalla, la última escena previa al comienzo del momento crítico, pero todavía no totalmente traumático o problemático aun.
3. **Segunda disociación:** en la segunda disociación se pide al grupo o individuo que trate ahora de observar desde fuera de su cuerpo, de tal manera que pueda verse a sí mismo observando al mismo tiempo la imagen en la diapositiva en donde también se encuentra.
4. **Modo de película:** una vez lograda la doble disociación, se le pide que reproduzca la imagen fija como en forma de película, para observar los hechos consecutivos.
5. **Búsqueda de recursos:** una vez terminada la película, el individuo debe regresar a su posición real, para encontrar los recursos necesarios que el antiguo “yo” necesitaban en aquel momento para tener una mejor comprensión de la solución y por lo tanto los elementos para adquirir una actitud más asertiva, que le brinde alivio y conformidad consigo mismo.

6. **Regresar al antiguo yo:** una vez que se ha logrado desde la primera posición, la búsqueda de recursos necesarios para un comportamiento mas efectivo, el individuo está listo para regresar a su antiguo yo y meterse en la película que estaba viendo hace unos momentos.
7. **Asociación:** La película vuelve a reproducirse ahora desde una posición asociada, es decir, siendo el actor mismo haciendo las modificaciones pertinentes, ayudado de los nuevos recursos hasta obtener los resultados deseados.
8. **Comprobación:** aplicar test ecológico o transportación al futuro para comprobar en qué medida se pudo atenuar, disminuir e incluso eliminar la experiencia problemática o comportamiento fóbico / compulsivo.

Los resultados en la mayoría de los casos fue una disminución importante en los efectos negativos que tenían experiencias pasadas en el presente. De hecho algunos manifestaron darse cuenta de que la disociación había permitido ver las cosas de una manera mas objetiva y racional, el hecho de poder cambiar (aunque sea en planos imaginativos) las experiencias problemáticas por otras en donde se contaba con mejores recursos de acción, permitían a las personas liberar en gran medida la carga negativa de esa experiencia sintiéndose menos vinculados y afectados en el presente por ello.

Área de oportunidad: LIDERAZGO

Estrategia: Formación de líderes

Objetivo: Desarrollar un liderazgo natural y asumido entre los miembros de la organización que sea eficaz para el logro de los objetivos comunes.

Acciones: Trabajo directo con líderes de área, Taller de liderazgo.

Mensaje:

- Liderazgo natural
- Manejo de grupos
- Conocimiento del grupo que dirigen
- Pensamiento estratégico
- Planeación y visión a largo plazo
- Persuasión y motivación
- Mecanismos de evaluación
- Comportamiento y personalidad del líder

Técnica de PNL: modelado de habilidades, cambio de historia de vida con Time line y anclaje, Técnica de disociación.

7. Cambio de historia de vida con Time line:

Debido a que el *Cambio de historia personal* con la técnica de *anclaje* fue mayormente descrito en el capítulo segundo, el esquema que a continuación se muestra es una sesión donde se trabajó con los conceptos de escala temporal para lograr cambios referentes a problemas referentes al tiempo. Esta basado en la técnica general de modificación de submodalidades y la percepción de la línea del tiempo.

El modelo fue extraído de un esquema propuesto por Alexa Mohl¹¹⁵ fue aplicado en sesiones individuales de treinta y cinco minutos cada una. Se trabajó con un solo modelador y sin ningún participante externo. Se siguieron los siguientes pasos:

1. **Desplegar la línea temporal en el suelo:** se le pidió a la persona buscara un lugar dentro del espacio que señalara el presente, partiendo de ahí, se le invitó a determinar la dirección hacia donde se extendía su pasado y futuro.

¹¹⁵ MOHL, Alexa. Op. Cit. P. 462

2. **Descubrir una experiencia desagradable y contemplarla de forma disociada:** el modelador dice –retrocede con la mirada al pasado y recuerda un acontecimiento desagradable. Dirígete al lugar de este aconteciendo desagradable, sitúate en posición junto a tu línea temporal y contempla este acontecimiento como si fuera una película-
3. **Buscar un recurso:** el modelador invita a permanecer en esta posición y preguntarse ¿qué recurso necesita tu yo mas joven para transformar el acontecimiento de tal manera que estés contento con él?
4. **Hacer presente el recurso:** se orienta a la persona a seguir en esta posición mientras se busca en la línea temporal un acontecimiento en el que se tuviera a disposición ese recurso. Se invita a entrar en dicho acontecimiento y a tener presente lo que se siente al poder disponer de este recurso.
5. **Transformación del acontecimiento desagradable de forma disociada:** el modelador indica: regresa al momento desagradable y entrega a tu yo mas joven ese recurso, observa la película nuevamente con las nuevas condiciones y recursos, con la posibilidad de actuar de otra manera.
6. **Transformación del acontecimiento desagradable de forma asociada:** en esta parte se invita a la persona a entrar de nuevo dentro de la línea temporal del acontecimiento, pero ahora colocándose detrás de los ojos del yo mas joven y experimentando desde dentro cómo se siente al disponer de este recurso y actuar de forma distinta.
7. **Comprobación y situarse en el futuro.** Al igual que en todas las técnicas de PNL, el ejercicio se somete a comprobación, volviendo al presente y haciendo que la persona recuerde esa

experiencia de nuevo prestando atención a las transformaciones que hubieron. De la misma forma se transporta dentro de la línea temporal a una posible situación similar que pueda presentarse en el futuro y se contempla con atención cómo se desarrolla las cosas en ella.

3.2.4 Resultados y conclusiones.

Las técnicas presentadas anteriormente sólo fueron un ejemplo muestra de las acciones estratégicas que se realizaron para la organización durante el periodo propuesto. La PNL, fue una de las disciplinas que apoyaron en gran parte el desarrollo del plan comunicacional, sin embargo también se emplearon métodos tradicionales provenientes de la comunicación organizacional, administración y psicología.

Respecto a los resultados obtenidos se demostraron cambios significativos en el ambiente organizacional, en la motivación y en el mejoramiento de la calidad de vida, expresados por los mismos miembros de la empresa.

Respecto al uso de la PNL, los miembros de la organización estaban sorprendidos con el método y con la obtención de resultados pronto. Los integrantes empezaron a confiar en los conocimientos de los comunicadores que estaban aplicando las técnicas y a mostrarse motivados con el proceso de cambio.

A través de las sesiones llevadas a cabo como parte del proceso estratégico, se pudo comprobar la facilidad de la aplicación de las técnicas como anclaje, trabajo con submodalidades, modelado, entre otras; así como su comprobación y aplicación en ocasiones futuras.

Aunado a ello, se comprobó que la enseñanza de cada una de las técnicas fue en su mayoría bien recibida y fácilmente aceptada por los miembros de la organización. Al final de cada sesión se invitaba a los participantes a aplicar en

otros contextos las técnicas aprendidas, con la finalidad que en las próximas sesiones comunicaran sus dudas, comentarios y resultados obtenidos.

Con las diversas sesiones en las que se trabajó la estrategia de las células de trabajo, se logró aumentar la productividad general en el periodo de los próximos tres meses, en un treinta y cinco por ciento.

Además la empresa adoptó el uso de la PNL en ciertos procesos como en la creación de un nuevo método de selección de personal donde se incluyeron test referentes a la identificación de patrones mentales y estrategias cognitivas. Con ello, se canalizó a algunos miembros ya que ya laboraban ahí, a otros departamentos en donde resultarían más productivos.

Debe señalarse también que debido a la falta de conocimiento profundo y habilidad práctica en el modelo de la PNL, se encontró que algunas técnicas no fueron completamente dominadas en el proceso de aplicación, por lo tanto no se obtuvieron los resultados deseados. También se presentó un déficit de atención y participación comunicativa cuando se incluyeron más de dos o tres técnicas provenientes de PNL parecidas en formato en una misma sesión. Con ello se pudo comprender la necesidad de no abusar en el número y frecuencia de la aplicación de modelos de PNL, para no ocasionar un rechazo inoportuno para la consecución de los objetivos del plan.

Conforme se fue desarrollando el plan, y una vez que el efecto inicial de motivación al cambio fue disminuyendo, fue necesario incluir otras nuevas técnicas, no sólo provenientes de PNL, para generar siempre diferentes métodos eficientes y atractivos que permitieran mantener una participación constante en los procesos de intervención estratégica.

El panorama general durante el proceso de intervención estratégica, sobre todo en los primeros dos meses, fue motivante e interactivo, los integrantes se sintieron escuchados y motivados de poder participar en el cambio.

3.3 Técnicas de PNL sugeridas como herramienta en el trabajo del comunicador organizacional.

En el capítulo segundo se presentaron las diferentes técnicas que propone el modelo de la PNL para ser utilizada en diferentes procesos de cambio individual o grupal. Ahora el propósito de este apartado es presentar de una forma esquematizada las técnicas en las que un comunicador organizacional puede apoyarse para la consecución de sus procesos de acción laboral en cualquier organización.

El cuadro se ha dividido en cada una de las etapas generales a las que comúnmente un comunicador está sujeto durante cualquier proceso de diagnóstico de comunicación en una organización. Las técnicas propuestas por cada área, son sólo una apreciación personal basadas en el conocimiento teórico y práctico hasta el momento obtenidos.

Debido a la generalidad de su aplicación una misma técnica puede ser usada indistintamente en una u otra etapa del proceso de comunicación organizacional. El discernimiento sobre el uso de una u otra en cada etapa, dependerá por supuesto del sistema que se esté estudiando y la decisión profesional del comunicador organizacional.

Procesos de comunicación organizacional	Técnicas de PNL
Investigación y análisis del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Metamodelo de lenguaje• Claves de acceso visuales• Rapport o sintonía• Identificación de patrones mentales y estrategias de aprendizaje.
Diagnósticos e identificación de la problemática	<ul style="list-style-type: none">• Metáforas• Reencuadre

<p>Establecimiento del plan estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos bien formulados • Uso de patrones mentales y sistemas de representación.
<p>Intervención estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de submodalidades: cinematográfica, asociación y disociación, posiciones perceptivas, Time line. • Anclaje • Modificación de creencias • Cambio de historia de vida • Modelado • Reencuadre. • Metamodelo del lenguaje.
<p>Evaluación de resultados y planeación para el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión ecológica • Transportación al futuro • Anclaje • Revisión de la incidencia de la modificación en los niveles lógicos.

3.4 Consideraciones finales acerca de uso de la PNL.

El primer paso para la adopción de una nueva técnica o modelo, es conocerlo a profundidad, una vez que se ha alcanzado este paso, la práctica y experiencia a través del tiempo, será de gran ayuda para completar con eficacia su uso y aplicación.

En PNL, un cocimiento exhaustivo puede llevar muchos años, el practicante o aprendiz debe enfrentarse a varios retos, primero, discernir y encontrar un método para la elección de las múltiples publicaciones acerca del tema, en las cuales desafortunadamente no se encuentra ninguna unificación global del modelo. Depende de cada uno, ir encontrando aquellos textos que se complementen unos con otros y conformen la literatura básica sobre el modelo.

Se recomienda consultar los autores primarios que formaron parte de la concepción de la PNL, para de ahí ir revisando a los posteriores que están basados en estos trabajos. Una vez que se empieza a conocer las diversas publicaciones sobre el tema, es fácil descubrir y desechar las que por su carácter informal o con poca fundamentación teórica, se alejen de los objetivos de completar un conocimiento formal de la materia.

La bibliografía mostrada en el capítulo anterior, al igual que la usada para efectos de este trabajo, ha sido revisada especialmente para ahorrar esfuerzos en este punto y que el profesional de comunicación pueda adentrarse directamente al modelo de una manera mas ordenada.

El siguiente reto, es definitivamente la puesta en práctica del modelo, es en este paso donde se sugiere especial atención, paciencia y practicidad asertiva.

La aplicación de cada técnica, sugiere un proceso de práctica constante con diferentes individuos y grupos. La PNL, sugiere ser tratada sistemáticamente y con elegancia, para ello, es necesario tratar cada sesión con la paciencia y atención que se requiera. Por ningún motivo es recomendable hacer uso de muchas técnicas en una sola sesión, al principio es mejor enfocarse en una

central y otra complementaria de la que el cliente no sea consiente (puede ser alguna que sólo ayude al modelador o guía a obtener o interpretar la información), ya que los procesos suelen ser desconcertantes o aparentemente sin sentido para algunas de las personas, lo que ocasiona que el abuso de ellos provoque un fracaso total en su adopción y puesta en práctica.

Un reto más se refiere a la capacidad que el comunicador desarrolle para trabajar con sus clientes. En PNL, existen fundamentos básicos para emprender un proceso de cambio con la aplicación de las técnicas que el modelo sugiere. Los siguientes puntos referentes a este tema están basados en la explicación de Rupperth Weerth, que el mismo denomina como fundamentos básicos de la labor de modificación con el cliente:

Relación entre orientador y cliente

- **Confianza y estabilidad:** cualquier disciplina que implique una relación ya sea comunicador-cliente, terapeuta-paciente, u orientador-cliente; va a requerir poner especial atención a la relación que se crea entre ellos. Para que esta funcione debe imperar un ambiente de confianza y estabilidad. Lo que el PNL, constituiría un constante trabajo de Rapport (sintonía) para con ello lograr confianza, armonía u cooperación.
- **Mutua colaboración:** La mutua *colaboración* es necesaria en tanto se cumplen los siguientes puntos esenciales: el cliente debe siempre estar informado acerca de las técnicas que se aplicarán en las sesiones y sólo deben hacerse cuando se haya manifestado un consentimiento real de ellas. En este sentido se recomienda al comunicador empezar sus primeras sesiones de intervención con explicaciones básicas del modelo de PNL, sus beneficios y objetivos de tal forma que motive a los participantes a colaborar con las siguientes sesiones y aun mejor, adoptar cada técnica para su aplicación en contextos futuros. Es importante recordar que los orientadores en PNL al igual que el asesor en comunicación organizacional, tienen una importante labor pedagógica que permite

asegurar un desarrollo individual y organizacional a largo plazo sin crear lazos de dependencia.

- **Determinación de objetivos:** el cliente debe ser siempre el que determine los objetivos de las sesiones y lo que desea modificar. En este sentido la labor del comunicador es ayudarlo a definir con claridad cuales son y que resultados quiere obtener cuando haya logrado esta modificación. El orientador en PNL, debe atender mas que a sus propias creencias, valores o estrategias resolutivas, a las de su cliente, proveyendo de técnicas y recursos para que él mismo vaya encontrándolas y aplicándolas adecuadas a su personalidad, sistema de valores, creencias y entorno. (niveles lógicos del cambio). El orientador *dirige* no los objetivos*, sino el proceso formal de cambio.

En el proceso, no debe por ninguna motivo indicarse la forma en la que cada persona debe actuar o responder a cada estímulo, las opiniones acerca de cómo deberían resolverse los problemas deberían ser omitidas y reemplazadas por *preguntas* hacia el cliente sobre cómo él experimenta o resuelve el asunto. Cuando el cliente tiene impedimentos para encontrar recursos propios de solución, el orientador puede *dirigirlo* hacia la búsqueda de recursos internos que le proporcionen lo que necesita.

- **Límites morales y éticos:** la objetividad del comunicador es esencial en cualquier proceso de cambio, su actividad como orientador le impide en lo posible mezclar sus propias creencias valores en su trabajo. Sin embargo el concepto de la objetividad, es tan absoluto que resulta imposible de llevar a cabo en su totalidad.

* Es importante que en la labor con organizaciones, se respete los objetivos que los directivos y cada individuo se planteen como propios, sin embargo, el comunicador es el responsable de encontrar la verdadera esencia de éstos objetivos y que encontrar la forma de que éstos sean congruentes, reales y benéficos para la organización. Muchas veces los individuos tienen problemas para expresar lo que realmente quieren, para ello la técnica del metamodelo y la habilidad para identificar la connotación de los contenidos no verbales o señales inconscientes, serán de gran ayuda para determinar los verdaderos objetivos.

Siempre va a existir una parte de subjetividad en las relaciones orientador cliente. es aquí donde se pone en manifiesto los valores éticos y morales de cada comunicador que son los que le indican los procesos en los que esta dispuesto a colaborar y la forma en que debería hacerlo. Es decir, cuando los objetivos del cliente, tienen un carácter que no está acorde con la ética profesional del cliente, el comunicador está en todo el derecho de decidir en qué proyectos quiere participar y cuáles que por su contenido no correspondan a sus valores éticos y morales, desechará.

Si se recurre a los postulados de la PNL, cuando el comunicador se encuentra con una situación en la que los objetivos del cliente parezcan perjudiciales para la empresa y sus integrantes, éste debería buscar encontrar la intención positiva de este objetivo, es decir, qué es lo que se está buscando lograr con ello, y proponer otras formas de llegar a lo mismo sin que implique las condiciones que parecían en un inicio perjudiciales.

- **Resistencia y consecución de objetivos:** el proceso de cambio conlleva siempre un nivel de resistencia de parte del cliente que en cierta forma es un proceso inconsciente de protección hacia cierto tipo de intervenciones que el individuo no cree adecuadas a su sistema de valores, creencias y que en alguna medida sienta como amenaza o cambios inconvenientes que producirían consecuencias negativas. Cuando existen niveles de resistencia muy altos, el orientador debe utilizar sus habilidades para atenuarla y empezar a introducir ciertas intervenciones que al producir cambios positivos van aumentando la motivación por el cambio y disminuyendo la resistencia.

Cuando, los objetivos no están siendo logrados, ni siquiera se presentan mínimos avances positivos, el orientador debe buscar nuevas

formas, otras técnicas o diferentes encauses de los objetivos hasta empezar a lograr pequeños cambios que motiven el proceso general. La flexibilidad en el comportamiento del comunicador y su habilidad para elegir las técnicas adecuadas son principales motores del cambio.

- **Conservación de la sintonía (acompañamiento y dirección):** En el proceso de construir y mantener sintonía con el cliente, la PNL propone dos actividades esenciales, *acompañamiento* (pacing) y *dirección* (leading). La primera constituye una acomodación entre la conducta del orientador y la del cliente, con actitudes corporales, respiración, códigos de lenguaje, (los puntos expuestos en el apartado del rapport), con un tiempo suficiente como para dar paso a la segunda, que supone una dirección y guía del cliente hacia el plano de la conducta que se desee.

Es decir, una vez establecido el acompañamiento, el orientador prueba cambiar sutilmente algunas posturas, tonos de voz o movimientos, y si el cliente los imita, entonces se ha producido el proceso de dirección.

Es en este punto donde el comunicador debe iniciar los procesos de intervención, puesto se asegura su eficacia. Es común que en las primeras sesiones se den los dos procesos intercalados, teniendo mayor duración el de acompañamiento que el de dirección. Sin embargo este último, debe tenerse en cuenta para considerar que es el mejor momento para introducir los procesos de cambio con resultados efectivos.

El proceso de *dirección*, es tomado de la hipnoterapia de Milton Ericson y ha sido objeto de frecuentes críticas debido a la posible manipulación que se presenta del guía hacia el cliente. Con respecto a ello Bandler y Grinder apuntaron que debido a que todas las personas influyen sobre otras induciendo por tanto una manipulación inconsciente entre ellas, el proceso de *leading*, sugiere también una manipulación, pero con la diferencia de que ésta es conscientemente planeada y con orientación positiva.

Cuestiones recurrentes dentro del proceso de orientación:

- **Acuerdos preliminares:** las primeras sesiones de PNL, sirven para establecer una serie de acuerdos preliminares entre el cliente y orientador que tiene que ver con la identificación del problema, la determinación de los objetivos, y la duración de las sesiones y el proceso de trabajo. En este proceso no es tan importante atender lo que el cliente desee, sino descubrir lo que implican sus respuestas a cada pregunta que se le hace, es decir, qué creencias tiene y cómo influyen en él, porque eso es lo que ayudará a definir el diagnóstico y estrategia necesaria.
- No se recomienda en las primeras sesiones confrontar las ideas del cliente de manera opuesta, ya que implica una resistencia al cambio mayor. Por ejemplo, si el cliente cree que por la profundidad y el tiempo con el que ha presentado un problema, su solución será difícil y larga, aunque el asesor esté seguro de poderlo resolver con técnicas sencillas y a corto plazo, será mejor no confrontar ello, sino con los hechos. A medida que el cliente vaya observando cambios mejorará su nivel de confianza y bajará su nivel de resistencia al nuevo modelo.
- **La determinación del problema y las medidas de reconciliación:** la determinación del problema es un proceso bastante amplio que aunque en PNL se propone analizar desde todos los niveles lógicos de la personalidad, es decir, en el entorno, capacidades y conducta, creencias y valores e identidad, en comunicación organizacional se cuenta con mas elementos susceptibles a analizar que enriquecen el diagnostico y la identificación de las áreas de oportunidad. En PNL la determinación adecuada de un problema conlleva también el proceso de identificación de la intención positiva de cada uno. Es decir, el orientador trata de descubrir junto con el cliente cuál es la intención positiva detrás de una conducta problemática, para ello, se puede hacer uso de la técnica del reencuadre.

Este proceso ayuda al cliente a hacer que se reconcilie con su problema aceptándolo como parte relevante de su personalidad que en algún momento intentó buscar cambios positivos pero que quizá se encausó de una forma inadecuada. Es aquí donde surge apertura a la elaboración de los objetivos a alcanzar.

- **La determinación de los objetivos:** para la PNL, la determinación cabal de los objetivos es el primer paso de aprendizaje para el cliente, el orientador debe ayudar a determinar un objetivo específico y bien planteado para asegurar que se pueda identificar con precisión cuando ya se haya alcanzado. Para el comunicador la determinación de los objetivos se encuentra en diferentes niveles, desde objetivos propios como asesor de comunicación, como individuo, objetivos para la organización, objetivos generales, particulares, a largo y corto plazo, por área, por individuo o por grupo de organizaciones. La determinación adecuada de cada uno de ello, va a determinar la eficacia de la estrategia y por lo tanto la consecución de éstos.

En PNL, se proponen los siguientes lineamientos referentes a la exposición de objetivos:

1. El objetivo ha de poder ser puesto en marcha y mantenido por el propio sujeto. Es decir sin dependencia de otras personas o variables del entorno que no es posible modificar personalmente.
2. El objetivo debe contener un breve ciclo de retroalimentación, es decir, que pueda reconocerse cuando ya sea haya conseguido totalmente o se estén consiguiendo ciertos elementos en el proceso.
3. El objetivo ha de estar enmarcado en un contexto preciso: ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿con quién?, ¿frente a qué situación?, ¿con qué medios?, mientras sea mayor la precisión con que se definen estos puntos, mas susceptible de ser alcanzado es el objetivo, puesto su representación cognitiva en el individuo resulta más profunda y clara.

4. El comportamiento o el estado que se marque como objetivo ha de ser descrito detalladamente atendiendo a cada uno de los sentidos o sistemas de representación visual, auditivo o cinestésico. Para ello, será necesario descubrir qué sistema de representación sensorial predomina en sus patrones mentales y orientar la forma en la que sabrá reconocer que ha logrado el objetivo con esas características modales.
5. La concreción del objetivo no ha de contener ninguna negación: debido a que el cliente permanecería conectado a lo que ya *no quisiera*, en vez de lo que ahora sí desea. Cuando los objetivos se plantean en forma negativa debe hacerse uso de preguntas del metamodelo del lenguaje para convertir las frases a alternativas positivas.

Un ejemplo de determinación cabal de un objetivo sería convertir esta frase “No quiero volver a sentir temor a pedir las cosas” en esta:

“La mañana del próximo lunes, cuando esté parada frente a mi jefe en la entrada de su oficina, quisiera pedirle con voz muy serena y tranquila que me aumente el sueldo. Sabré que lo habré conseguido porque mi voz sonará fuerte, mi corazón latirá despacio y sentiré una respiración profunda y relajada”

- **Búsqueda de recursos y aplicación de modelos de modificación**
una vez determinado el objetivo, con las diferentes técnicas presentadas en el capítulo dos, como el anclaje, el trabajo con submodalidades, identificación de patrones mentales, modelado. Se orienta al cliente a buscar sus propios recursos que pudieran contribuir a alcanzar sus objetivos. Se recurre en primera instancia a buscarlos en la historia personal y como en un proceso de *automodelización*, descubrirlos definirlos, y analizarlos sistemáticamente par que formen siempre parte consciente de su personalidad. En segunda instancia, se puede recurrir a modelar los recursos de otras personas para adoptarlas en adelante.

A partir de este momento, el comunicador puede escoger los modelos de intervención que serán aplicados una vez que haya atendido el problema, objetivo del cliente, los niveles lógicos, planos temporales y posiciones perceptivas implicadas, valores y creencias de cliente en general así como la calidad de sintonía que se haya establecido en la relación asesor- cliente* y por supuesto a partir del diagnóstico obtenido de su personalidad, programas y patrones mentales.

- **Modo de afrontar las consecuencias:** Por último debe siempre recurrirse a los modelos de chequeo ecológico y transportación a futuro presentados en el capítulo segundo, como medio de revisión y aseguración de los resultados a largo plazo.
- **Crisis y problemas en la aplicación de las técnicas:** el trabajo con individuos y grupos implica una gran responsabilidad basada en el conocimiento, la profesionalidad, y ética del comunicador. Cuando no se tiene suficiente práctica para la aplicación de ciertas técnicas donde se trabaje a un nivel de intervención interna, con cuestiones de contenido delicado o grave para el individuo, que impliquen experiencias dolorosas, fóbicas, o simplemente grandes cambios estructurales en la personalidad, debe actuarse con la suficiente cautela para no generar momentos críticos que no se puedan manejar.

En este sentido la PNL, ofrece condiciones más sencillas de intervención ya que a diferencia de otras escuelas psicológicas, ninguna de sus técnicas conllevan un propósito regresivo catártico profundo, que implica revivir las situaciones dolorosas o problemáticas una y otra vez. La PNL, busca usar estas experiencias de modo renovado, enriqueciéndolas con una serie de recursos que en ese momento no estuvieron presentes para aminorar las consecuencias negativas. Varias técnicas como el cambio de

* El concepto de cliente se usa a lo largo de todo este trabajo, refiriéndose a un individuo, grupo u organización entera.

historia personal con anclaje, y el trabajo con submodalidades atienden a este cometido.

Aun así cuando es inevitable que alguna vez se presenten momentos de fracaso o crisis en la aplicación de las técnicas. Para ello, un conocimiento adecuado del modelo de la PNL, será de gran ayuda para modificar con habilidad la técnica e introducir otra que elimine la crisis y mejore los resultados.

Los contratiempos, pueden ser utilizados como parte del mismo proceso de encontrar qué es lo que el cliente necesita para resolver su propio problema. A continuación presentamos algunos ejemplos:

Problemas o contratiempos	Soluciones posibles
<p>Cuando el cliente se presenta resistente a determinar objetivos, o brindar respuestas al orientador:</p>	<p>Se debe pedir al individuo que imagine a sí mismo como alguien que sí puede contestar a esas preguntas: "Imaginemos que usted tuviera la habilidad de saberlo todo ¿qué contestaría a esta pregunta...? (inconscientemente contestará desde otra posición perceptiva lo que seguramente quería contestar en primera posición, pero que por algún motivo no podía hacerlo)</p>
<p>Cuando se presentan contratiempos externos, distracciones individuales o dispersión en los procesos de inducción hipnótica que se utilizan para la evocación de recuerdos, vivencias o trabajo con técnicas de submodalidades.</p>	<p>No es necesario hacer lo imposible para evitar estas distracciones, el modelador las debe poner de manifiesto y usarlas dentro del proceso por ejemplo: "Afuera pasan camiones y hacen mucho ruido, sabes que no tienes que</p>

	<p>reaccionar a ellos y puedes seguir relajándote y concentrándote en la experiencia que tratamos de evocar”</p> <p>ó</p> <p>“Quizá sientas que no iniciaste correctamente el proceso de evocación te sientes disperso, cuando quieras puedes abrir los ojos, constatar que todo está en orden y volver a intentarlo cuando estés listo”</p>
<p>Cuando la persona empieza a alterarse, ponerse nerviosa, respirar entrecortado, presenta dolor de cabeza.</p>	<p>Se debe comentar lo que se percibe y utilizarlo con una frase reencuadrada:</p> <p>“empiezas a respirar con dificultad, eso es un proceso normal del que no tienes que preocuparte, y puedes irte relajando cada vez mas hasta que te sientas cómodo con tu respiración”</p> <p>“para mi es una prueba de que estás pasando a un proceso de relajación mayor”</p> <p>Cuando se presentan dolores:</p> <p>Corregir posturas incomodas.</p> <p>Utilizar el reencuadre del dolor indagando la intención positiva del inconciente al emitirlo. Encontrando otras formas de lograr lo mismo sin que exista e dolor.</p>
<p>Llorar durante la evocación de una experiencia</p>	<p>Cuando la persona empieza a llorar¹¹⁶:</p> <p>Aprovechar la experiencia:</p>

¹¹⁶ Modelo extraído de la obra del *Aprendiz de brujo II*. Op. Cit. P. 112.

	<p>“lloras y es que a veces pone triste visualizar de nuevo las cosas que han pasado”</p> <p>Consignar que pertenece al pasado:</p> <p>“y mientras vuelves a evocar esta experiencia tienes que tener presente que es parte del pasado y que ya lo has superado”</p> <p>Inducción al aprendizaje:</p> <p>“y que quizá has podido aprender algo de ella, y tal vez aun ahora sigues aprendiendo aunque date de mucho tiempo”</p> <p>Deshacerse de la experiencia:</p> <p>“y sabes que tales acontecimientos se pueden dejar atrás y que a vida continua, y que en cierto momento , en un momento adecuado se puede echar mano de ellos y despacharlos después”</p>
<p>Cuando la persona no quiere salir del trance o proceso de evocación.</p>	<p>“A tu inconsciente todavía le apetece estar quedarse ahí mas tiempo y obtener recursos de la experiencia, no obstante pasados tres minutos, quiero que salgas de ahí y regreses al momento actual”</p>

Lo anterior, no indica mas qué la necesidad de una constante práctica para que el comunicador genere una habilidad cada vez mayor durante la aplicación de diferentes técnicas no obstante su procedencia disciplinaria.

Mientras más conocimiento se genere proveniente de diferentes áreas, mejor capacidad de análisis y discernimiento se tendrá para adoptar y aplicar ciertos modelos de intervención según sea el caso.

La PNL, brinda recursos, soluciones nuevas y diferentes que aumenten las posibilidades de acción a los profesionales de diferentes áreas en sus múltiples procesos laborales.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se brindó una visión general acerca de la propuesta que hace un nuevo modelo de intervención estratégica enfocado al cambio y crecimiento personal. El desarrollo de la investigación fue enfocado de tal manera que el lector pudiera conocer sus orígenes, bases y fundamentos teóricos, propuesta metodológica y estructuras de intervención, aunados a un enfoque de utilización en el campo de la comunicación organizacional.

Lo anterior constituye la característica principal de la investigación, que además le diferencia sobre otras obras referentes al tema debido a que hasta el momento la bibliografía que se encuentra al respecto de la PNL está orientada a un uso terapéutico en el campo de la psicología, o a su aplicación en el mundo de las ventas, educación y negocios, sin encontrar ninguna publicación comercial que apunte al enfoque específico del campo de la comunicación organizacional.

La posibilidad de incluir modelos como éste en el trabajo de los comunicadores, concretamente en el área organizacional, conlleva una gran responsabilidad, que empieza por la determinación de la validez científica, teórica y práctica de la PNL, así como sus efectos en los grupos e individuos con los que se trabaje.

El primer reto es entonces, presentar una apertura al conocimiento de los nuevos métodos y disciplinas que podrían representar una herramienta en el trabajo con comunicación. Para ello, se presentó en el capítulo I un acercamiento a la conceptualización, objetivos, orígenes y bases científico teóricas de la PNL, pretendiendo con esto otorgar una visión general del modelo que apuntara no sólo los efectos prometedores o benéficos de ella, sino también sus deficiencias teóricas y críticas que usualmente se hacen al respecto.

Al poner de manifiesto su carácter multidisciplinario y sus bases teóricas provenientes de diferentes modelos psicológicos, lingüísticos e incluso informáticos, pudo observarse que el parecido con muchas técnicas ya

existentes ofrece una base metodológica confiable. Se puede observar como varias de las técnicas (anclaje, metamodelo de lenguaje, uso de metáforas, inducciones hipnóticas para evocación de recuerdos), son modelos renovados, muchas de las veces simplificados y con efectos logrados en menor tiempo, de otras prácticas ya existentes.

Con respecto a las aportaciones totalmente nuevas como el trabajo con las técnicas referentes a las submodalidades, el uso de los movimientos oculares como guía de información acerca de las representaciones mentales de los individuos o el modelado, entre otras, se encuentra la posibilidad de hacer uso de ellas de una forma sencilla y fácilmente comprobable en su eficacia por lo que seguramente en un futuro no tardío empezaran a ser utilizadas por otras disciplinas con distintas aplicaciones no sólo en sesiones terapéuticas psicológicas sino también en usos publicitarios, ventas o negocios.

En el capítulo segundo incluyó un apartado completo y recopilado de los diferentes métodos, herramientas y técnicas que hasta el momento se han desarrollado desde que la PNL fue dada a conocer. Mismo apartado resulta otro de los puntos destacados de la investigación, puesto que espera con ello, poder reducir el tiempo de búsqueda y discernimiento entre la variada información existente sobre el tema, dejando siempre abierta la posibilidad de ampliar cada aspecto, para todo aquél que resulte interesado en profundizar sus conocimientos sobre PNL. De hecho debe apuntarse que la aplicación de las técnicas puede ser respaldada por la pertinente certificación en diferentes grados que ofrece el estudio y práctica de PNL en los centros especializados y autorizados para la impartición de los programas de formación de la misma.

El acercamiento a un modelo como este en el área de la comunicación organizacional, invita a descubrir una mas de las distintas posibilidades para estudiar y comprender el comportamiento humano, su comunicación y sus procesos de cambio. La introducción de conceptos nuevos o técnicas totalmente inusitadas, estimula a la obtención de una nueva conciencia y comprensión acerca de los elementos de la comunicación humana y sus efectos en el comportamiento e interacción consigo mismo y el entorno.

El capítulo tercero manifiesta un ejemplo básico de aplicación de técnicas en un caso específico de comunicación organizacional, con esquemas mas detallados y muestras prácticas del modelo. La obtención de resultados y las consideraciones finales sobre el uso de la PNL, completaron el objetivo de otorgar una visión general sobre el modelo y su aplicación en los procesos de comunicación organizacional.

El trabajo realizado a manera de tesina brinda entonces un aprendizaje que pueda significar una herramienta más en el individuo que lo adopte, no sólo a nivel personal, sino en contextos laborales. El siguiente paso después de haber obtenido un aprendizaje, es concientizar lo que en adelante se hará con él.

Si mientras a través de la lectura del mismo se despertó la curiosidad del lector combinada con un proceso analítico y crítico de la información que se planteó, entonces puede darse el paso a una profundización en el tema seguido de la puesta en práctica paulatina de las técnicas, primero a nivel personal, para después de comprobadas su eficacia, dar paso a la utilización de ellas en grupos de trabajo.

Cuando esto se haya logrado por los menos hasta el proceso de análisis y crítica de la información presentada, el trabajo habrá cumplido con su objetivo. Lo anterior se refiere a una de las premisas fundamentales expuestas por los creadores de PNL: una persona será más capaz y asertiva ante cualquier proceso que se le presente, dependiendo del número de posibilidades (conocimientos, recursos internos, valores, vivencias) que tenga para escoger como herramienta guía de su comportamiento.

La consulta de este trabajo, permitirá que el lector cuente con una posibilidad más de acción estratégica, misma que se encontrará desde el momento mismo en que haya sido procesada y adoptada, dentro de la bolsa de recursos personal. La intención es que este conocimiento pueda generar un desarrollo amplio de habilidades y herramientas en la persona que lo requiera y sacar provecho de ello cuando así lo necesite.

Aunque la investigación cumple con los valores de ser vasta, objetiva y global, el campo del conocimiento es tan grande, que para obtener un dominio extenso sobre el tema, será necesario seguir ampliando cada uno de los puntos contenidos en los capítulos, para con ello eliminar aquellas lagunas teórico metodológicas que hasta el momento no han sido resueltas en la PNL.

La extensión de investigaciones en donde se desarrolle la aplicación de las técnicas de PNL en las organizaciones y se midan científicamente sus resultados, permitiría también aumentar el grado de confianza y aceptación del modelo en ámbitos académicos y laborales, así como resolver ciertas contradicciones, esquemas confusos o contratiempos que resulten de la aplicación de las técnicas propuestas hasta el momento por la disciplina.

Es difícil predecir cuál será el futuro de la PNL y su repercusión en los diferentes ámbitos de la vida, sin embargo, mientras más demostraciones de efectividad se presenten y éstas muestren a su vez una superioridad sobre otros modelos disciplinarios, más importancia adquirirá en su conocimiento y adopción.

Como cualquier otro modelo de conocimiento, la PNL, es susceptible a dos futuros: caer con el paso del tiempo en el olvido y ser superada por otras técnicas; o constituirse como disciplina fundamental en el proceso formativo de los individuos, ayudando a que desde la infancia se obtengan herramientas de conocimiento personal e influencia sobre sí mismos.

Por el momento son otros países como España, Alemania Y Estados Unidos de América, quienes han desarrollado mayor número de investigaciones en el área enfocadas a temas de enseñanza y pedagogía, estrategias de comunicación y lenguaje, coaching en diferentes disciplinas, procesamiento del lenguaje, desarrollo organizacional y personal, solución de conflictos, vivencias y situaciones emocionales diversas; en Europa a diferencia de América, las nuevas investigaciones se refieren más al campo de aplicación

psicoterapéutica y médica, así como al área de las representaciones sensoriales y el uso de las submodalidades.

México presenta el reto aun de adentrarse a nuevos campos de conocimiento, de brindar mayores apoyos a la investigación y de enfocarse mas a las áreas que estudian el comportamiento humano, la superación y desarrollo personal, puesto que la sociedad cada vez más necesita un impulso motivacional de crecimiento, de conocimiento conductual y psicológico para con ello poder lograr los cambios que tanto le están haciendo falta.

ANEXOS

ANEXO 1 Encuesta de Comunicación 1 para NOTARIA 116.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN No 1

Contesta las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

Sexo: _____

Puesto: _____

1. Actividades que realizas en la empresa:
2. Menciona los impedimentos a lo que te enfrentas frecuentemente para la realización óptima de tu trabajo.
3. ¿Qué aspectos podrían mejorarse en la empresa para beneficiar tu desempeño laboral?
4. ¿Qué percepción tienes sobre tu ambiente laboral?
5. ¿Cómo calificarías la relación que tienes con tu jefe inmediato?

Anexo 2 Encuesta de Comunicación No. 2

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN 2 FILTROS DE COMUNICACION Notaria 116

1. Menciona Mínimo tres cosas que te agraden de trabajar en la notaria 116
2. ¿Cuáles son las cosas que te desagradan o molestan de la notaria?
- 3.- ¿Qué tan importante es tu trabajo en la notaria?
- 4.- ¿Describe como es la actitud que tienes normalmente en el trabajo?
- 5.- ¿Cómo calificarías la calidad de tu trabajo en escala de 1 a 5 (5 es mayor calidad y 1 es menor)
- 6.- ¿Cuáles son los motivos por los que se retrasa tu trabajo?
- 7.- ¿Cuándo un trabajo se retrasa que sucede?
- 8.- ¿Cómo es la convivencia con tus compañeros de trabajo?
- 9.- ¿Qué haces cuando tienes un conflicto con algún compañero de trabajo?
- 10.- ¿Qué harías para mejorar tus relaciones de trabajo?
- 11.- ¿Qué cualidades debería tener un compañero de trabajo al que admiraras?
- 12.- ¿Menciona a las personas de la Notaria a las que consideras un líder?
- 13.- ¿En tu opinión, qué características debería tener un líder?
- 14.- ¿Cuál crees que es la misión de la Notaría?
- 15.- ¿Cómo ves la Notaría en cinco años?
- 16.- ¿Cómo consideras que es el sistema de trabajo en la Notaría?
- 17.- ¿Si tú fueras el Notario Ignacio Morales, qué cambiarías de la Notaria o que mejoras le harías?
- 18.- ¿Cuáles son los valores fundamentales que rigen a la Notaría?

Anexo 3 Encuesta de Servicio a Clientes

Encuesta de servicio al cliente.

Abogado que lo atiende

Operación que realizó

- 1.- ¿Cómo fue la atención proporcionada por el notario?
- 2.- ¿Cómo fue la atención proporcionada por el abogado?
- 3.- ¿Cómo calificaría la atención brindada por el personal de la Notaría?
- 4.- ¿Qué le parecen las instalaciones de la Notaría?
- 5.- ¿Cómo calificaría el servicio en general?
- 6.- Mencione una sugerencia para la mejora del servicio de la Notaría.

Anexo 4 Cuestionario Piloto

Cuestionario Comunicación Notaría No. 116

Contesta las siguientes preguntas con la mayor sinceridad, toda la información que sea presentada es confidencial y de carácter estadístico. No se requiere nombre ni datos personales.

1. Menciona algunas de las actividades que has realizado en la Notaría que no tienen que ver con tu puesto, e indica de quién es responsabilidad hacerlas.
2. ¿Consideras que es justa la repartición del trabajo en la organización?
¿Por qué?
3. ¿Cómo calificarías la calidad del trabajo de la Notaría?
4. ¿Consideras que se le da prioridad a la “cantidad” sobre “calidad” del trabajo?
5. ¿Crees que hace falta convivencia con tus compañeros de trabajo?
¿Por qué?
6. ¿Crees que la infraestructura de la organización limita la comunicación con el personal de otras áreas? ¿Por qué?
7. ¿Consideras que existe desorden en las áreas de trabajo? ¿En cuáles?
8. ¿Te sientes cómodo en el espacio de trabajo donde laboras?
9. ¿Con qué frecuencia escuchas música en tu espacio de trabajo?
10. ¿Consideras que existen personas problemáticas en la organización?
Menciona su nombre y su puesto
11. ¿Consideras que en la Notaría se presentan saltos de autoridad?
12. ¿En que áreas y con que personas se da con más frecuencia?
13. ¿Cuál crees que es el estado actual de la organización?
14. ¿De qué tiempo a la fecha consideras que se ha incrementado la problemática en la organización?

15. ¿Qué aspectos crees que se han descuidado en la Notaría que afectan de alguna forma al desempeño de la organización?
16. ¿Qué tipo de actitudes negativas presentan tus compañeros de trabajo?
17. ¿En qué ocasiones has sentido que existe una falta de disposición de los integrantes de la Notaría?
18. Menciona cinco palabras que describan tu ambiente laboral
19. ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación que se presentan en la Notaría?
20. ¿A qué crees que se debe la separación de grupos y la falta de trabajo en equipo entre los miembros de la organización?
21. ¿Cómo solucionarías esta situación?
22. Describe la actitud del Lic. Ignacio Morales ante la resolución de problemas y crisis laborales
23. ¿Cuál es tu principal motivación para continuar en este trabajo? ¿Por qué?
24. Menciona tres adjetivos que describen a la Notaría
25. ¿Existen miembros de la organización que impidan la realización óptima de tu trabajo? Menciona nombre y puesto
26. ¿Qué factores interrumpen el flujo de comunicación en la organización?
27. ¿Consideras que las órdenes o acuerdos dictados por tus superiores son claros y no dejan lugar a dudas o malentendidos?
28. ¿Consideras que existe una falta de información sobre las acciones y decisiones administrativas que afectan directamente al personal? ¿Por qué?
29. ¿Describe con tres adjetivos mínimo, la personalidad de los siguientes miembros de la organización:
Lic. Ignacio Morales Lechuga
Lic. Fernando Mena
Contador Roberto Serrano
30. ¿Qué propuesta de mejora para la Notaría has hecho? ¿Se le dio seguimiento?
31. ¿Qué tan comprometido te sientes con el logro de los objetivos organizacionales? ¿Por qué?

32. ¿Cuál crees que sea el principal problema de la organización?
33. ¿Qué estás haciendo para mejorar el estado actual de la organización?
34. ¿Crees que exista una diferencia marcada de jerarquías (abogados-secretarías-administrativos) que impida una comunicación efectiva y un ambiente laboral agradable?
35. ¿Cuál es la misión de la Notaría?
36. ¿En qué se diferencia el servicio que se ofrece en esta Notaría al de las otras?
37. ¿Por qué un cliente escoge o elige regresar a esta organización?
38. ¿Cuál es el principal objetivo a alcanzar en los próximos dos años?
39. ¿Cuál es tu principal objetivo laboral para alcanzar en los próximos 6 meses?
40. ¿Qué objetivo laboral se han planteado los compañeros de tu área para mejorar el desempeño de la organización?
41. ¿Qué estrategia o plan se está usando para mejorar el desempeño de la organización?
42. ¿El notario o alguien más ha dado a conocer esta estrategia o plan?
43. ¿Cómo calificarías la comunicación con el cliente? ¿por qué?
44. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan con los clientes?
45. ¿Existe preferencia por ciertos clientes? ¿Por qué?
46. ¿Con qué frecuencia utilizas el sistema de la red interna de mensajes por computadora (INTRANET)?
47. ¿Con qué frecuencia escuchas rumores de lo que pasa en la organización?
48. ¿Crees que el lenguaje utilizado por tus compañeros de trabajo es adecuado? Las órdenes y comentarios son realizadas con tacto y educación?
49. ¿Conoces el manual de calidad (ISO 9000) de la organización?
50. ¿De qué forma se fomenta el estudio, la superación y el aprendizaje en la organización?

51. ¿Sabes utilizar correctamente el conmutador? ¿Tienes alguna duda sobre su funcionamiento?
52. Menciona las aspiraciones que tiene la organización en los próximos cinco años.
53. Indica las festividades que se celebran en la organización durante el año.
54. Define en tres palabras cómo es la actitud que tienes en el trabajo.
55. ¿Cuáles han sido las experiencias personales que te ha dejado el trabajar en la Notaría 116?
56. Cuando llega un empleado nuevo a la Notaría, ¿cómo estableces contacto con él?
57. Menciona 5 de las normas internas de la organización.
58. ¿De qué forma es reconocido tu buen desempeño laboral?
59. ¿Qué beneficios recibes cuando cubres horas extras?
60. ¿Cómo te gustaría que tu trabajo fuera reconocido?
61. ¿Cómo crees que los clientes ven a la organización actualmente?
62. Menciona alguna de las facilidades que te brinda la Notaría
63. Describe cómo te enteras de las decisiones que se toman en la Notaría?
64. ¿Por qué medios te hacen llegar la información en la organización?
65. ¿Te agrada tu equipo de trabajo, por qué?
66. ¿Cuál crees que sea el nivel de compromiso del Lic. Morales con la Notaría?
67. ¿Cuántas veces has tenido algún comentario que hacerle al notario y no lo has hecho por temor o desinterés?
68. Describe con tres adjetivos el estilo de autoridad del Lic. Morales.
69. ¿Crees que las secretarias están capacitadas para realizar su trabajo óptimamente?
70. ¿Crees que tu nivel de conocimiento es el adecuado para realizar tu trabajo eficientemente?
71. Menciona la principal forma de estudio que empleas para tu superación académica

72. ¿Consideras que las juntas de acuerdos son realizadas eficazmente?
73. Se cubren todos los puntos y son funcionales?
74. ¿Qué aspectos mejorarías de los medios de comunicación (teléfono, computadora, Internet, etc.) para eficientar la comunicación con tus clientes?
75. ¿Con que frecuencia se informa a tu cliente sobre el estado de sus documentos?
76. ¿Cuándo hay retraso con un documento como lo resuelves con el cliente?
77. ¿Son efectivos los modelos de escrituración del sistema informático?
¿por qué?
78. ¿Es frecuente que se retrasen los pagos de tus clientes?

“Gracias por llenar el cuestionario, tu opinión es sumamente valiosa para nosotros” *Si deseas agregar un comentario que colabore con mayor información acerca de la problemática de la organización, tienes libre el siguiente espacio:*

BIBLIOGRAFÍA

- **ALDER**, Harry. "PNL para la empresa: cómo alcanzar la excelencia en el trabajo" Madrid. 2002. 299 págs.
- **ALVAREZ**, Ramiro J. "Manual práctico de PNL: programación neurolingüística" Bilbao. Desclee de Brouwer. 1997. 232 págs.
- **ARRIETA**, Luis."Conceptos de Comunicación Organizacional" México. Diana. 1998. 210 págs.
- **BANDLER**, Richard. "La magia en acción" Málaga. 2a ed. Sirio. 235 págs.
- **BATESON**, Gregory. "La nueva comunicación" Barcelona, Kairos, 1994, 378 págs.
- **BITTI**, Ricci y Bruna Zani, "La comunicación como proceso social". México, Grijalbo, 1990, 290 págs.
- **BRADBURY**, Andrew. "Desarrollo sus habilidades con PNL" Barcelona. Gedisa. 2001. 158 págs.
- **CUDICIO**, Catherine. "La PNL: las claves para una mejor comunicación" Barcelona. Gestión. 2000. 174 págs.
- **CUDICIO**, Catherine. "Comprender la pnl: a programación neurolingüística, herramienta de comunicación" Buenos Aires. J. Granica : J. Vergara. 1999 299 págs.
- **DEL POZO**, Lite Marisa, "Cultura Empresarial y Comunicación Interna" México Fragna. 1997. 120 págs.

- **DILTS**, Robert. “Aprendizaje dinámico con PNL”
Barcelona, Urano, 1997. 398 págs.
- **DILTS**, Robert. “Cómo cambiar creencias con la PNL” Málaga. 3ª ed.
Sirio. 2004. 265 págs.
- **FONER**. Roseta. “PNL, la llave del éxito, usa tu potencial ilimitado y
triunfa como ser humano” México. Tomo. 2001. 364 págs.
- **GRINDER**, John. “De sapos a príncipes “México. Cuatro vientos. 1982.
209 págs.
- **HALL**, L. Michael. “Communication magic: exploring the structure and
meaning of language” Wales. Crown House. 2001. 335 págs.
- **HOMS**, Ricardo, “La comunicación en la empresa”, Grupo Editorial
Iberoamericana, México, 1998. 676 págs.
- **KNIGHT**, Sue. “La PNL en el trabajo: programación neurolingüística”
Málaga. 3a ed. Sirio. 2005. 285 págs.
- **KNIGHT**, Sue. “Soluciones PNL: modelos empresariales, modelos
personales” Barcelona. Paidós. 2001. 256 págs.
- **MOHL**, Alexa. “El aprendiz de brujo: manual de ejercicios prácticos
de programación neurolingüística” Málaga, España. Sirio. 2002. 445
págs.
- **MOHL**, Alexa. “El aprendiz de brujo II: el alumno magistral: PNL”
España. 2a ed. Siro. 2004. 539 págs.

- **O'CONNOR**, Joseph. (1996). "PNL para formadores". Ediciones Urano. Barcelona: España.
- **O'CONNOR**, Joseph." PNL y relaciones humanas" Barcelona, Paidos, 2001, 255 págs.
- **O'CONNOR**, Joseph. "PNL para formadores: manual para directivos, formadores y comunicadores" Barcelona. Urano. 2002. 383 págs.
- **O'CONNOR**, Joseph. John Seymour. "Introducción a la programación neurolinguística" Barcelona, México. Urano. 1995. 348 págs.
- **O'CONNOR**, Joseph. John Seymour. "Coaching con PNL: guía práctica para encontrar lo mejor de ti mismo y los demás" Barcelona. Urano. 2001. 268 págs.
- **PAOLI** J.Antonio, "Comunicación e información. Perspectivas teóricas". México 1983, Trillas. 248 págs.
- **PÉREZ**, Federico. "Aprendiendo a cambiar: como aplicar la programación neurolingüística en nuestra vida diaria" México. Pax. 1995. 137 págs.
- **SARY**, Patrick. "PNL: programación neurolingüística" Madrid. Gaia. 1998. 94 págs.
- **SALAS**, Nora. "La PNL y la resolución de conflictos" México. Editores mexicanos unidos. 2008. 231 págs.
- **SAMBRANO**, Jazmín. "PNL para todos: el modelo de la excelencia" México. Alfaomega. 2000. 153 págs.

- **SCHANON** y **WEAVER**, "The mathematical theory of communications", USA University of Illinois. Press Urbana. 1949. 175 págs.
- **STEVE**, Andreas, **CHARLES**, Faulkner, et. alt. "PNL, la nueva tecnología del éxito". Barcelona. Urano. 1998. 383 págs.
- **YOUNG**, Peter. "El nuevo paradigma de la PNL : metáforas y patrones para el cambio" México. Urano. 2002. 426 págs