



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Filosofía y Letras Colegio de Pedagogía

Propuesta para aplicar técnicas de PNL
(Programación Neurolingüística) en la Capacitación
Presencial : Programa Teorico - Práctico para el
pedagogo en el Area de Capacitación

T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

P R E S E N T A:

ANGÉLICA MARÍA POLO CASTILLO



Facultad de Filosofía
y Letras

ASESORA: LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ

Ciudad Universitaria

2011



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.

Dedicatoria

A DIOS:

Por darme fortaleza a cada instante, porque soy parte del todo que gobiernas, porque me has hecho ver que si he llegado hasta este momento es porque aún no termina mi misión en este mundo, y porque me has puesto frente a floridos senderos.

A MIS PADRES Y HERMANO:

Por creer en mí, y quienes han esperado tanto la culminación de este momento. Aquí está el producto de su apoyo incondicional y amor infinito. Mi esfuerzo de este trabajo lo dedico con mucho amor para ustedes.

A MI TÍA MARTHA POLO

Por tu gran interés y por compartir este momento tan importante de mi vida. Infinitas gracias tía por tus palabras y consejos...

AL P. JOSÉ ANTONIO:

*Por mostrarme una mejor manera de vivir,
Por ser un gran ejemplo a seguir. Por su interés y todo su intenso trabajo.
Gracias por todo el tiempo dedicado.*

A MIS AMIGOS:

Por caminar junto a mí, por ser parte importante en mi vida. Con quienes he compartido alegrías y tristezas. A ustedes "Romanos" por ser el principio de un hermoso caminar.

A todos ustedes dedico este trabajo, que estoy segura se regocijan junto a mí de este maravilloso momento, este peldaño más de la escala de mi vida.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme la formación y la oportunidad de ser parte de esta máxima casa de estudios.

A mi asesora de tesina, la Lic. Roxana Velasco, por aceptar ser mi guía en este trabajo. Por su dedicación, tiempo y motivación a lo largo del mismo. Muchas gracias.

A la Lic. Guadalupe Mora, por sus acertados comentarios en la revisión de mi tesina y por su disposición a ayudarme. Muchísimas gracias.

A la Lic. Claudia Lugo, por sus aportaciones y críticas tan acertadas. Nuevamente gracias.

A la Lic. Ruth García, por su tiempo y sus comentarios. Muchas gracias

Infinitas gracias a todas aquellas personas que de alguna u otra forma, hicieron sus aportaciones para que este proyecto llegara a buen término.

Índice

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
Introducción.....	5
Capítulo 1 ¿Qué es la capacitación?.....	8
1.1 Definición de capacitación	8
1.2 Historia de la capacitación.....	10
1.3 Capacitación y educación.....	11
Capítulo 2 La Programación Neurolingüística (PNL) ...	18
2.1 La PNL.....	18
2.1.1 Antecedentes de PNL.....	18
2.1.2 ¿Qué es la Programación Neurolingüística (PNL).....	19
2.1.3 El modelo de PNL.....	21
2.1.4 Postulados de PNL.....	22
2.2 La realidad es subjetiva. Lo que cada quien filtra.....	24
2.2.1 El mapa no es el territorio.....	24
2.2.2 Sistemas representativos.....	25
2.2.3 Metaprogramas.....	26
2.2.4 Creencias.....	29
2.3 Lenguaje no verbal.....	31
2.3.1 Rapport.....	32
2.3.2 Congruencia.....	33
2.4 Los medios de influencia.....	34
2.4.1 Creencias.....	34
2.4.2 Metáforas.....	35
2.4.3 Anclaje.....	36
2.4.4 Sintonía.....	37

2.4.5 Programación positiva.....	38
----------------------------------	----

Capítulo 3. La Programación Neurolingüística (PNL) aplicada a la Capacitación.....40

3.1 Aspectos a considerar para preparar la Capacitación y que sea más óptima (*Antes de la formación*).....42

3.1.1 Programación positiva antes de la Capacitación.....	42
---	----

3.1.2 Creencias en la capacitación.....	43
---	----

3.2 La importancia de conocer los diferentes filtros para captar y procesar la realidad (información) para la capacitación (*Durante la formación*).....45

3.2.1 Sistemas representacionales.....	46
--	----

3.2.2 Metaprogramas.....	46
--------------------------	----

3.2.3 Creencias.....	48
----------------------	----

3.3 La comunicación (verbal y no verbal) al momento de hacer una presentación.49

3.3.1 La voz.....	52
-------------------	----

3.3.2 Las palabras.....	53
-------------------------	----

3.4 Los medios de influencia en la Capacitación.....55

3.4.1 ¿El rapport y la sintonía en que ayuda al facilitador?.....	55
---	----

3.4.2 Metáforas en la capacitación.....	57
---	----

3.4.3 Ancias en la capacitación.....	58
--------------------------------------	----

Capítulo 4 Propuesta del programa para curso- taller.....60

Conclusiones.....	86
--------------------------	-----------

Fuentes consultadas.....	90
---------------------------------	-----------

Anexos.....	96
--------------------	-----------

Introducción

Esta propuesta está encaminada a las (os) pedagogas (os) como “formadores” retomando técnicas de la Programación Neurolingüística (PNL).

Hoy en día es importante que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea significativo, para lograr este cometido la educación se ha valido de diversas investigaciones, así como de metodologías para optimizar la educación, a lo que Guadalupe Gómez Pezuela denomina como “*nueva tecnología educativa*”¹.

Como pedagogos nos compete mejorar el proceso educativo haciéndolo más eficaz y, ya que dentro de la educación no formal está presente la capacitación, es compromiso buscar nuevas alternativas para enriquecer y optimizar el proceso enseñanza-aprendizaje dentro de la Capacitación.

Como formadores es importante conocer diversas estrategias para poder conseguir una buena *comunicación* en la enseñanza.

En la Capacitación, se llevan a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, y como labor pedagógica se tiene la gran oportunidad de planear, ejecutar y evaluar este proceso, buscando que dicho proceso se dé de una mejor manera. Como ya he mencionado anteriormente, a esta búsqueda de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje, Guadalupe Gómez Pezuela la menciona como *la nueva tecnología educativa*, que es la aplicación de todo tipo de técnicas al servicio de la realización plena de las personas.

Mientras que la UNESCO define a la Tecnología Educativa como “El modo sistemático de concebir, aplicar y evaluar el conjunto de procesos de enseñanza y aprendizaje teniendo en cuenta a la vez los recursos técnicos y humanos y las interacciones entre ellos, cómo forma de obtener una más efectiva educación”.²

Lo anterior es pauta importante para dejar claro que la PNL es solo **una herramienta para fortalecer el proceso** educativo; y se ha constituido en una de

¹ Guadalupe Gómez Pezuela G. *Optimicemos la educación. PNL, su aplicación práctica en el trabajo docente*. 2da. ed. México, Trillas, 2002. 240 p.

² Pere Marqués Graells. *La tecnología educativa: conceptualización, líneas de investigación*. [en línea]. 3 agosto de 2010. <http://peremarques.pangea.org/tec.htm> [Consulta: 17 de octubre 2010].

las herramientas más poderosa de esta *nueva tecnología educativa* debido a qué como lo menciona Richard Churches³: las herramientas de la PNL existen en el nivel de procesos y habilidades comunicativas, por lo que se puede aplicar en la enseñanza. Además “La [...] PNL, está constituida por una serie de técnicas y herramientas, que ayudan al ser humano a utilizar mejor sus potencialidades cerebrales, logrando avances en la realización de metas, en los procesos de comunicación y en el desempeño de actividades”⁴

A esto Bandler⁵ explica que la PNL representa una forma de ver el aprendizaje humano, ya que desarrolla nuevas formas para enseñarles a las personas cómo usar sus propios cerebros. La PNL, al ofrecer técnicas y herramientas para utilizar y mejorar las potencialidades cerebrales, se convierte en una herramienta muy útil en el ámbito pedagógico ya que la PNL, se ocupa de cómo se puede influir en los procesos mentales mediante el lenguaje. En el ámbito pedagógico se da una gran importancia al lenguaje ya que mediante éste se transmiten los conocimientos. Por lo que el ser un buen comunicador es una de las competencias que debe poseer el formador, debido a que el habla es el medio que le sirve para relacionarse.

Por otra parte, la PNL aporta diversos aspectos que como pedagogos nos interesan, ya que pueden ser aplicados a la Capacitación, antes y durante la misma, entre los que se pueden mencionar de manera somera los siguientes (cada uno de los cuales se desarrollará a lo largo de la tesina):

Sistemas representativos: Teniendo un perfil pedagógico es importante considerar que cada individuo asimila la información de manera diferente.

Creencias: Afirmaciones de nuestras representaciones internas, esto es importante considerar al momento en que se lleve a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que una creencia limitadora nos llevaría a resultados negativos

³ Richard Churches. Roger Terry. *PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz*. Trad. de Antonio Medina López. Desclée de Brouwer. España, 2009. 351 p. p. 24.

⁴ Elisa Patricia Chávez Rosas. *Enseñanza y Capacitación. El camino hacia el liderazgo*. México, Alfaomega, 2004. 146p. p 63.

⁵ Richard Bandler. *Use su cabeza para variar*. Trad. de Marta Herмосilla. Cuatro vientos. Chile, 1988. 141p. p. 7.

como lo menciona O'Connor Joseph "Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes tienes razón" ⁶

Metáforas: Es un relato, parábola o ejemplo, que nos ayuda a que el aprendizaje sea más significativo.

Lenguaje corporal: El cuerpo también habla y es importante cuidar de él al momento de la formación.

Anclaje: Es un estímulo sensorial.

Sintonizar: Es reflejar a nuestro interlocutor, es decir, enviarle señales de su propia imagen para poder crear una atmósfera de confianza y generar una mejor comunicación.

Con lo anterior se tiene que la PNL es un conjunto complejo de herramientas y técnicas que desarrollan la capacidad comunicativa intrapersonal e interpersonal. Y que es una herramienta que aporta diversos aspectos para que se lleve a cabo de una mejor manera el proceso enseñanza-aprendizaje. Como pedagogos es importante conocer diversas técnicas para poder mejorar el proceso educativo. Pues bien, aquí es donde mi interés reside, cumpliendo con dos cometidos: El primero, investigar la aplicabilidad de la Programación Neurolingüística (PNL) como herramienta estratégica en la Capacitación. Y el segundo, diseñar un curso-taller dando a conocer de esta manera a la (el) pedagoga (o), herramientas de la (PNL) aplicadas en la capacitación presencial.

⁶ Joseph O'Connor y John Seymour. *PNL para formadores. Respuestas prácticas a los principales desafíos que debe afrontar hoy la formación, y también para los medios para que cualquier formador pueda alcanzar la excelencia en su trabajo.* Trad. de Jordi Mustieles. Barcelona, Urano, 2003. 383 p. p 144.

Capítulo 1. ¿Qué es capacitación?

Siendo el tema la aplicación de técnicas de PNL en la Capacitación Presencial, partamos por puntualizar lo que es capacitación, sus antecedentes, así como su relación con la educación.

1.1 Definición de Capacitación

Cuando hablamos de capacitación, nos referimos a un proceso educativo mediante el cual se busca obtener determinados beneficios como incremento en las aptitudes y aumento en la productividad.

La Capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje, por lo tanto la Capacitación es un proceso de formación, como lo menciona Alfonso Silíceo:

*La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador [...] La **capacitación** es la **función educativa** de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.*⁷

Grados Espinosa nos dice: “En términos generales, por *capacitación* se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación”⁸

Las citas anteriores ponen de manifiesto que la capacitación forma parte de la Educación no formal, y que es un acto planeado con el fin de lograr objetivos específicos como el incrementar la productividad y optimizar el desarrollo humano. La capacitación de acuerdo con Daniel Patricio⁹ consta de cuatro etapas:

1. Detección de Necesidades: En esta etapa se conocen las carencias que manifiestan las personas dentro de una organización y que les impiden realizar satisfactoriamente las funciones propias.

⁷ Alfonso Silíceo Aguilar.. *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ta ed. México, D.F, Limusa, 2004. 246p. p. 25.

⁸ Jaime Grados Espinosa. *Capacitación y desarrollo de personal*. 3era ed. México, Trillas, 2007. 352p. p. 221.

⁹ Daniel Patricio Jiménez. *Manual de recursos humanos*. 7ma ed. Madrid, ESIC, 2007. 313 p. p 284

2. Planeación: Las necesidades detectadas se convierten en objetivos específicos de la capacitación.
3. Ejecución: Se lleva a cabo lo planeado, los programas.
4. Evaluación: Se miden los resultados de los programas, en esta etapa quedan representados los cambios que ha producido la capacitación, desde el punto de vista cognitivo y afectivo.

Joaquín Rodríguez Valencia¹⁰ dice que el propósito de la evaluación es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los contenidos educativos del programa que se aplico.

En la actualidad la capacitación lejos de ser una obligación legal se ha convertido en una clave para asegurar la sobrevivencia de las organizaciones. Esto debido a la globalización económica y a las normas de competencia laboral que van exigiendo recursos humanos más capacitados.

La competitividad de cada organización, reside en la calidad de sus recursos humanos, es decir, en recursos humanos calificados.¹¹

La creciente globalización y el desarrollo tecnológico están provocando cambios fundamentales en la formación y capacitación. Así los individuos y empresas que mejor se adapten a los cambios en la tecnología y en los mercados, son los que podrán responder con mayor agilidad a las necesidades y preferencias de los consumidores y, por lo tanto, podrán ampliar y/o conservar sus mercados. Por lo que concluyo, dentro de este contexto, que la **capacitación** constituye un proceso educativo esencial, estructurado y planeado para la transformación productiva y para el desarrollo con equidad social, debido a que consta de actividades planeadas para impartir conocimientos y habilidades en los participantes.

¹⁰Joaquín Rodríguez Valencia. *Administración moderna de personal*. 7ma edición. ESIC. España, Madrid, 2007. 313 p. p. 285.

¹¹ Alejandro Mendoza Núñez. *Capacitación para la calidad y la productividad*. México, Trillas, 1985. 202 p. p 13.

1.2 Historia de la Capacitación

Veamos a continuación los antecedentes y el marco legal de la capacitación que Jaime Grados¹² menciona:

- *Antecedentes de la capacitación en México.*

La creación de los gremios se dio en el siglo XII, éstos supervisaban y aseguraban la destreza de cada uno de los recién llegados, se supervisaba la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo. Los gremios constituyen la primera forma del concepto de empresa, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad se conocen como *sindicatos*, aquí la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y de estatus, por lo que tenían estrictas reglamentaciones para la afiliación y para la calidad en la ejecución de trabajos. Los gremios eran controlados por el maestro artesano y los recién llegados se integraban después de un periodo de capacitación como aprendices, el cuál duraba de 5 a 7 años; el aprendiz era aceptado como maestro artesano después de que completaba toda la capacitación y demostraba su habilidad mediante un examen práctico.

La Revolución Industrial que se produjo en Europa a finales del siglo XVIII provocó grandes cambios en el comercio y en las estructuras sociales.

En México, el desarrollo de la Industria dio lugar a la creación de grandes fábricas en donde se dio la división del trabajo, esto trajo consigo la necesidad de que los trabajadores estuvieran especializados, lo cual resalta la importancia de la capacitación del personal con el fin de aumentar su efectividad.

- *Marco legal de la capacitación*

La Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo hacen referencia a la capacitación. Remitiéndonos a la Constitución, en la fracción XIII del art. 123 se alude a la obligación de las empresas a proporcionar la capacitación o adiestramiento a sus trabajadores. En cuanto a la Ley Federal del Trabajo, el

¹² Jaime Grados Espinosa. *Op.cit.* p. 201.

artículo 153 en sus apartados de la A-X se hace mención a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Es importante mencionar que los artículos pueden ser objeto de reformas, por lo que es importante estar actualizándose con las fuentes de información oficiales.

En la actualidad, en México existe alta demanda de personal calificado, que las diferentes instituciones educativas del país no están en posibilidades de ofrecer, por lo que es de gran necesidad que las organizaciones públicas como las privadas establezcan programas de educación brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia.¹³

1.3 Capacitación y educación

Para articular la capacitación con la educación es necesario identificar en qué tipo de educación se encuentra la Capacitación. Comencemos por considerar que la educación, como proceso, está presente en todos los momentos de la vida del ser humano e implica modificación y mejora.

“[...] la educación es un proceso dinámico que sólo acontece en el hombre. Toda educación supone una finalidad, un resultado individual o social que se pretende alcanzar. “[...] las características de la educación son: acción, propositividad, optimización y sistematización”¹⁴.

“La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad [...]”¹⁵

Con lo anterior se tiene qué, al educar se logra el desarrollo social, ya que la educación busca mejorar las condiciones de vida de cada sujeto.

Se ha buscado establecer en el Plan Nacional de Desarrollo Social 2006-2012, la necesidad de crear una atmosfera para lograr elevar el desarrollo de las personas y a su vez, promover el crecimiento económico.

¹³ Alfonso Silíceo Aguilar. *Op. cit.* p. 18-19

¹⁴ Pilar Aznar Minguet. *Teoría de la educación. Un enfoque constructivista*. Valencia. Blanch, 1999. 589p. p.26-27

¹⁵ Alfonso Silíceo Aguilar. *Op. cit.* p.15. [Los corchetes son míos]

El proceso de la educación, se inicia desde los primeros momentos de vida, así el hombre a lo largo de su existencia se encuentra inmerso en 3 tipos de educación: formal, no formal e informal, según lo menciona Pilar Aznar¹⁶

1. Educación formal: tiene una estructura sistemática institucionalizada, es intencional, esto hace referencia al sistema educativo, por ejemplo la universidad.
2. Educación informal: conjunto de acciones sociales que tienen consecuencias educativas de manera espontanea y no planeada (la familia es un ejemplo de este tipo de educación).
3. Educación no formal: también es intencional, sistemática y organizada como la formal, solo que ocurre fuera del sistema educativo formal. Esta educación se ofrece con el objetivo de suplir conocimientos, complementar y actualizar, en aspectos académicos o laborales. En este tipo de educación se encuentra la capacitación, puesto que esta última es, una “[...] acción destinada a *incrementar* las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. Desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador [...]”¹⁷

Por otra parte y siguiendo esta misma vertiente (mejora del desarrollo humano), tenemos que la ley federal del trabajo contempla a la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado, así como para elevar los niveles de productividad; y por consiguiente los niveles económicos del país. Art. 153 A: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad [...]”¹⁸

Con lo ya expuesto podemos observar que tanto la educación y la capacitación buscan una mejora en el ser humano.

¹⁶ Pilar Aznar Minguet. *Op.cit.* p. 28 .

¹⁷ Jaime Grados Espinosa. *Op.cit.* p 220.

18. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley federal del trabajo*. Art. 153 A. [en línea]. *Última Reforma* DOF 17-01-2006. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [Consulta:17 de octubre 2010]

Para que una organización sea capaz de aprender, se requiere que este integrada por individuos que aprenden. Por lo tanto, para ser sujeto de aprendizaje, la organización debe ser un ámbito que permita aprender a sus miembros.

En este sentido es que podemos decir que la organización enseña. Enseña a la gente a trabajar junta, a poner su conocimiento al servicio de la misión de la empresa y a poder comunicarse e interactuar más allá de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades.¹⁹

“La capacitación en sí es un proceso mediante el cual se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje.”²⁰

Las citas anteriores dejan expuesto que la Capacitación es un proceso educativo por lo que la enseñanza-aprendizaje es el elemento esencial o la materia prima para llevar a cabo la capacitación, así que me parece importante el manifestar mi concepción de aprendizaje. La razón es que como pedagogos y pedagogas se requiere identificar nuestro enfoque debido a que éste se verá reflejado en toda planeación, ejecución y evaluación del proceso formativo.

Pongo de manifiesto que mi enfoque es constructivista y defiendo que este mismo puede ser buena alternativa para la impartición de capacitación, mi idea la sustento con lo siguiente:

En primer lugar como lo menciona Frida Díaz²¹, desde la postura constructivista se rechaza que el alumno es un mero receptor o reproductor de los saberes culturales; y tampoco se acepta la idea de que el desarrollo es la simple acumulación de aprendizajes específicos.

[...] el individuo tanto en los aspectos cognitivos y sociales [...] es una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre estos dos factores. [...] según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia fiel de la realidad, sino una construcción del ser humano.²²

Constructivismo social de Vigotsky²³: Él creía que la interacción social, las herramientas y la actividad cultural modelan el desarrollo y el aprendizaje

¹⁹ Ernesto Gore. *La educación en la empresa*. Buenos Aires, Granica, 2004. 389 p. p. 151

²⁰ Daniel Patricio Jiménez. *Manual de recursos humanos*. Madrid, ESIC, 2007. 313 p. p. 257

²¹ Frida Díaz. et. al. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. 2da ed. México, McGraw-Hill, 2007. 465 p. p. 30.

²² Mario Carretero, leído en: Frida Díaz Barriga Arceo et.al. *Op.cit.* p. 27

²³ Vigotsky, leído en: Anita Woolfolk. *Psicología educativa*. 9na. ed. Trad. de Leticia Pineda. Pearson educación, México, 2006. 669 p. p. 323.

individual. Al participar en una amplia gama de actividades con los demás, los aprendizajes se apropian (internalizan u obtienen), se adquieren estrategias y conocimientos nuevos del mundo y la cultura.

La teoría del aprendizaje de Vigotsky nos brinda una forma de tomar en cuenta lo psicólogo y lo social, esto es que, los supuestos que hacemos, nuestras creencias y experiencias forman lo que cada uno de nosotros llega a “saber” acerca del mundo. Supuestos y experiencias diferentes conducen a conocimientos diferentes. Así que, el constructivismo parte del postulado básico de que la construcción del conocimiento sobre la realidad es un proceso activo y personal. La naturaleza del aprendizaje desde el marco constructivista reside en la organización y estructuración de la información, esta organización la realiza el sujeto.

Veamos ahora como Jaime Grados concibe al aprendizaje dentro de una organización: Es el proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta. Es en los cursos de capacitación donde se pueden adquirir dichas habilidades; y esta adquisición será efectiva en la medida en que tenga mayor posibilidad de práctica²⁴.

Para reforzar la idea anterior Frida Díaz menciona lo siguiente: “Aprender y hacer son acciones inseparables”²⁵

Con lo ya expuesto y conjuntándolo tenemos que el aprendizaje es una experiencia que implica la utilización de conocimientos previos y cuya finalidad es el promover el conocimiento personal del alumno, de acuerdo a su cultura o grupo al que pertenece. El constructivismo nos marca la necesidad de llevar a cabo un aprendizaje en donde el alumno sea activo y participativo para que de esta manera pueda construir su conocimiento, sin embargo, es importante recordar que el alumno no construye su conocimiento de manera aislada sino con la mediación de otros. La socialización logra el intercambio de ideas y de conocimientos, el dialogo, las competencias sociales, además de que se ponen en juego diversos valores como la tolerancia, respeto, cooperación, etc., todo esto se logra y se da al

²⁴ Jaime Grados Espinosa. *Op.cit.* p. 66.

²⁵ Frida Díaz Barriga Arceo. et. al. *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida.* McGraw Hill. México, 2006. 171 p. p 19.

trabajar en equipo, por lo cual es de suma importancia considerar como una muy buena alternativa para el *aprendizaje*.

Por otra parte existen paralelismos entre el constructivismo y la andragogía (pedagogía del adulto), esto lo menciono debido a que la Capacitación se imparte a adultos.

*Andragogía y constructivismo*²⁶

- Los alumnos deben adueñarse del proceso de aprendizaje.
- El aprendizaje debe basarse en la experiencia.
- Conviene potenciar al máximo los métodos de aprendizaje basados en la resolución de problemas.

Por otra parte existen algunos principios de la capacitación que de cierta manera tienen un matiz constructivista al reconocer que todos aprendemos de diversas formas, además nos habla de un *aprender y hacer*. Valdrá la pena tenerlos presentes al momento de todo proceso de enseñanza-aprendizaje. A continuación cito dos autores que manejan dichos principios:

PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN

Según Joaquín Rodríguez²⁷:

1. El aprendizaje debe perseguir un objetivo que constituya el centro del proceso y que responda a las necesidades de los participantes.
2. La elección de métodos a utilizar se debe basar en el cambio que se pretende lograr.
3. Al enseñar algo nuevo se debe partir de las experiencias anteriores de los participantes, ya que se aprende con mayor facilidad si las nuevas enseñanzas se asocian con los conocimientos, creencias o actitudes que ya poseen como parte de su experiencia.
4. Pedir al trabajador que aplique los conocimientos y las habilidades aprendidas en la capacitación en situaciones prácticas de su actividad laboral.

²⁶ Carlos Carreras. *Aprender a formar: educación y procesos formativos*. México. Paidós, 2003. 170 p. pp. 23-24.

²⁷ Joaquín Rodríguez Valencia. *Op.cit.* p. 264.

5. Las personas tienden a seleccionar la información que confirma sus creencias y actitudes, y rechazan la que se opone a éstas mediante el olvido o la deformación.
6. La capacitación debe fomentar la independencia del participante, pues él necesita desarrollar su iniciativa durante el proceso de aprendizaje.
7. Las personas sólo pueden comprender y retener una determinada cantidad de información, por lo que se debe de dar el tiempo necesario para poder procesar la información.
8. Los procesos de aprendizaje son únicos e individuales.
9. El aprendizaje es un proceso interno que ocurre en la psique de cada individuo.
10. Evaluar a los participantes y pedirles que se autoevalúen.

Pequeños principios a tener en cuenta en una sesión de formación, de acuerdo con Daniel Patricio:

1. Pequeñas dosis: Un aprendizaje parcial, es mejor que una entrega de información en bloque.
2. Descanso: Cinco minutos de descanso por cada cincuenta de impartición, para un mejor aprovechamiento.
3. Respuesta activa: Aprender haciendo, ello conllevará un mayor nivel de motivación.
4. Relación: Es mucho más fácil recuperar una información, cuando la misma está integrada y relacionada.
5. Retroalimentación: Contribuye y refuerza el aprendizaje.
6. Velocidad controlada: El aprendizaje debería respetar los distintos ritmos (nivel grupal e individual).
7. Actuación: Hay que tener presente que lo primero y lo último se recuerda mejor.
8. Material basado en la experiencia: Sobre lo que uno ya sabe y ha hecho.
9. Adaptabilidad: Transferencia del aprendizaje, a las condiciones del contexto en el que se desarrolla.
10. Diversidad: Se debe de usar multiplicidad de recursos²⁸.

²⁸ Daniel Patricio Jiménez. *Op.cit.* p 303.

Si observamos uno a uno de los principios anteriores, podemos percatarnos de que son aspectos didácticos y que son importantes ante cualquier sesión de formación.

Hasta aquí se concluye lo siguiente:

- El desarrollo de la Industria da lugar a la creación de grandes fábricas por lo que se da la división del trabajo, esto propicia la necesidad de que los trabajadores estén especializados, búsqueda de la competitividad en el mercado. (Necesidad de la Capacitación).
- La capacitación es un proceso educativo, y es aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación mediante el cual se busca obtener incremento en las aptitudes, así como aumento en la productividad.
- El aprendizaje está presente en la capacitación y este aprendizaje es mediado por el formador, que es el actor sobre el que recae la responsabilidad de conducir y facilitar el proceso de aprendizaje
- Mientras que la educación crea nuevos comportamientos, desarrolla y establece nuevas formas de pensar al igual que prepara al ser humano para adaptarse a su medio y poder convivir en sociedad, la capacitación está destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente un *trabajo específico* y desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador.

Una vez concluido lo anterior nos adentraremos a lo que es Programación Neurolingüística (PNL) así como a sus aspectos que nos serán de utilidad.

Capítulo 2. La Programación Neurolingüística (PNL)

Mi recopilación consiste en la simplificación y el rescate de información que me parece valiosa para la capacitación.

Por lo que éste es el capítulo más amplio debido a que, pretendo dar una idea general de lo que es la PNL, así como de sus aspectos más pertinentes a fin de lograr mis cometidos, rescatando de diversos textos, la información requerida.

2.1 La PNL

2.1.1 Antecedentes de PNL

La PNL se crea a principios de 1970 como resultado de la colaboración entre John Gridner (Psicolingüista) y Richard Bandler (Matemático e informático), ellos se preguntaron la razón de que determinadas personas tuvieran éxito relevante en su profesión, y en cambio, muchas otras, con la misma preparación no pasaran del nivel de un modesto aprendiz. Se proponían identificar los modelos que utilizaban los terapeutas destacados, para poder ser transcritos y para qué de este modo pudieran ser enseñados y aprendidos por muchos otros.

“Lo que en realidad Bandler y Gridner investigaron fueron los patrones lingüísticos y las representaciones mentales internas”²⁹.

Para llevar a cabo sus investigaciones seleccionaron a tres profesionales muy renombrados:

1. Fritz Perls, el psicoterapeuta creador de la terapia Gestalt.
2. Virginia Satir, la terapeuta familiar creadora de cursos para superar los conflictos familiares.
3. Milton Erickson, el más prestigioso hipnoterapeuta del siglo XX.

A través del estudio de observación, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que utilizaban era un patrón de comunicación muy particular a pesar de tener una formación e intereses diferentes. Identificaron los patrones conductuales empleados por éstos, los procesos mentales internos que utilizaban,

²⁹ Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* p, 27

el modo de pensar, la forma como ellos hablaban, el tono y el timbre de su voz, sus actitudes no verbales, sus acciones, movimientos y posturas.³⁰

Con estas investigaciones establecieron patrones lingüísticos para lograr una mejor comunicación. Así fue como fue surgiendo la PNL. “El conjunto de patrones y técnicas de comunicación y cambio personal [...] constituye la base y el origen de [...] PNL”³¹.

2.1.2 ¿Qué es la Programación Neurolingüística (PNL)?

Autores como Gabriel Planchta y Merlina de Dobrinsky dan una serie de definiciones, sin embargo, citaré las que nos son más útiles para nuestro campo educativo.

Robbins³² considera que es el estudio de cómo el lenguaje, tanto verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

Gabriel Planchta³³ dice que la PNL es un modelo de cómo las personas organizamos nuestros procesos mentales, los cuales están basados en el funcionamiento de nuestro sistema nervioso. Es un modelo de cómo vamos construyendo modelos del mundo a partir del lenguaje.

Richard Bandler³⁴ describe a la PNL como un proceso educativo, debido a que este modelo enseña a la gente a utilizar sus cerebros de manera más funcional.

Integrando las definiciones tenemos que, la Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo basado en la comunicación verbal y no verbal, que permite saber cómo construimos nuestros pensamientos y cómo podemos lograr resultados óptimos tanto en la vida personal como en el ámbito laboral.

La PNL es una sigla la cual corresponde a tres conceptos:

³⁰ *Ibidem*. p. 24.

³¹ Gabriel Planchta. *PNL mapas para el cambio. Cómo vivir alineados con nuestro propio potencial de crecimiento y transformación*. Buenos Aires. Alhué, 2009. 192 p. p 20.

³² Anthony Robbins. *Apud*. Aquiles Julián, et. al. ***El software del cerebro. Introducción a la Programación Neuro-Lingüística, PNL***. p. 30. [en línea]. Mayo 2008. <http://es.scribd.com/doc/3951799/El-software-del-Cerebro-Introduccion-al-PNL>. [Consulta: 16 de marzo 2011].

³³ Gabriel Planchta. *Op. cit.* p. 22.

³⁴ Richard Bandler. *Op. cit.* p. 7.

Programación: En el libro *Guía fácil de PNL*, la programación del ser humano se menciona como una analogía con las computadoras “al programar se introduce en la computadora una serie de instrucciones que le indica que operaciones ha de realizar con determinados datos”³⁵. El único programador que se conoce hasta ahora es el ser humano. De esto la PNL ha tomado uno de sus fundamentos básicos: los seres humanos podemos ser capaces de cambiar los programas mentales, reprogramarnos y procesar la información de manera más eficiente. “El cerebro ha sido llamado una supercomputadora”³⁶

En la analogía con una computadora, nuestro (cuerpo) se denomina Hardware, y las instrucciones (programas adquiridos por experiencias pasadas) que le dicen cómo procesar la información, se llama software (mente).

Aplicando estos principios, los expertos en PNL comenzaron a proporcionar modelos de programas que las personas pueden procesar para tomar decisiones, aprender y transformar.

Neuro: Ramiro J. Alvarez³⁷ menciona que la base de toda la programación mental son las vías nerviosas, las neuronas.

“Neuro” indica que se trata de procesos que se llevan a cabo en el cerebro”³⁸.

En el contexto de la PNL “neuro” se refiere a los procesos neurológicos de los sentidos (visión, audición, olfato, gusto y tacto) que empleamos para procesar el pensamiento y experimentar el mundo exterior. La base de la percepción, es la transmisión nerviosa; billones de neuronas forman el sistema nervioso humano, ellas se comunican entre sí para generar información, para ser percibida como experiencia interna y para traducir el mensaje en un comportamiento externo.

35. Aljoscha A. Schwarz y Ronald P. Schweppe. *Guía fácil de PNL. Técnicas básicas para comprender y practicar la programación neurolingüística en la vida diaria*. Barcelona, Robinbook, 2009. 204 p. p.12

36. Elena María Ortiz de Maschwitz. *Op. cit.* p. 15.

³⁷ Ramiro J. Alvarez. “*Manual práctico de PNL*” España, Desclée de Brouwer. 1996. 232 p. (Colección Crecimiento Personal). P. 30.

38. *Ibidem.* p. 11

Lingüística: En la PNL, se alude al lenguaje verbal y no verbal que utilizamos para organizar la conducta y el pensamiento³⁹.

“Lingüístico se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal.”⁴⁰

Así que, este término alude a la comunicación con los otros y a la forma en que organizamos nuestros pensamientos así como la influencia de nuestro lenguaje sobre nosotros y las personas que nos rodean.

Cuando hablamos, realizamos una serie de elecciones sobre la manera en que vamos a expresar nuestras ideas, estas elecciones dependen de las vivencias, bloqueos, condicionamientos, experiencias, etc. es decir, que el lenguaje obedece a unas reglas, la PNL nos enseña a hacer conscientes esas reglas, a modificar los condicionamientos y a trabajar con los bloqueos.

2.1.3 El modelo de la PNL

Steve Bavister⁴¹ explica que experimentamos el mundo a través de los 5 sentidos: olfato, vista, oído, tacto y gusto. Continuamente mucha información llega a nosotros, por lo que consciente e inconscientemente eliminamos aquello a lo que no queremos prestar atención. Filtramos la información restante basándonos en nuestras experiencias, valores y creencias pasadas. La información con la que nos quedamos es incompleta, ya que parte de la información ha sido generalizada, distorsionada o eliminada. La información filtrada es nuestro mapa interno el cual influye en nuestra manera de ser y en nuestro comportamiento.

Por otra parte Morella Velazco⁴² menciona que la PNL parte de los fundamentos de la teoría constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Morella explica que Gridner y Bandler se basaron en el

³⁹Jazmín Sambrano. *PNL. Programación Neurolingüística para todos. El modelo de la excelencia.* México. Alfaomega, 2009. 153 p. p. 9.

⁴⁰ Aquiles Julián, et. al. ***El software del cerebro. Introducción a la Programación Neuro-Lingüística, PNL.*** p. 19. [en línea].Mayo 2008. <http://es.scribd.com/doc/3951799/El-software-del-Cerebro-Introduccion-al-PNL>. [Consulta: 16 de marzo 2011].

⁴¹ Steve Bavister y Amanda Bickers. *Guía fácil. Programación Neurolingüística. Las claves para una comunicación más efectiva.* Amat. Barcelona, 2002. 275 p. p. 15

⁴² Aquiles Julián, et. al. ***El software del cerebro. Introducción a la Programación Neuro-Lingüística, PNL.*** p. 31. [en línea].Mayo 2008. <http://es.scribd.com/doc/3951799/El-software-del-Cerebro-Introduccion-al-PNL>. [Consulta: 16 de marzo 2011].

hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones mentales y modelos.

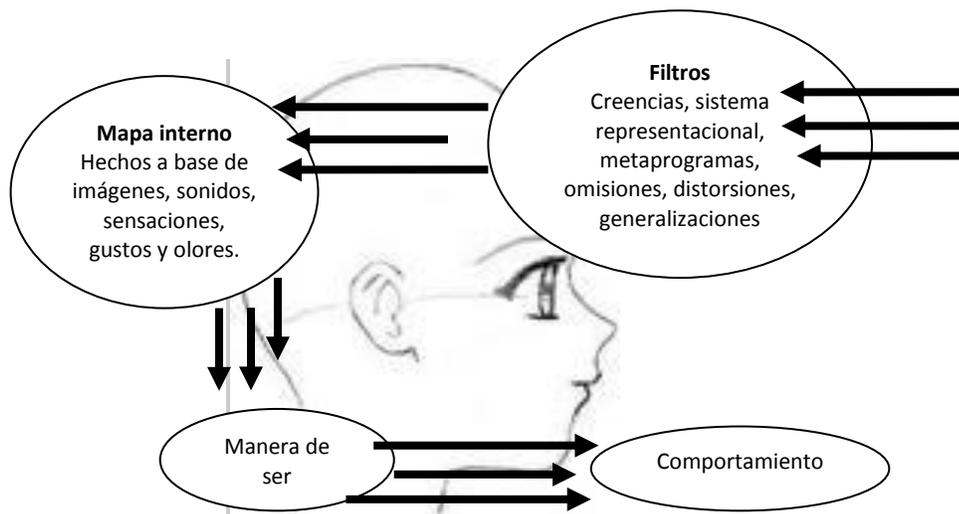


Figura 1. El Modelo de la PNL ⁴³

Con dirección a comprender más la PNL cito los postulados de esta misma, que nos ayudarán a comprenderla aún mejor:

2.1.4 Postulados de PNL según Rosetta Forner⁴⁴

La teoría y la práctica de la PNL, se basa en una serie de postulados que son las formas de pensamiento que las personas de éxito adoptan a la hora de lograr sus capacidades.

Mencionaré los postulados que considero sustentan este trabajo, es decir, los que a lo largo de mi tesina están explícita o quizá implícitamente mencionados y los que ayudarán a comprender mejor la PNL así como su importancia en la capacitación.

- Si lo que se hace no funciona, se debe intentar hacer algo diferente.

La flexibilidad es uno de los puntos clave para lograr la efectividad. Albert Serrat menciona este postulado de la siguiente manera: "Si haces siempre lo mismo, obtendrás los mismos resultados. Si con un grupo determinado de alumnos

⁴³ Steve Bavister y Amanda Bickers. *Op. cit.* p. 15

⁴⁴ Rosetta Forner. *PNL para todos*. Quarzo. México, 2011. 239p. pp. 21-22

aplicamos una estrategia sin resultado positivo, será necesario aplicar otros métodos para alcanzar los objetivos previstos”.⁴⁵

- El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene Significa que no podemos culpar a los demás de la falta de comprensión sobre lo que queremos. Sin duda esta idea es una de las más desafiantes para los profesores. En primera instancia, esto puede parecer una idea funesta, pero en realidad es una manera de ver el mundo de una manera diferente, ya que si reconocemos que nosotros mismos necesitamos cambiar nos permitirá tomar control de nuestra conducta.

- El mapa no es el territorio.

“[...] entender que siempre estamos expresando un punto de vista que puede o no coincidir con el ajeno [...]. Ello sucede porque las percepciones de las personas son siempre subjetivas, lo que se percibe es selectivo y no un examen de la realidad completo ni necesariamente verdadero”.⁴⁶

- No existe el fracaso, solo resultados.

Se trata de un postulado esencial para evitar las innecesarias frustraciones. Si aprendemos a ver una acción fallida NO como algo que *salió mal* sino como una oportunidad de aprender cambia nuestra visión. “Todo error tiene el enorme valor de la experiencia, y desde esa perspectiva, no existen fallas [...] sino sólo una circunstancia de donde obtener información que pueda resultarle útil en situaciones futuras”⁴⁷

Ejemplo: en el control de ortografía que he realizado esta mañana a los alumnos hubo un 52% de alumnos con más de seis faltas. Esto no es un fracaso solo un resultado.⁴⁸

⁴⁵ Albert Serrat. *Op. cit.* p. 18

⁴⁶ Merlina de Dobrinsky. *P.N.L aplicada a los negocios*. Argentina. Lea, 2008. 122. P (Colección Emprendedores). P 21.

⁴⁷ *Ibidem*. P. 24.

⁴⁸ Albert Serrat. *PNL para docentes. Mejora tu conocimiento y tus relaciones*. Barcelona, Graó, 2005. 189 p. p. 18

- Cada conducta tiene una intención positiva o adaptativa.

Este postulado deriva del principio de homeostasis, según el cual los organismos buscan continuamente un estado de equilibrio. Incluso las conductas que pueden parecer negativas se hacen con un propósito. Este postulado es útil al relacionarnos con otras personas ya que permite comenzar a entender por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen, veamos el ejemplo que maneja Albert “La conducta disruptiva de un alumno en clase persigue llamar la atención”⁴⁹

2.2 La realidad es subjetiva. Lo que cada quien filtra.

2.2.1 *El mapa no es el territorio*

Es importante analizar esta frase ya que todas las personas tienen una manera particular de ver al mundo, es decir, sus “propios mapas de la realidad”. Y una manera fácil de entender que el mapa no es el territorio, es imaginándonos que estamos en un salón con un elefante y personas sentadas a su alrededor, que por **vez primera tienen contacto con un elefante**, si alguien les pregunta “¿Cómo es un elefante?” Obtendríamos diferentes respuestas; quienes están al frente dirían que es un animal alto con dos ojos, dos grandes orejas, una trompa, colmillos y patas. Sin embargo, las personas que lo ven lateralmente no estarán de acuerdo; para ellos se tratará de un animal largo y grande, con una trompa y dos patas, pero que solo tiene una oreja, un ojo y un colmillo, además señalarán que tiene una pequeña cola. Mientras que los que están sentados atrás del elefante, alegarán que se trata de una cosa con dos ancas enormes, una pequeña cola y dos patas, pero que no es largo, ni tiene ojos, ni colmillos, ni orejas, ni una trompa. ¿Qué pasa con esto?... Que todos ven lo mismo pero desde su punto de vista, por lo tanto dan información de un mismo territorio (elefante), pero desde su propio mapa (distintas perspectivas del elefante)⁵⁰

Este postulado se deriva del constructivismo el cual señala que cada persona tiene una representación (mapa) de la realidad (territorio). Esto implica tener en

⁴⁹ *ibídem.* p. 17

⁵⁰ Merlina de Dobrinsky. *PNL. La técnica del éxito.* . Buenos Aires, Lea. 2007. 159 p. p.17

cuenta: que cada individuo tiene un mapa interno distinto y, por lo tanto, ve y construye la realidad de forma diferente a otro. Estas diferencias son debidas a que para elaborar el mapa pasamos al territorio por tres filtros⁵¹:

- ⊙ Cada persona tiene un **sistema representacional** predominante.
- ⊙ Cada persona actúa de acuerdo a una serie de **metaprogramas** de los que generalmente no es consciente.
- ⊙ Cada persona basa parte de sus acciones en un determinado sistema de **creencias**. (aspectos que se verán más adelante)

Todos respondemos desde nuestros mapas, entender esto es un primer paso para tener una mejor comunicación. La PNL ayuda a las personas a comprender este hecho en sí mismas y a reconocerlo en los demás, ya que como menciona Merlina de Dobrinsky “[...] siempre estamos expresando un punto de vista que puede o no coincidir con el ajeno [...] las percepciones de las personas son siempre subjetivas [...]”⁵²

2.2.2 *Sistemas representativos.*

Para entrar en contacto con la realidad disponemos de los órganos de los sentidos, mediante los cuales codificamos la nueva información con la experiencia previa, la llevamos a nuestro cerebro y organizamos internamente los pensamientos. Cada persona estructura su pensamiento en forma diferente, mediante su sistema de representación dominante: Visual (vista), Auditivo (oídos) y Kinestésico (usa las sensaciones corporales)⁵³

Los órganos de los sentidos son nuestros puntos de contacto con el mundo. Las formas como almacenamos y codificamos la información en nuestra mente se conocen con el nombre de sistemas representativos.

Los **3** sistemas representativos **primarios son:**

⁵¹Merlina de Dobrinsky. *Op.cit* p. 29.

⁵²Merlina de Dobrinsky. *Op. cit* p. 17 [los corchetes son míos]

⁵³Jazmín Sambrano. *Op. cit.* p. 32.

- a) **Sistema visual (V):** Corresponde a las personas que retienen con gran facilidad las imágenes que ven.
- b) **Sistema auditivo (A):** Corresponde a las personas que recuerdan con facilidad expresiones y tonos de voz que han oído anteriormente.
- c) **Sistema kinestésico (K):** Corresponde a las personas que son hábiles con el tacto, traducen fácilmente a emociones lo que acontece en su vida.

La PNL explica que es posible detectar con el lenguaje, el Sistema Representativo de cada persona, ya que ante una misma situación cada quien da su interpretación de la realidad utilizando palabras relacionadas con alguno de los sistemas, es decir, el auditivo utiliza palabras relacionadas con el sentido del oído (“me suena”), el visual utiliza alguna palabra derivada del sentido de la visión, (“parece, veo, fijate”), mientras que el kinestésico utiliza palabras relacionadas con el movimiento, o bien relacionadas con los sentimientos (“me dio la sensación”).

Veamos algunos ejemplos de cada Sistema Representativo Primario:

“Visual: no veo el porqué del alboroto; parece muy sencillo.

Auditivo: si me pregunta, me suena a mucho alboroto por nada. Diría que es bastante sencillo.

Kinestésico: no sé porque la gente llega a enfadarse tanto por esto. Me dio la sensación de que era bastante sencillo”⁵⁴

Es importante saber que el gusto y el olfato son Sistemas Representativos secundarios. En un porcentaje alto de nuestra comunicación con las demás personas, intervienen los sistemas primarios (auditivo, visual y kinestésico). Todos utilizamos todos nuestros Sistemas Representativos, sin embargo tenemos un sistema preferente⁵⁵.

2.2.3 Metaprogramas

¿Te has preguntado por qué algunas personas prefieren quedarse con una idea global y otras prefieren fijarse en los detalles? ó ¿cuando un vaso que está a la mitad de agua alguien lo ve medio vacío, y otro más lo ve medio lleno? La PNL

⁵⁴ Andrew Bradbury. *Desarrolle sus habilidades con PNL*. Gredisa. España, 2001. 158 p. p. 43.

⁵⁵ Albert Serrat. *Op. cit* . p. 27.

explica estas diferencias en términos de “metaprogramas”. Ahora bien, hay que tener presente que, ningún modelo es mejor pero algunos son más útiles en determinadas situaciones. Y esto lo descubriremos al leer los metaprogramas y al asombrarnos de que a diario en nuestras vidas están presentes, con la diferencia de que antes de leer este apartado quizá no éramos conscientes de ellos.

Ahora pasemos a la definición de *metaprograma*. Comencemos citando a *Merlina de Dobrinsky*, ella enlista diversas definiciones entre las cuales cito la siguiente:

“Son estilos, formas o tendencias de percibir y organizar los datos de la realidad. Son las claves de cómo procesa una persona las informaciones que recibe del mundo exterior. Son los programas internos que usan los individuos para decir (generalmente, de manera no intencional ni consciente) a qué le prestan atención [...]”⁵⁶

Con la cita anterior queda expuesto que el metaprograma, es un término que se utiliza para designar los filtros inconscientes y habituales. Estos filtros determinan qué información llega a nosotros y cómo llega. Para entender mejor lo anterior citaré a O’Connor ya que con un claro ejemplo nos trata de transmitir lo que es el metaprograma. “Piense en un vaso de agua. Ahora imagínese que se bebe la mitad. ¿El vaso está medio lleno o medio vacío? Las dos cosas naturalmente. Algunas personas se fijan en lo que hay de positivo [...] mientras otras se fijan solo en lo que falta.”⁵⁷

Teniendo de referencia las citas anteriores se puede concluir que los metaprogramas son procesos mentales que utilizamos para organizar y estructurar la información proveniente del exterior. Nos ayudan a que dicha información sea coherente con nuestros valores, creencias y criterios, aunque también distorsionan la realidad para hacerla encajar con lo que creemos.

La información que recibimos de la realidad es infinita y por lo tanto se selecciona, dicha selección la hacen los metaprogramas.

⁵⁶ Merlina de Dobrinsky. *Op. cit.* p 40.

⁵⁷ Joseph O’connor. John Seymour. *Op. cit.* p. 206

Merlina de Dobrinsky⁵⁸ explica qué: En general, los metaprogramas se expresan en forma de pares, es decir, en formas opuestas de percibir y procesar la información de la realidad. Veamos los metaprogramas más comunes:

Interno/externo

Algunas personas toman decisiones atendiendo principalmente a los criterios que proceden de su interior, este metaprograma es el **interno**, generalmente en este metaprograma se encuentran personas auditivas o kinestésicas. De manera contraria, hay personas que se rigen por las opiniones y consejos de los otros, este es el metaprograma **externo**, aquí se encuentran individuos visuales, aunque en algunos casos regirse solo por las opiniones exteriores es señal de inseguridad.

Semejanzas/diferencias

Este metaprograma trata de cómo los individuos tienden a organizar la realidad. Algunas personas tienen la aptitud de percibir de inmediato lo que las cosas tienen en común, estas personas se encuentran en el polo de las **semejanzas**. Las personas que se encuentran en el polo de las **diferencias** ponen el acento en la diversidad, a estas personas les gustan nuevas experiencias, retos y desafíos.

Opciones /procedimiento

Quienes se encuentran en el metaprograma de **procedimiento**, se sienten cómodos siguiendo una normativa establecida con anterioridad y encuentran una mayor motivación en el seguimiento de una serie fija de pasos previamente establecidos. De manera opuesta, se encuentran aquellos que corresponden al tipo de **opciones**, los cuales necesitan tener varias alternativas, posibilidades y estrategias para estar motivados suficientemente ya sea en el campo laboral o académico.

⁵⁸ Merlina de Dobrinsky. *Op. cit.* p 43.

Acercamiento/huida

Se trata de un metaprograma direccional, es decir, que indica la dirección en que un individuo se moviliza. Las personas que se encuentran en el polo de **acercamiento** tienen la tendencia de aproximarse hacia lo positivo, buscar la gratificación, encaminarse hacia lo placentero. Este tipo de personas primero ven las ventajas de una situación y van hacia ella. Mientras que los que están en el polo **huida** evitan lo negativo. Son las personas que primero consideran los inconvenientes y evitan invertir su energía en la acción, es decir, invierten su energía en evitar lo negativo, más que en los objetivos.⁵⁹

2.2.4 Creencias

De acuerdo con Serrat, la creencia es una generalización sobre: nosotros mismos por ejemplo (*“soy capaz de hablar en público”, “soy una persona fantástica”*), sobre otras personas y el mundo que nos rodea (*Pedro no podría entenderme jamás*) y sobre cierta relación existente entre las experiencias (*“Julia me felicitó el día de mi cumpleaños, me quiere”*)⁶⁰

Las creencias conforman nuestra visión del mundo. Las creencias influyen en gran medida en los resultados obtenidos. ¿Pero cómo es que nuestras creencias influyen en dichos resultados? Pues bien, para entender más a fondo esto, veamos el siguiente ejemplo:

⁵⁹ Merlina de Dobrinsky. *Op. cit.* p. 46.

⁶⁰ Albert Serrat. *Op. cit.* p. 119

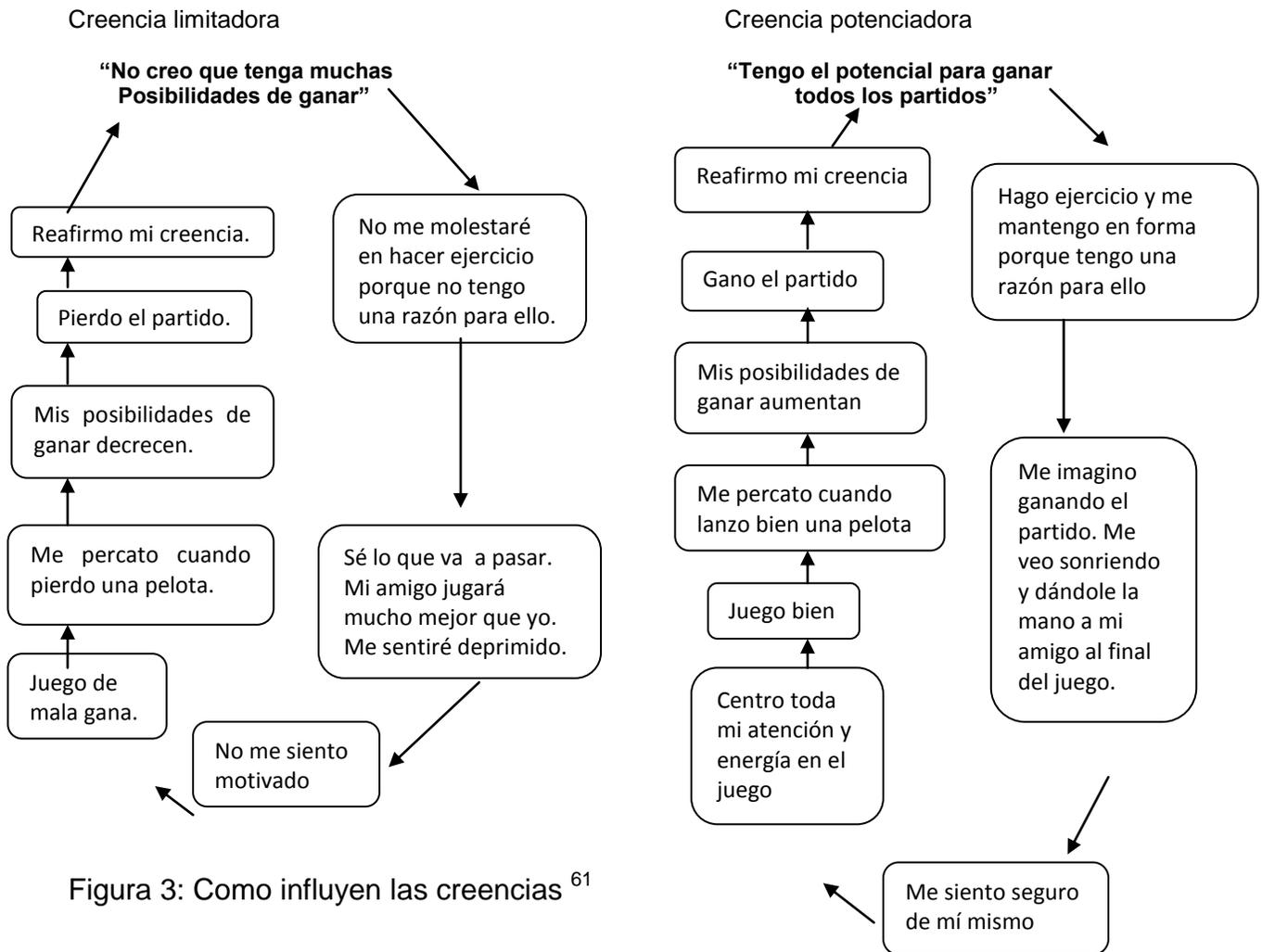


Figura 3: Como influyen las creencias⁶¹

“Si usted cree que el mundo es peligroso, actuará en consecuencia, y no percibirá de la realidad sino lo que alimente su creencia”.⁶²

Para ejemplificar más esto cito ahora a Shapiro

“[...] si cree que es fácil llevarse bien con todo el mundo, solo se dará cuenta de lo bien que interactúa con los demás. En cambio, si cree que no se puede confiar en nadie, estará receloso y esperará a que le engañen y lo más probable es que los demás lo noten y no se fíen en usted”.⁶³

Contrastando las citas anteriores concluyo que las creencias son afirmaciones sobre nuestras representaciones internas (la manera en cómo interpretamos el

⁶¹ Guadalupe Gómez Pezuela. *Op. cit.* pp. 70-71

⁶² Catherine Cudicio. *Cómo comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística*. Trad. de Marta Vasallo. Granica. Buenos Aires, 2009. 199 p. p 101.

⁶³ Mo Shapiro. *Programación Neurolingüística en una semana*. Gestión 2000. España: 2005. 111 p. p. 23.

mundo). Cuando tenemos una creencia asumida nos comportamos de manera congruente con la misma. Muchas de nuestras creencias nos obstaculizan la culminación de nuestros proyectos, ya que la calidad de nuestros pensamientos determina la calidad de nuestros resultados

2.3 Lenguaje no verbal

“[...] Las palabras [...] son solo el comienzo, porque detrás de ellas está el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: la comunicación no verbal”⁶⁴

La cita anterior nos da muestra de lo relevante que es el lenguaje corporal en una conversación. Es muy seguro que con alguna persona nos hayamos sentido o nos sintamos confiados con un apretón de manos potente y seguro, o bien, que hayamos tenido una mala impresión cuando al hablar con alguien no estableció un contacto visual durante la conversación. Estos son algunos ejemplos de lo que se conoce como “lenguaje no verbal, el cual es un campo que ha sido estudiado básicamente por 5 disciplinas: psicología, psiquiatría, antropología, sociología y etología. La PNL ha modelado las investigaciones de estas disciplinas y ofrece alternativas para operar en el lenguaje no verbal.

Como resultado de investigaciones, a finales de la década de 1960 y principios de la década de los 70's, Albert Mehrabín llegó a las siguientes conclusiones:

- La comunicación contiene tres elementos básicos: palabras, tono y el lenguaje corporal.
- Estos tres elementos aportan diferentes contribuciones a lo que se entiende y a lo que se comunica.
- Las palabras usadas representan el 7%, el tono de voz el 38%, mientras que el lenguaje corporal puede representar hasta el 55% del mensaje comunicado.⁶⁵

⁶⁴ Flora Davis. *La comunicación no verbal*. Alianza. Madrid, 2006. 382 p. p. 25.

⁶⁵ Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* p. 132.

Esta es la razón de la importancia del lenguaje no verbal, adentrémonos más a lo que maneja la PNL con respecto a este campo, comencemos por entender lo que es el rapport en la comunicación.

2.3.1 Rapport

“Palabra cuyo origen es del idioma inglés y que significa armonía. Concordancia, simpatía [...]”⁶⁶

Dentro del contexto de la psicología clínica *rapport* hace referencia a la relación óptima entre el terapeuta y el paciente, es decir, es cuando el paciente se siente a gusto con el terapeuta y le tiene confianza⁶⁷

Ahora veamos lo que la PNL plantea del *rapport* : Richard Churches⁶⁸ nos explica que somos bombardeados con información a cada segundo. Nuestra mente filtra la mayor parte de esa información, si no lo hiciera estaríamos en un estado de “sobrecarga”. Dentro de esta información están los micropatrones y conductas de los demás, incluyendo el tono de voz, gestos, y todos los demás patrones corporales. Somos criaturas sociales, y uno de nuestros instintos es establecer relaciones, para esto nuestro cerebro empareja los datos entrantes con un patrón. El patrón que estamos buscando es el nuestro o alguno similar. Por lo tanto, estamos constantemente explorando el mundo exterior para encontrar gente como nosotros. En PNL se dice que establecemos mejor *rapport* con las personas con quienes compartimos modelos similares del mundo, es decir, que de alguna manera, son semejantes a nosotros.

Cuando vemos a una pareja de amigos o novios y su comunicación parece una danza o cuando al conocer a alguien inmediatamente sentimos una gran confianza, se conoce como *rapport* de tipo natural. Cuando logramos un *rapport* de manera natural, bienvenido sea, pero ¿Qué pasa cuando no es así, pero es conveniente que la relación fluya? En estos casos la PNL puede ayudar a crear y mantener *rapport* con los demás cuando no sucede de manera espontánea.

⁶⁶ Jazmín sambrano. *Op. Cit.* p. 84

⁶⁷ Leonardo Reynoso. *Psicología clínica de la salud. Un enfoque conductual.* México. El manual moderno, 2005. 210 p. p. 48.

⁶⁸ Richard Churches. Roger Terry. *Op.cit.* p. 62

¿Cómo hacerlo? La premisa que la PNL plantea es que podemos aprender a lograr *rapport* en forma consciente para facilitar la comunicación intrapersonal, adoptando una postura y palabras similares, para que la mente inconsciente de la otra persona reconozca que somos como ella. A esto se le denomina *sintonización*; que más adelante veremos en qué consiste.

2.3.2 Congruencia

Sabiendo que la comunicación contiene tres elementos básicos: palabras, tono y el lenguaje corporal, es importante tener presente que, para que el mensaje sea significativo deben ser congruentes estos tres elementos. Por ejemplo: una comunicación verbal podría expresar “por mi parte, está bien”, mientras que las indicaciones no verbales (evitando el contacto visual) podrían tener el efecto contrario. Si no hay congruencia, entre estos elementos, entonces lo más seguro es que el receptor acepte los elementos dominantes de la comunicación –no verbales (lenguaje corporal 55% y tono de voz 38%), lo cual generaría una confusión y una mala comunicación. (*).

“Cuando decimos de alguien que es sincero [...] es porque emplea todos sus medios de expresión para significar el mismo mensaje [...] a lo que la PNL denomina la **congruencia**”⁶⁹.

La congruencia consiste en que todas las partes de la comunicación –palabras, voz y lenguaje corporal- transmiten el mismo mensaje. Un monitor que exprese el mismo mensaje con sus palabras y con su cuerpo será un poderoso presentador, ya que los participantes recibirán el mismo mensaje tanto en el plano consciente como el inconsciente.⁷⁰

Es importante no entrar en contradicción con el contenido del discurso, es decir, ser congruentes cuando estamos al frente de un grupo, si queremos que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean significativos y gratificantes. Por ejemplo: no sería congruente si pedimos puntualidad a los alumnos, cuando nosotros como formadores llegamos tarde.

⁶⁹ Catherine Cudicio. *Op. cit.* p. 82.

⁷⁰ Joseph O’connor. John Seymour. *Op. cit.* p. 162.

(*)Estudio de Albert Mehrabian

2.4 Los medios de influencia

2.4.1 Creencias

Ya hemos visto lo que es una creencia y cómo es que las creencias influyen en nosotros. Ahora, vamos a descubrir como logramos que influyan en otros, para esto hay que conocer lo que es el Efecto Pigmalión.

El termino *Pigmalión* fue sacado de la mitología griega, dicho termino sugiere que las expectativas que se tengan sobre un futuro evento pueden, con frecuencia, afectar la probabilidad de que ocurra. Este concepto sugiere que, de forma consciente o inconsciente, los pensamientos que sean dominantes en la mente de una persona influirán en la forma en que ella invertirá su tiempo y energía.

Las expectativas que se tengan respecto a que algo sucederá afectan las prioridades y energías que se dedican a hacer que en realidad suceda.⁷¹

Pigmalión en el aula es el título del libro donde se publicaron los primeros experimentos de Rosenthal y Jacobson⁷² a finales de los setenta. Dichos estudios consistían en probar la hipótesis de si los alumnos en quienes los profesores depositaban mayores expectativas de rendimiento eran los que realizaban mayores progresos.

Es bien sabido que si alguien cree que puede lo hará a diferencia de quien cree que no puede. Las creencias sobre nosotros mismos y sobre lo que es posible en el mundo que nos rodea tienen un gran efecto sobre nuestra eficacia cotidiana.

Ahora veamos el estudio del efecto *Pigmalión en el aula*:

Caso 1

[...] un estudio revelador, en el que un grupo de niños de inteligencia normal fue dividido al azar en dos grupos igual. Uno de los grupos se asignó a un maestro a quien se le dijo que aquellos niños eran casi “superdotados”. El otro grupo se asignó a un maestro a quien se le dijo que los niños eran un poco “torpes”. Al año se les hicieron de nuevo test de inteligencia a ambos grupos. [...] grupo [...] definido como “superdotado” obtuvieron una puntuación más alta [...] que la mayoría del grupo [...] etiquetado como “torpe.”⁷³

⁷¹ Mary L. Broad, John W. Newstrom. *Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo: un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones en formación*. Madrid, Centro de estudios Ramón Areces, 2000. 232 p. pp. 158-159.

⁷² Frida Díaz. et. al. *Op. cit.* p.78

⁷³ Robert Dilts. *Como cambiar creencias con la PNL*. 3era edición. SIRIO. España, 2004. 265 p. p.14

¿Qué fue lo que pasó? Las creencias de los profesores sobre sus alumnos afectaron a la capacidad de aprendizaje de éstos.

Hay muchos estudios que concluyen que las creencias de los profesores son uno de los factores significativos que más afectan a la hora de mejorar el clima en el proceso enseñanza-aprendizaje.

2.4.2 Metáforas.

La palabra metáfora tiene sus raíces en la lengua griega, que significa “llevar más allá, trasladar”. Esto es que al relatar una metáfora expresamos una cosa por medio de otra. Por ejemplo: seguramente hemos escuchado la siguiente “El lobo es el lobo del hombre” esta metáfora es utilizada para hablar de la crueldad de los seres humanos entre sí.

En el ámbito de la PNL “Una metáfora puede ser una anécdota, una historia, una frase, un proverbio: es una herramienta preciosa cuando se trata de ejercer influencia porque las metáforas son mensajes indirectos [...]”⁷⁴.

Al hablar del *lenguaje directo* nos referimos aquel que expresa de forma concreta, sin ambigüedades, aquello que quiere transmitir. En cambio la metáfora es *lenguaje indirecto*, ya que quien lo escucha toma de él lo que necesita.⁷⁵

Por otra parte, hay que tener presente que el éxito de esta estrategia, depende de la calidad de los relatos y de la habilidad y congruencia de como se narren.

Veamos el siguiente ejemplo:

-¿Me traes la jarra?

-¡Tráeme esa jarra!

-Trae esa jarra.

En el ejemplo anterior, tenemos 3 modos de pedir una misma acción, cada una de ellas genera un estado mental diferente. Así que al narrar la metáfora deberemos usar uno u otro tipo de tono, dependiendo del estado que queramos generar a nuestros interlocutores con la metáfora.

⁷⁴ Catherine Cudicio. *Op. cit.* p. 117

⁷⁵ Merlina de Dobrinsky. *Op. cit.* p. 72.

2.4.3 Anclaje

En PNL, se denomina ancla a cualquier estímulo que, por asociación o recuerdo, evoca una respuesta determinada. Por ejemplo: si escuchamos una canción (ancla/estímulo sensorial) que nos acompañó durante nuestra niñez seguro será que nuestra mente retrocederá a nuestra infancia. O bien, cuando volvemos a probar algún alimento (ancla/estímulo sensorial) que comimos por primera vez en algunas de nuestras vacaciones, el sabor nos hará viajar mentalmente y sensorialmente a ese lugar.

Una vez establecidas las anclas, se convierten en respuestas automáticas que pueden ser beneficiosas o perjudiciales. Las beneficiosas son aquellas que desencadenan estados como confianza, creatividad, etc. Las perjudiciales activan estados como la depresión, la frustración, etc. Las anclas se pueden activar o desactivar. El anclaje es uno de los principales medios de influencia. Las anclas no solo afectan a nosotros como formadores, sino a nuestros interlocutores

La PNL retoma el *condicionamiento clásico (Pavlov)* para desarrollar la técnica del anclaje. Valdrá la pena que recordemos el experimento de Pavlov: él medía la cantidad de saliva que segregaban sus perros al darles de comer, más tarde hizo sonar una campana antes de cada comida, al cabo de cierto tiempo asociaron el sonido de la campana con la comida, de manera que cada vez que la oían comenzaban a segregar saliva (*reflejo condicionado*).

Ahora, veamos un dato que es interesante, si bien es cierto que el ancla surge del condicionamiento clásico, también es cierto que la PNL va más allá de provocar reflejos, ya que la palabra ancla sugiere algo positivo, al ser el ancla un sostén, un apoyo. Otro aspecto que es peculiar del ancla, en donde la PNL hace énfasis, es que el anclaje puede efectuarse a través de cualquier sistema representativo (visual, auditivo, kinestésico).

Proceso por el que se asocia una respuesta interna a un detonante externo (parecido al condicionamiento clásico). [...]. El anclaje puede ser visual (con los movimientos específicos de las manos. Auditivo (usar palabras y un tono de voz concreto) o kinestésico (como cuando tocamos el brazo o ponemos la mano sobre el hombro de otra persona).⁷⁶

⁷⁶ Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* p. 321.

“Como ancla visual se puede utilizar la propia figura o algún objeto simbólico [...] como ancla auditiva se puede emplear un palabra o una frase [...]. Las sensaciones táctiles constituyen la mero ancla kinestésica.”⁷⁷

Por lo cual, los anclajes no solo sirven para crear un reflejo, sino que también pueden provocar una sensación, una emoción, imágenes, voces.

2.4.4 Sintonía

La sintonización crea un clima que invita al interlocutor a seguir hablando, en tanto que a nosotros nos permite escuchar al otro de una mejor manera, además de que nos conduce a la obtención de una mejor comunicación.

“[...] consiste en reflejar hacia la otra persona su propia imagen, enviándole señales (básicamente no verbales) que pueda identificar fácilmente y de manera inconsciente como suyas, de forma tal de crear un vínculo donde predominen la tranquilidad, la confianza y el entendimiento”⁷⁸

La sintonía puede lograrse adaptando el lenguaje corporal, el tono y las palabras a los de la otra persona.

“Sincronizar es reflejar, es mostrar en espejo, sin imitar, dirigiendo señales no verbales que la otra persona pueda identificar clara e inconsciente como suyas, y que para ella es garantía de que está siendo comprendida, aceptada y reconocida”⁷⁹. Al sincronizar, se produce una atmosfera de confianza y de familiaridad, lo cual genera que logremos una mejor comunicación.

Al sintonizar logramos que la otra persona capté inconscientemente señales que le sean similares, de modo que se sienta cómodo con la comunicación. ¿Cómo es que sucede esto?... Recordemos en qué forma se mueven dos amigos o una pareja: caminan por la calle dando los pasos al unísono, o bien si dos amigas almuerzan juntas, se llevan la comida a la boca casi al mismo tiempo.

Veamos los siguientes ejemplos retomados del libro “*La comunicación no verbal*”:

⁷⁷ Helmut Krusche. *La rana sobre la mantequilla*. PNL. Fundamentos de la Programación Neurolingüística. 5ta edición. Sirio. España, 2006. 242 p. pp. 95-96

⁷⁸ Merlina de Dobrinsky. *Op. cit.* p. 114.

⁷⁹ Jazmín Sambrano. *Op.cit.* p. 65.

“Cuando dos personas conversan, están unidas no solo por las palabras que intercambian, sino por el ritmo compartido”.

“Dos amigos se sientan exactamente de la misma manera, la pierna derecha cruzada sobre la izquierda [...] o bien uno de ellos lo hace a la inversa [...] como si fuera una imagen reflejada en un espejo.”⁸⁰

2.4.5 Programación positiva

¿Has experimentado la sensación de que nada podría fallarte? ¿Una temporada en que todo te sonreía? Seguramente también has experimentado la experiencia contraria y habrás dicho ¡todo me sale mal y nada tiene arreglo!, ¿pero, en qué consiste la diferencia? ¿Por qué se producen resultados desastrosos unas veces, y otras veces resultados fabulosos? ¿A qué se debe incluso que los mejores atletas tengan días en que todo lo hacen bien, y otros en que no encestan ni una pelota?

La diferencia radica en el estado neurofisiológico en que nos hayamos. Hay estados que potencian como la confianza, seguridad interior, alegría, los cuales liberan poder. Y hay otros estados que paralizan como la confusión, depresión, miedo, tristeza, los cuales nos dejan impotentes.

De manera somera, debido a que anteriormente ya se profundizó en el tema, recordaremos que la “Programación” hace referencia al modo en que programamos nuestros pensamientos y comportamiento de manera muy similar a como se prepara una computadora para que haga determinadas tareas.

Para entender cómo funciona la programación, imagina que estás mordiendo un jugoso limón. Observa todos los detalles del limón, su color, los poros en la superficie en la piel y el goteo del jugo cuando lo muerdes. Ahora percibe el sabor y siente el jugo en tu lengua y en tu boca...

¿Has notado que mientras pensabas en esto empezaste a cambiar tu estado? Esto se debe a que nuestra mente no reconoce la diferencia entre una realidad imaginada y una realidad exterior. Esto demuestra que nuestras imágenes

⁸⁰ Flora Davis. *La comunicación no verbal*. Alianza. Madrid, 2006. 382 p. pp. 174- 175 [los corchetes son míos].

interiores afectan a nuestro comportamiento diario y es un claro ejemplo de cómo podemos cambiar nuestro estado al programarnos.

Ahora adentrémonos en la importancia de los aspectos revisados en este capítulo, en la Capacitación

Capítulo 3. La Programación Neurolingüística (PNL) aplicada a la Capacitación

“La PNL representa una manera de enfocar el aprendizaje humano. Aunque muchos psicólogos y trabajadores sociales usan PNL para hacer lo que ellos llaman terapia, creo que es más apropiado describir la PNL como un proceso educativo”⁸¹

Richard Bandler

El motivo por el que aludo la cita anterior, es para adentrarnos más al contenido de este capítulo, ya que el fragmento anterior nos revela que, Bandler concibe a la PNL como una herramienta educativa, debido a que como ya quedo expuesto anteriormente, este modelo enseña a la gente a utilizar sus cerebros de manera más funcional.

Estamos entrando a un capítulo en donde pondremos sobre la mesa todo lo visto anteriormente. Y en donde veremos cómo cada elemento va tomándose de la mano y que aplicándolos en conjunto optimizaremos la capacitación.

Pero antes de entrar de lleno al capítulo me gustaría recordar, a grandes rasgos, que existen aspectos por los que vale la pena aplicar aspectos de la PNL en la capacitación:

- ✚ Diversos libros sobre la formación se concentran en el nivel del entorno, es decir, como hay que disponer la sala y qué recursos se deben utilizar. Sin embargo se descuidan aspectos como las creencias que afectan en gran medida a los pensamientos y al estado emocional, para esto la PNL nos potencializa con creencias positivas, visualización y programación positiva.
- ✚ Por otra parte tenemos que, en el ámbito pedagógico se da una gran importancia al lenguaje debido a que mediante éste se transmiten los

⁸¹ Weerth Rupprecht. *PNL y la imaginación*. Sirio. Buenos Aires, 1998. 368p. p 41.

conocimientos y también el proceso de enseñanza el cual es un proceso de **comunicación**, y bien, si la capacitación presencial se lleva a cabo mediante la comunicación (verbal y no verbal) el ser un buen comunicador sería una de las competencias que debe poseer el facilitador. Por ello es importante valernos de los recursos que optimicen la Capacitación.

✚ La PNL, como ya vimos, hace un estudio detallado de la comunicación verbal y no verbal. Como resultado de éste, la PNL aporta diversos aspectos (ver capítulo 2) que como pedagogos nos interesan, pudiendo ser aplicados a la Capacitación.

Pasemos a la revisión más a detalle y de manera sustanciosa, de cómo los aspectos de la PNL (vistos en el Cap.2) pueden optimizar la Capacitación. Es importante tener presente en cada aspecto la importancia que la PNL da al lenguaje verbal y no verbal.

El escenario está dispuesto [...]. Por mucha experiencia que tenga como formador, es probable que experimente usted una mezcla de sensaciones, entre la excitación y la ansiedad. Ha definido su tarea y establecido sus objetivos en términos de los conocimientos, habilidades y actitudes que quiere que aprendan los alumnos. Ha preparado los materiales y la presentación. [...]. Ahora, su público está esperándole. ¿Qué sentirán los alumnos? [...] puede que acudan por decisión propia o, en el peor de los casos, por obligación. Puede que acudan motivados o que acudan influidos por una baja moral en el lugar de trabajo. [...]

¿Qué conclusiones extraería un observador imparcial de la formación? Si lo considera desde su punto de vista. Es un fenómeno muy extraño. Una serie de individuos interactúan en una compleja danza de comunicación en la que a veces conduce una persona, a veces otra. La persona que está al frente a veces impulsa, a veces responde al grupo. Se intercambian mensajes verbales y no verbales, demasiados para seguirles la pista a todos, pero en conjunto parece que la situación tiene un propósito y una estructura. ⁸²

⁸² Joseph O'connor. *Op. cit.* p 179

Ahora bien, para entretelar la estructura anterior y mantener el propósito, hay 6 habilidades de formación que están estrechamente relacionadas con la cita anterior:

Habilidades clave para la formación según Joseph O'connor⁸³

- ✓ Descripción múltiple: Capacidad de ver los distintos puntos de vista.
- ✓ Crear sintonía con el grupo: Es la capacidad de influir y la disposición a dejarse influir.
- ✓ Congruencia personal: el arte de transmitir mensajes coherentes.
- ✓ Establecer objetivos y seguirles la pista.
- ✓ Mantener su propio estado de plenitud: El estado emocional del monitor es una variable importante que determina el éxito de una formación.
- ✓ Crear en los participantes estados de aprendizaje con plenitud de recursos: Inducir en los participantes estados de aprendizaje y curiosidad. Una vez que haya captado la atención y el interés de los interlocutores, el material será fácil de presentar y será más fácil de aprender.

Quizá hasta aquí ya nos hemos percatado de que para lograr las habilidades anteriores, la PNL nos proporciona herramientas. Pasemos a la revisión de dichas herramientas. La información está organizada con aspectos que nos serán útiles *antes de la formación y después de la formación.*

3.1 Aspectos a considerar para preparar la Capacitación y que sea más óptima. (Antes de la formación).

3.1.1 Programación positiva antes de la Capacitación.

• **Programación positiva en acción...**

Nuestro cerebro no puede distinguir entre la imaginación vivida y la realidad. Investigaciones demuestran los efectos de la imaginación. Si nos imaginamos habiendo cumplido nuestras metas, los resultados son excelentes⁸⁴.

⁸³ *Ibidem.* p 180.

⁸⁴ Peter Thomson. *Los secretos de la comunicación: cómo ser escuchado y obtener beneficios.* Trad. de Adriana Oklander. Granica. México, 2008. 256 p. p. 55

La PNL propone qué: Programarnos positivamente es otro medio de influencia con el cual lograremos resultados positivos. Cuando nos imaginamos el peor escenario en cualquier circunstancia, nos hace ver de manera negativa la situación, por lo que es importante tener imágenes positivas.

Una computadora (hasta ahora) no es capaz de autoprogramarse, necesita de un programador. El ser humano es capaz de crear a las computadoras, de programarlas, de repotenciarlas y entonces, ¿Cómo es que a veces se puede sentir incapaz de hacerlo consigo mismo?

“Los estudios muestran que las personas excelentes y altamente eficaces se centran en ensayos mentales positivos de las cosas que desean y en cómo será todo cuando hayan conseguido lo que quieren”⁸⁵

Crear un estado mental positivo conserva niveles de energía altos y una atención concentrada y relajada, esto se puede lograr mediante ejercicios de visualización, que veremos en su momento.

El estado mental negativo induce a cambios químicos en el cerebro que pueden inhibir la capacidad de procesar o recordar. Sabiendo esto y a manera de cierre de este apartado sería bueno preguntarnos: ¿De ahora en adelante, como nos programaremos para una presentación, capacitación, etc.? ¿Nos programaremos positiva o negativamente?

3.1.2 Creencias en la capacitación

- **Creencias en acción...**

“En PNL se ha comprobado que el cerebro obedece nuestras propias órdenes, por lo que si alguno de nosotros cree que es incapaz de lograr algo [...] nunca lo logrará, sin embargo, si el mensaje que nos enviamos es positivo en el sentido de que pase lo que pase **lograremos la meta que nos hemos propuesto**, el cerebro trabajará día y noche en la consecución de esa meta, hasta obtenerla. Desde este punto de vista el facilitador tiene que estar motivando a su auditorio, en cuanto a la repetición de frases positivas y alentadoras, que vayan “programando” a los participantes hacia la creencia, de que si comprometen su voluntad, su mente y su corazón, el universo entero conspirará para que logren todos sus objetivos.”⁸⁶

⁸⁵ Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* p. 37.

⁸⁶ Elisa Patricia Chávez Rosas. *Enseñanza y capacitación. El camino hacia el liderazgo.* Alfaomega. México, 2004. 145p .p. p 75.

Con la información que ya hemos revisado en el capítulo anterior y con la cita anterior, nos podemos percatar de que es importante saber que las creencias que tengamos sobre el aprendizaje influirán positiva o negativamente en la formación. Creer que todo el mundo tiene o puede crear los recursos que necesita para aprender, favorece en gran medida.

Recordemos el caso del capítulo anterior en donde se divide a los niños de una clase en dos grupos. Y se hace creer a los profesores que el primer grupo era más inteligente que el segundo grupo, en consecuencia, el primer grupo presentó mejor rendimiento que el segundo grupo. O'connor lo denomina como "Efecto Pigmalión", este estudio se ha aplicado en la empresa, en la política y en la medicina.

Esto se debe a que cuando se espera más de una persona, se produce un clima emocional mayor, por lo que se le mantiene más informada, se le exige más, se le dan más oportunidades para hacer preguntas etc.

Las creencias y expectativas pueden influir sobre el aprendizaje. Así que creer que las personas tienen una gran facilidad para aprender favorece que sea así. En el mundo docente la importancia de las creencias sobre nuestros alumnos y alumnas es vital. Veamos las diferencias entre estas dos creencias:

- a) **Con este grupo no hay nada que hacer, no se motiva con nada.**
(Creencia limitadora que nos puede llevar a la indiferencia)
- b) **Todavía no he encontrado la forma de motivar a este grupo.** (creencia potenciadora que nos llevará a intentar nuevas estrategias).⁸⁷

Con lo anterior me gustaría analizar que en ocasiones nuestros interlocutores no acuden por voluntad propia, lo cual produce que no tenga mucho interés en el contenido de la Capacitación, así que este será el momento en que deberemos enfocar nuestras creencias en que la formación será exitosa.

En el área de la formación, los formadores inician este proceso antes, durante y después de la misma. Seleccionado personas "clave" diciéndoles que los

⁸⁷ Albert Serrat. *Op.cit.*. p. 125.

participantes ahora poseen todas las habilidades y capacidades requeridas para ser un empleado eficaz; de hecho el formador está implantando un sistema de creencias en la mente de quien lo escucha. Esto llega a ser altamente poderoso si tanto el participante como el formador lo creen firmemente.⁸⁸

3.2 La Importancia de conocer los diferentes filtros para captar y procesar la realidad (información) para la Capacitación. (Durante la formación).

- La PNL otorga una enorme importancia al **lenguaje verbal**, ya que mediante este podemos **percibir** los filtros de nuestro interlocutor, aspecto importante, ya que al identificar el filtro podremos tener una **mejor sintonía**, además de que es importante **considerar** estos filtros **al momento de la Capacitación**.

En primera instancia, es importante que el facilitador comprenda el postulado de “*el mapa no es el territorio*”. Ya que este postulado alude a que todos respondemos desde nuestros mapas, entender esto es un primer paso para tener una mejor comunicación. Richard Churches nos explica la importancia de entender este postulado como formadores: “El primer paso del proceso de aprendizaje para ser flexible, para tener las destrezas de una comunicación eficaz y lograr tus objetivos, es llegar a ser consciente de lo que hay en tu mapa y reconocer que es sólo eso: un mapa”⁸⁹

Y dado que, la Capacitación se imparte a diversos grupos, es importante considerar que todas las personas tenemos una manera particular de ver el mundo, aceptar los diferentes puntos de vista, los diferentes mapas, nos ayudará a lograr una mejor comunicación y ayudará a que la formación se dé de una manera más eficaz.

Recordemos que en PNL existen **3 filtros principales** con los que cada ser humano se enfrenta al mundo y conforma su mapa:

⁸⁸ Mary L. Broad, John W. Newstrom. *Op. cit.* p. 159.

⁸⁹ Richard Churches. Roger. *Op. cit.* p. 32.

3.2.1 Sistemas representacionales

- **Sistemas representacionales en acción...**

Para algunos “ver es creer”, otros confían mucho más en sus sensaciones, los terceros valoraran lo que oyen y buscan la opinión verbal de los demás.

Los que aprenden visualmente dicen: la gente aprende observando, ¿puedes hacer más demostraciones?. Los que aprenden quínestésicamente dicen: las demostraciones me confunden. La gente aprende haciendo, ¿podemos hacer ejercicios?. Quienes aprenden auditivamente dicen: la gente aprende mejor escuchando y comentando. La gente aprende de distintas maneras y es importante cubrir todos los estilos.⁹⁰

Para abarcar estos tres canales en nuestra capacitación la PNL plantea que es importante que primero reconozcamos las palabras peculiares a cada canal (**ver anexo 2) “Sistemas representacionales .y sus características”**, para abarcar en nuestra capacitación los tres canales, y así el mensaje llegue a todos de manera más significativa.

Teniendo un perfil pedagógico es importante considerar estos sistemas, ya que estos aluden a que cada individuo asimila la información de manera diferente, y por lo tanto aprende mediante su canal predominante, ya sea visual, auditivo o kinestésico.

Estos canales influyen sobre la forma de comunicarnos y sobre la impresión que causamos en el oyente.

3.2.2 Metaprogramas

Como ya vimos, las diferencias de cuando una persona señala lo que hay y otra señala lo que falta, o bien, cuando alguien se fija en los detalles y otra persona se fija en lo global son diferencias que la PNL explica como *metaprogramas*. El entender los metaprogramas ayudará a mejorar nuestra comunicación con los otros y aumentar nuestras habilidades para poder influir en nuestros interlocutores además de que a nivel personal vale la pena estar consciente de estos

⁹⁰ Robert Dilts. *Como cambiar creencias con la PNL*. 3era edición. Sirio. España, 2004. 265 p. p. 127

metaprogramas. Pasemos a ver unos tips de cómo podemos optimizar la capacitación con ayuda de los metaprogramas:

Interno/externo

- La persona que se guía por referencias internas: necesita tiempo para asimilar el material de exposición. Una vez asumido lo tendrá muy claro y lo pondrá en práctica. Aquí se encuentran las personas auditivas o kinestésicas.
- Las personas con referencia externa tienden a asumir el material rápido y a utilizarlo inmediatamente. Aquí se encuentran las personas visuales.

Semejanzas/diferencias

- En toda comparación existen semejanzas y diferencias, del mismo modo en que está página es blanca y negra a la vez. Así que al momento de nuestra capacitación, al hacer una comparación, habrá que poner de relieve ambos aspectos.

Opciones /procedimiento

- Algunas personas prefieren seguir una serie de pasos fijos, o bien les gustan las secuencias.
- Otras personas prefieren tener opciones y les resulta más difícil seguir procedimientos establecidos. Les gusta tener alternativas. Así que conviene que nuestro programa sea flexible, para cubrir a estas últimas personas.

Acercamiento/huida

- Entre los estilos de aprendizaje están las personas que avanzan hacia el objetivo positivo y quienes reaccionan alejándose de los problemas y dificultades. Muchas personas están motivadas hacia lo que quieren, y a

menudo formulan preguntas directas sobre la manera de obtener resultados con el material de formación.

- Otras personas plantean posibles problemas, por lo que se sugiere señalar que existen cosas que podrán salir mal, pero el único modo de averiguar esto es hacerlo.⁹¹ Al estar frente a un grupo en donde existen diferentes personas, es conveniente tener presente que las personas procesan la información no solo a partir del sistema representacional preferente, sino también a partir de los metaprogramas, indudablemente esto nos sensibilizará al momento de dar la capacitación.

3.2.3 Creencias

- Las creencias también, son reveladas en las expresiones verbales, como cuando decimos “soy capaz de hablar en público”, “soy una persona fantástica”, “el mundo es fantástico”.

Recordemos que las creencias útiles actúan como autorizaciones para utilizar nuestras habilidades al máximo, otras actúan como limitaciones. Las creencias nos llevan a determinadas conductas, veamos un ejemplo: Nos encontramos en nuestro coche y el semáforo marca el rojo, así que nos detenemos, en seguida se acerca un peatón y toca el cristal de nuestra ventana, en esta situación actuaremos de acuerdo a nuestra creencia. Si nuestra creencia es que “la gente se aprovecha de nosotros”, no abriremos la ventana, por el contrario, si nuestra creencia es que en este mundo hay más gente buena que mala y si algún día tenemos un problema seguro encontraremos a alguien que nos ayude” bajaremos el cristal y preguntaremos qué se le ofrece.

Como pedagogos es importante estar conscientes de que las creencias son un filtro por el que las personas conforman su mapa, ya que al momento de la capacitación las creencias indudablemente se verán reflejadas, por ejemplo puede que unas personas tenga la creencia de que “todas las

⁹¹ Joseph O’connor. John Seymour. *Op. cit.* pp.206-208

capacitaciones/presentaciones son aburridas”, y sus actitudes serán de rechazo, aburrimiento, apatía; o quizá puede que alguien tenga la creencia de que “las capacitaciones son muy buenas fuentes de aprendizaje” creencia que se verá reflejada quizá en el optimismo, la colaboración etc, esto se debe a que “cuando [...] tenemos una creencia asumida nos comportamos de manera congruente con la misma”⁹²

Entender esto es importante para optimizar la capacitación, ya que nos lleva a comprender, en dado caso, más allá de la apatía de un interlocutor.

3.3 *La comunicación (verbal y no verbal) al momento de hacer una presentación.*

- **Comunicación verbal y no verbal en acción...**

Todo lo que hacemos frente a nuestros interlocutores comunica algo de un modo u otro, como lo son las palabras que utilizamos, los cambios en nuestra expresión facial e incluso el modo en que nos paramos. Reconocer esto nos potencializa para examinar los detalles de nuestra comunicación y el efecto que tiene en los otros.

El profesor Albert Mehrabian, realizó una investigación que demuestra que el impacto y la credibilidad de cualquier comunicación se derivan principalmente del lenguaje corporal del presentador, seguido por la calidad de la voz. Anteriormente ya se mencionó que las cifras del impacto son: 55% (lenguaje no verbal, gestos, posturas) 38% (*tono de la voz*) 7% (*las palabras*). Al ser la capacitación una comunicación presencial, interviene lo que se dice (contenido de la comunicación) que es el modo en que se dice y el lenguaje corporal. Es importante saber que debe haber congruencia para que el mensaje sea más significativo. Ya que cuando estos tres aspectos (lenguaje no verbal, tono de voz y lenguaje verbal) son congruentes se refuerzan la comunicación.⁹³

⁹² Albert Serrat. *Op. cit.* p. 124

⁹³ Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* p. 132.

Partiendo de lo anterior, listaré ciertas habilidades de presentación que como formadores son importantes de considerar, comenzando por aquellas inmersas en el lenguaje no verbal seguidas del lenguaje verbal:

La apariencia

A la mayoría de nosotros nos preocupa la impresión que causamos a los demás; si se nos tomará en cuenta, si nos escucharan cuando hablamos ante un grupo, en definitiva, si proyectamos una imagen positiva. Equivocadamente pensamos que lo que pensarán los demás de nosotros se limita al discurso verbal que hagamos en un primer encuentro, esto es equívoco, debido a que, antes de que hablemos los demás ya han percibido una serie de señales no verbales que les inducirán en un primer momento a crearse un juicio sobre nosotros.

La primera impresión que el grupo se forma del presentador es mediante la apariencia. La apariencia es una comunicación. Así que habrá que cuidar la combinación al vestir, en un entorno empresarial es mejor optar por la sobriedad. En el caso de las mujeres habrá que cuidar el cabello, el vestir, el maquillaje, si se lleva accesorios procurar que no sean estrafalarios. En el caso de los hombres deberán cuidar la ropa, cabello, reloj, complementos. La ropa, la forma de peinarnos y otros detalles son los complementos de nuestro lenguaje corporal. Por ejemplo cuando alguien lleva un peinado perfecto, sin un solo cabello fuera de su sitio, corresponde a una persona ordenada, disciplinada y quizás conservadora. Cerremos este aspecto con el siguiente ejemplo, y que nos muestra como es importante la primera impresión que transmitamos a los otros: “Si en una calle oscura se nos acerca un extraño probablemente desconfiaremos más de él si va mal vestido y poco aseado, que si lleva un traje de chaqueta y una corbata”⁹⁴

El contacto visual

“El contacto visual es una herramienta poderosa. Si lo usa muy poco parecerá nervioso o incluso evasivo. Pero si lo usa demasiado parecerá agresivo o incluso evasivo”.⁹⁵

⁹⁴ Huber Cheri y Ambar Oceabo. *La primera impresión. –Tu cuerpo habla- . Técnicas para interpretar los mensajes no verbales y crear una buena impresión.* España, 2000. 106 p. p14.

⁹⁵ James Judi. *El lenguaje corporal. Proyectar una imagen positiva.* Paidós. Buenos Aires, 2003. 168 p. p 85.

Con la cita anterior podemos percatarnos de que también al tener contacto visual deberemos buscar un equilibrio. El hacer contacto visual con los asistentes es importante, ya que transmite un mensaje de interés a nuestro interlocutor. Si el grupo es muy grande, al hablar, habrá que dividir mentalmente la sala en 4 o cinco secciones y establecer contacto visual con personas de las distintas secciones. El contacto visual dará mejor resultado si se atiende durante 5 segundos.

La postura

La manera en que se usa el cuerpo es importante. Como formadores hay que recordar que la manera en que usamos nuestro cuerpo es una declaración sobre nosotros. Por ejemplo una postura alineada y erguida comunica serenidad.

Al dar una presentación hay que mantenernos erguidos y recordar que la postura habla mucho sobre la persona. Los estudios del Dr. Mehrabian sostienen que las audiencias interpretan las posturas relajadas de las extremidades superiores del cuerpo (y en especial, los hombros caídos) de forma muy negativa. Así que si nos toca hablar de pie es importante que consideremos llevar los hombros hacia atrás y no inclinarse hacia adelante, siempre manteniendo un equilibrio, ya que si los hombros están muy adelante proyectaremos una sensación de pesadumbre y si los hombros están muy hacia atrás provocará un efecto de arrogancia, para lograr el equilibrio se recomienda hacer ensayos antes de la presentación. Algunas posturas de las extremidades inferiores también pueden resultar problemáticas: el típico balanceo de atrás a delante, como si estuviese diciendo "No quiero estar aquí".

Ahora bien, si vamos a hablar sentados, es importante que estemos erguidos y que mantengamos una distancia de 10 cm a la mesa y 10 cm al respaldo.⁹⁶

Ademanos

A continuación enlisto algunos tips, no sin antes recordar que los ademanes tienen que parecen naturales:

⁹⁶ Merlina de Dobrinsky. *PNL aplicada a los negocios*. Colección Emprendedores. Lea. Argentina, 2008. 122 p .p 74.

- ✓ No hay que cruzar los brazos ya que se trata de una actitud de barrera.
- ✓ Cuando estemos de pie hay que evitar tomarnos las manos por detrás. Ya que esta postura es leída como autosuficiencia y despreocupación.
- ✓ De igual manera hay que evitar tomarnos las manos por delante, esta postura se interpreta como “inseguridad”.
- ✓ Las manos en los bolsillos, da una impresión de despreocupación y falta de respeto hacia quienes están escuchando.
- ✓ Hay que evitar los ademanes excesivamente ampulosos. La sobriedad es lo recomendable tanto en la vestimenta como en la gestualidad.⁹⁷

3.3.1 La voz

- **La voz en acción...**

- ✓ Si queremos que el grupo visualice= hay que hablar de prisa (visual).
- ✓ Si queremos que los participantes oigan interiormente= hay que hablar más rítmicamente y lento (auditivo).
- ✓ Si queremos entrar en las sensaciones de los participantes= hay que hablar más despacio y con tono más grave (kinestésico).

La voz nos proporciona una gran cantidad de información sobre el estado general de la persona. Una voz apagada es aburrida y provoca una barrera para mantener una comunicación eficaz.

Un buen ejercicio sería cambiar el tono y el timbre de voz de modo que parezca:

- sincero,
- sarcástico,
- sorprendido,
- enojado.

Estos cambios se deben repetir frente a un espejo y “actuar” según cada emoción. Pongamos atención a cómo vamos cambiando nuestras expresiones con cada cambio. Las expresiones faciales afectan al tono de la voz. Habrá que tener una voz moderada de acuerdo al público que nos dirijamos.

⁹⁷ *Ídem.*

Cuando nos ponemos nerviosos nuestros músculos faciales también se tensan por lo que perderemos tono⁹⁸.

Veamos el siguiente tip de cómo utilizar la voz de acuerdo a lo que pretendamos despertar en nuestros interlocutores. A esto Robert B. Dilts nos dice: El tono de voz puede ser una señal muy poderosa. Cuando la persona visualiza tiende a hablar en un tono de voz ligeramente más alto y más rápido. Cuando una persona entra en sus sentimientos, su tono de voz suele ser más bajo y con un tiempo más lento. Estos patrones pueden afectar a los estados de la gente.⁹⁹

Con la cita anterior podemos percatarnos de que indudablemente, mediante la voz podemos influir en nuestros interlocutores y qué tan importante es el tono de voz, a propósito de esto se requiere recordar que en nuestro tono de voz deberá existir congruencia con lo que estamos transmitiendo. Por ejemplo, si un presentador dice “relájense y pónganse cómodos”, con un tono de voz alto y rápido, experimentaremos una incongruencia, ya que este tono puede más bien, activar procesos cognitivos.

3.3.2 Las palabras

- **Las palabras en acción...**

Recientes investigaciones han demostrado el poder de las palabras para configurar el mundo de las personas. “Las palabras originan representaciones internas y desencadenan procesos mentales, para producir las representaciones que queremos fomentar, necesitamos emplear las palabras “correctas”.¹⁰⁰

Lo anterior nos pone de manifiesto la importancia que tienen las palabras a la hora de establecer nuevos comportamientos y para modificarlos. A través del lenguaje interiorizado nos creamos nuestros problemas y por medio del autodiálogo podemos llegar a la solución de muchos de ellos.¹⁰¹

⁹⁸ James Judi. *Op. cit.* p. 116

⁹⁹ Robert b. Dilts. *El arte de comunicar. PNL para hacer presentaciones eficaces*. Trad. de Miguel Iribarren. Rigden. Barcelona, 2008. 245 p. p. 118.

¹⁰⁰ Mahony Terry. *El poder de las palabras. El uso de la PNL para mejorar la comunicación, el aprendizaje y la conducta*. Desclée de Brouwer. Trad. de Guillermo Lapiedra Gutiérrez. España. 2009. 246p. p. p. 26.

¹⁰¹ Ramiro Alvarez. *Op. cit.* p. 31.

Además de que las palabras son una herramienta muy poderosa al momento de comunicarnos con los demás, veamos algunas palabras con las que hay que ser cuidadosos al utilizarlas.

Palabras para usar con cuidado

“Intenta” tiene la presuposición implícita de que podrías fracasar. Así que si quieres el éxito de la otra persona evita esta palabra.

“Pero” niega siempre lo que se acaba de decir, y al empezar nuestra frase con *“pero”* pone a la otra persona a la defensiva. Tendrás más influencia en la otra persona si empezamos nuestra frase de la siguiente manera *“y otro modo de verlo sería...”*¹⁰²

“No” Expresarnos en forma positiva, evitando el uso de la palabra “NO”. Veamos un ejemplo: *“No pienses en un elefante azul”*. ¿En qué pensaste? Cuando utilizamos un NO, puede que estemos haciendo que la gente piense en lo que en realidad no queremos. Esto se debe a que nuestro cerebro se maneja con la información presentada negativamente, es decir, primero tenemos que pensar en el elefante azul para no pensar en él. Otro ejemplo sería “NO fumaré”, al decir esta orden, es difícil para el cerebro obedecer. Ya que la mente recibe la información como “Fumaré NO”, porque para pensar en NO fumar es necesario pensar en fumar, así que hay que dar las órdenes en positivo, por ejemplo en el caso del fumador sería mejor decir: “Respiraré aire fresco y puro, yo cuido mi cuerpo”. Siempre buscando y concentrarnos en el resultado que buscamos.

Hablar en positivo solicitando exactamente lo que necesitamos, ayuda a que las instrucciones sean captadas en el sentido correcto.¹⁰³

“Problema” como facilitadores hay que evitar la palabra Problema, ya que esta palabra provoca un “bloqueo mental”, hay que sustituir esta palabra por

¹⁰² Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* p. 108

¹⁰³ Thomson Peter. *Op. cit.* p 37.

“Oportunidad”, ya que al usar esta palabra las opciones en nuestro cerebro se multiplican.

“Lo voy a intentar” “Trataré de hacerlo” como facilitadores hay que quitar de nuestro lenguaje estas palabras, debido a que con estos mensajes no se asegura ningún resultado, así que hay que cambiarlas por palabras como “Lo haré”.¹⁰⁴

3.4 Los medios de influencia en la capacitación

- **Los medios de influencia en acción... Sintonía, metáfora y ancla**

Es importante crear una sintonía con el grupo desde el momento en el que entramos al salón. Lo más fácil es comenzar con una metáfora que puede ser una experiencia positiva, una anécdota entretenida, un comentario humorístico. Hay que lograr que todos rían juntos. Entonces podremos anclar ese estado positivo por medio de una palabra o un gesto y regresar a él más tarde si lo deseamos. Se recomienda establecer contacto visual con cada miembro del grupo en los primeros 5 minutos.

Como pudimos percatarnos cada uno de los medios de influencia vistos en el Capítulo 2, nos ayudan como su nombre lo dice a influir de manera positiva tanto en nosotros como en nuestros interlocutores, veamos más a fondo cada uno de estos medios.

3.4.1 ¿El Rapport y la sintonía en que ayuda al Facilitador?

- **Rapport y sintonía en acción...**

Existen ocasiones en que no sucede un *rapport* (armonía, concordancia, simpatía) de manera espontánea y sin embargo es necesario que la relación fluya, un ejemplo claro de esto es en el momento de dar la capacitación en la que nos encontramos a gente a la que no terminamos de aceptar, para estos casos la PNL propone la sintonía, la cual se logra mediante la adecuación a lo que el interlocutor hace, o bien, a lo que dice, es decir podemos sintonizar con su canal perceptivo (auditivo, visual ó kinestésico) utilizando las palabras que

¹⁰⁴ Elisa Patricia Chávez Rosas. *Op. cit.* p. 70.

corresponden a su canal predominante, o bien, con su lenguaje corporal, esta adecuación es la que a lo largo de este trabajo se denomina sintonización.

El *rapport* es un medio más de influencia y este término hace referencia a la sincronización armónica que se establece entre dos personas.

Habremos de considerar que para lograr el *rapport* es importante poner atención en los siguientes aspectos:

-Postura corporal: Nuestro interlocutor puede estar en diversas posturas. Pero es importante sincronizar con alguna de las posturas.

-Ritmo y velocidad del habla

-Tono de voz y volumen

-Gestos

-Canal predominante

Para que una vez identificados dichos aspectos *sincronicemos* con nuestro interlocutor y así logremos un *rapport*. Recordemos que la **sintonización** es el adecuarse a lo que el interlocutor hace, o bien, pareciéndose en algo a esa persona. Sin embargo, es importante recalcar que no debemos copiar a nuestro interlocutor gesto por gesto, debido a que esto podría interpretarse como una burla¹⁰⁵

Lograr la sintonización nos servirá para crear un clima de confianza y así poder lograr una comunicación más eficaz. Es importante conocer la sintonización para poder aplicarla a reuniones grupales (capacitaciones), también se puede aplicar en momentos de desacuerdos, o bien, para negociar en una conversación.

Cuando se enseña a un grupo, crear *rapport* es fundamental para generar un entorno de aprendizaje que sea cómodo y relajado. Se puede crear *rapport*, mediante el lenguaje verbal y no verbal. La PNL plantea algunas estrategias para crear sintonía con el grupo. La idea es tener haciendo a todos lo mismo:

- Hacer preguntas universales cuyas respuestas sean afirmativas, que cada uno levante las manos, haciendo así todos lo mismo por ejemplo: ¿ha visto

¹⁰⁵ Merlina de Dobrinsky. *Op. cit.* p.117

alguien un programa de televisión? Esto puede parecer extraño, sin embargo, lo que se busca es un acuerdo en el grupo.

- Cualquier actividad que sincronice movimiento y respiración creará *rapport* (la risa, una secuencia de movimientos, algunas técnicas grupales).¹⁰⁶

Me parece importante mencionar dentro de este apartado dos aspectos que también son relevantes para lograr una sintonización, reconociendo y poniéndonos en el lugar y/o en la situación del interlocutor:

- ✓ Cuando nos encontremos con un **público experto**: habrá que empezar diciendo “Me gustaría recordarles que todos ustedes saben mucho más que yo acerca de su trabajo. Mi función consiste en ofrecerles enfoques y habilidades adicionales que quizá les ayuden a obtener resultados aún mejores, si están dispuestos a llevarlos a la práctica”.
- ✓ Ante un **público reacio**, es posible que con las personas que han asistido a la capacitación por obligación, presenten más desafíos para trabajar con ellas. En estos casos se podría empezar diciendo algo como “Algunos de ustedes están aquí porque quieren y otros porque les han dicho que vengan. Yo también me he visto en este caso y sé que no resulta agradable, y me fue bastante difícil sacar algo de valor de la experiencia. Me gustaría que el tiempo que vamos a pasar juntos les resulte tan útil como sea posible”.¹⁰⁷

3.4.2 Metáforas en la Capacitación

- **Metáforas en acción...**

Las metáforas no tienen necesariamente que ser relatos ingeniosos, basta con relatar una experiencia personal, una historia, una frase, un proverbio, o bien, un chiste. La importancia de las metáforas y la manera en que influyen reside en que son más fáciles de recordar que la información, porque llegan a un nivel más profundo que la sola información, debido a que los relatos influyen en las

¹⁰⁶ Richard Churches. Roger Terry. *Op. cit.* pp. 74-75.

¹⁰⁷ Joseph O’connor. John Seymour. *Op. cit.* p 189.

emociones de la gente, captando el interés de los alumnos. El impacto de narrar un relato, o proporcionar un ejemplo, es una manera de hacer que el material sea más significativo.

Así que, cuando exponamos ideas, habrá que citar ejemplos específicos para volver más reales las ideas.

Recordemos también que, al narrar la metáfora deberemos cuidar la entonación de nuestra voz, dependiendo del estado que queramos generar en nuestros interlocutores

3.4.3 Anclas en la Capacitación

- **Anclas en acción...**

Es importante que al momento de la enseñanza-aprendizaje establezcamos un terreno más receptivo para poder comunicar las ideas de manera más efectiva. Esto se puede lograr con las anclas, por ejemplo, al trabajar con grupos, hay que pedirles que recuerden una experiencia del pasado que contenga la respuesta que deseamos, ya sea de tranquilidad, de alegría. El recordar una experiencia del pasado es un **ancla**.

El anclaje es un fenómeno de asociación (una información desencadena un estado interior). Por ejemplo al observar una foto podemos revivir mentalmente la situación que nos recuerda, lo mismo sucede al oler un perfume que quizá usábamos en nuestra adolescencia. Las anclas son muy potentes porque dan acceso instantáneo a estados de fuerza, no solo en nuestros alumnos sino también en nosotros como formadores. Por ejemplo, para tener un estado emocional positivo, tendremos que transferir recursos positivos de experiencias pasadas por medio de un ancla. Con las anclas podemos crear un aprendizaje positivo o bien, un estado de motivación.¹⁰⁸

Cuando tenemos sentimientos felices estamos más relajados, así que es importante activar de forma rápida determinados estados emotivos.

¹⁰⁸ *Ibidem.* p. 154

Hasta aquí concluimos con aspectos que son importantes considerar al momento de la capacitación, he expuesto una explicación de cada herramienta que podemos utilizar en la capacitación. Ahora pasaremos al siguiente capítulo en donde veremos ejercicios de estas herramientas en nuestra área.

Capítulo 4. Propuesta del programa para curso- taller

¿Qué es un taller?

La denominación “taller” se ha utilizado para designar un lugar en donde se hace, se construye o se repara algo. Así podemos hablar de un taller de carpintería, de mecánica, etc.

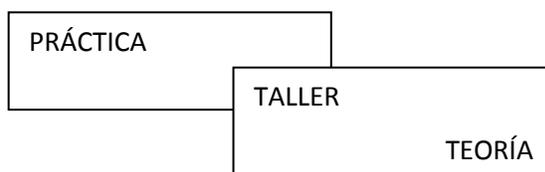
Desde hace algunos años el concepto taller se ha extendido a la educación, con la idea de ser un lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer y donde aprenden haciendo junto a otros.

“El taller es un ámbito de reflexión y de acción en el que se pretende superar la separación que existe entre la teoría y la práctica, entre el conocimiento y el trabajo y entre la educación y la vida [...]”¹⁰⁹

El taller se concibe como una realidad integradora, en que se unen teoría y práctica como fuerza motriz del proceso pedagógico. Se concibe como un equipo de trabajo, formado generalmente por un docente y un grupo de alumnos en el cual cada uno de los integrantes hace su aporte específico.¹¹⁰

Dicho lo anterior se puede concluir que: El taller tiene como objetivo la demostración práctica de las leyes, las ideas, las teorías y los principios que se estudian. Por esto es que el taller complementa los cursos teóricos y tiene una función integradora.

Veamos el siguiente gráfico:



¹⁰⁹ Ezequiel Ander Egg. *Hacia una pedagogía autogestionaria*. Buenos Aires. Humanitas. 1980. 222p. p 67.

¹¹⁰ Arnobio Maya Betancourt. *El taller educativo. ¿Qué es?, fundamentos, como organizarlo y dirigirlo, como evaluarlo*. Colombia, Magisterio, 2003. 230 p (Colección Aula Abierta). p. 13.

¿Qué es un curso teórico?

“Se da esta denominación a la unidad didáctica que marca su énfasis en la comprensión de aspectos teóricos de una determinada área de conocimientos, más que el desarrollo de habilidades específicas. El curso puede proporcionar una visión panorámica, a nivel introducción. O bien ser de especialización de una temática específica” ¹¹¹

¿Por qué curso-taller?:

Buscando y dirigiéndome a que dentro del programa exista la vinculación de la teoría con la práctica he optado por un *curso-taller*, ya que se pretende la integración de la práctica y la teoría,. En primera instancia se darán conceptos (curso) y posteriormente habrá práctica (taller).

Presentación del curso-taller

- a) Presentación:** El curso-taller brindará a los participantes la posibilidad de poner en práctica herramientas de la PNL a la Capacitación. Los participantes adquirirán herramientas que les ayudarán a lograr mayor empatía en sus relaciones personales, a identificar los distintos filtros de aprendizaje, así como la importancia de tener un pensamiento positivo al momento de la capacitación, esto se logrará mediante actividades de simulación, así como el constante trabajo individual y en equipo.

Este curso-taller ha sido diseñado para que el participante pueda adquirir las herramientas de la PNL necesarias para desempeñarse de manera satisfactoria dentro del área de Capacitación.

- b) Duración:** La duración del curso-taller será de 21 horas, divididas en 7 sesiones de 3 horas cada una.

¹¹¹ Margarita Pansza González. *et al. Operatividad de la didáctica*. Volumen II. México. Gernika, 1993. 137p. p. 18.

c) Propósito del curso-taller: El curso-taller tiene como propósito proveer al participante conceptos básicos de la PNL, así como la aplicación en el proceso de enseñanza aprendizaje, a fin de optimizar la Capacitación.

d) Objetivo General: Al término del taller los participantes conocerán y aplicarán las herramientas de la PNL que les permitirán optimizar la Capacitación.

Metodología: Está dada en tres niveles, en el primero se dará una contextualización al participante, en el segundo nivel se aproximará al participante a los conocimientos básicos de la PNL, estos dos primeros niveles se manejarán por conceptos, o bien, descripciones breves ya que el objetivo de estos niveles es mero informativo; sin embargo contienen ejercicios, que buscan ser un acercamiento de los aspectos que se darán en el nivel 3 “Aplicación”. Ya en un tercer nivel se darán las aplicaciones de los aspectos de la PNL a la Capacitación.

Las actividades utilizadas son las siguientes:

- 1. Actividades individuales:** Las cuales permitirán que el individuo descubra y reconozca sus propios filtros y sus creencias en un primer plano, además de que con las actividades individuales los participantes adquirirán responsabilidad.
- 2. Actividades en equipo:** Con el objetivo de desarrollar los aspectos de la PNL no solo hacia el participante, sino con otros, -dado que el escenario de un capacitador es el estar frente a otros- así como para desarrollar la empatía, el pensamiento positivo, etc, por lo que los participantes trabajarán en pequeños equipos frente al grupo. Además de que las actividades en equipo permitirán el intercambio de ideas y de conocimientos, el diálogo y valores como la tolerancia y el escuchar propuestas de otros.

3. **Simulación:** Se presentarán actividades en las que los participantes simularán estar frente a un grupo dando una sesión aplicando aspectos de la PNL. Dado que con las simulaciones los alumnos participan colaborativamente en la resolución de problemas simulados.

e) Evaluación del curso-taller:

La evaluación será mediante los siguientes criterios:

- Participación en las sesiones.
- Presentación de una carpeta con las actividades realizadas a lo largo del curso-taller.
- La presentación de “una clase” (más adelante se dan los parámetros).

CONTENIDO TEMATICO

Nivel 1: Contextualización

Objetivo terminal/ del nivel: El participante identificará lo que es la capacitación así como el porqué de la PNL en la Capacitación.

UNIDAD 1. Por qué la Programación Neurolingüística (PNL) en la Capacitación

1. Que es capacitación

- 1.1 Definición y un poco de historia de la Capacitación
- 1.2 Capacitación y educación
- 1.3 ¿Por qué la PNL en la capacitación?

Nivel 2: Aproximación

Objetivo terminal/ del nivel: El participante conocerá los conceptos básicos de la PNL dados mediante exposiciones y ejercicios.

UNIDAD 2. Entendiendo la Programación Neurolingüística (PNL)

2. La PNL

- 2.1 Que es PNL
- 2.2 Antecedentes de PNL
- 2.3 Modelo de la PNL
- 2.4 Postulados de la PNL

2.1 La realidad es subjetiva. Lo que cada quien filtra/selecciona.

- 2.1.1 El mapa no es el territorio
- 2.1.2 Sistemas representativos
- 2.1.3 Metaprogramas
- 2.1.4 Creencias

2.2 Lenguaje no verbal.

- 2.2.1 Rapport

2.2.2 Congruencia

2.3 Medios de influencia

2.3.1 Creencias

2.3.2 Metáforas

2.3.3 Anclaje

2.3.4 Sintonía

2.3.5 Programación positiva

NIVEL 3: Aplicación

Objetivo terminal/ del nivel: El participante aplicará los conceptos teóricos de la PNL mediante actividades meramente prácticas tanto individual como grupalmente.

UNIDAD 3. Como podemos aplicar aspectos de la PNL en la Capacitación
(Antes de la formación).

3.1 Programación positiva/estado mental positivo antes de la Capacitación.

3.2 Identificando nuestras creencias antes de la capacitación.
Potencializando las creencias.

3.3 Reconociendo y aplicando los diferentes filtros en la capacitación.
(Durante la formación).

3.4.2 Sistemas representacionales

3.4.3 Metaprogramas

3.3.4 Creencias

3.4 Comunicación verbal y no verbal al momento de hacer una presentación.

3.4.1 La voz

3.4.2 Las palabras

3.4.3 Sintonía

3.4.4 Congruencia

3.5 Los medios de influencia en la capacitación

3.5.1 ¿Sintonía en que ayuda al facilitador?

3.5.2 Metáforas en la capacitación

3.5.3 Anclas en la capacitación

3.5.4 Programación positiva

GUÍA DIDÁCTICA.

Nivel 1: Contextualización

UNIDAD 1. Por qué la PNL en la Capacitación

Objetivo Terminal/ Objetivo de la unidad: El participante identificará lo que es la capacitación así como el por qué de la PNL en la Capacitación.

Objetivos de la sesión: El participante conocerá los temas que se impartirán en el curso-taller. Conocerá los conceptos necesarios y básicos de la primera unidad mediante la exposición del facilitador.

Sesión: 1 / 7

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
Bienvenida y Presentación del instructor.	El capacitador dará la bienvenida a los participantes y se presentará ante ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • Power Point, con contenido relevante sobre la formación del instructor. 	15 min.	
Presentación del curso.	Exposición de los contenidos y aclaración de dudas sobre los mismos. Avisos prácticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver contenido del curso-taller. • Presentación y evaluación. 	30 min.	
Técnica rompe hielo: “nombres en cadena”	Ver anexo “1”	<ul style="list-style-type: none"> • Las sillas de los participantes. 	30 min.	
RECESO (15 MIN)				

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
Unidad 1. ¿Qué es capacitación? Apertura de la Unidad 1.	Lluvia de ideas. Los participantes darán ideas generales de lo que es Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Rotafolio y plumones. 	10 min.	
1.1 Definición y un poco de historia de la Capacitación	Exposición del concepto de Capacitación, así como su historia.	<ul style="list-style-type: none"> Power Point. 	20 min.	
1.2 Capacitación y educación	Exposición de ideas concretas sobre la relación de la capacitación y la educación.	<ul style="list-style-type: none"> Power point Remitirse a las referencias abajo mencionadas.	20 min.	
1.3 ¿Por qué la PNL en la capacitación?	Concientización a los participantes del por qué la PNL en la capacitación.		30 min.	
Cierre de la sesión.	El capacitador preguntará qué se lleva cada integrante de la sesión.		10 min	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un mapa mental de la Unidad 1. Participación

NOTA: Para consultar temas remitirse a las siguientes referencias:

1. Aguilar Silíceo Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ta ed. México, D.F, Limusa, 2004. 246 p
2. Jiménez Daniel Patricio. *Manual de recursos humanos*. 7ma ed. Madrid, ESIC, 2007. 313 p.
3. Chávez Rosas Elisa Patricia. *Enseñanza y capacitación. El camino hacia el liderazgo*. Alfaomega. México, 2004. 145p.

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anexarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

GUÍA DIDÁCTICA.

Nivel 2: Aproximación

UNIDAD 2. Entendiendo la PNL (Programación Neurolingüística)

Objetivo Terminal/ Objetivo de la unidad: El participante conocerá los conceptos básicos de la PNL dados mediante exposiciones y ejercicios.

Objetivos de la sesión: El participante conocerá que es la PNL y comprenderá que la realidad es subjetiva.

Sesión: 2/7

Contenido	Estrategias de E-A	Material de apoyo	Duración	Evaluación *
Técnica de apertura.	“Gateo cruzado”.	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 1 	10 min.	
Apertura de la Unidad 2 La PNL.	<p>Analogía de la computadora con el ser humano</p> <p>Los participantes resolverán el ejercicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ver Anexo 5, ejercicio 1. 	20 min.	<ul style="list-style-type: none"> Diagrama de analogía.
<p>2.1 Qué es la PNL.</p> <p>2.2 Antecedentes de la PNL</p> <p>2.3 Modelode la PNL</p>	<p>Exposición de ideas principales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Power point. Cartel con el modelo de la PNL (consultar referencia 5, p. 15) 	30min.	

Contenido	Estrategias de E-A	Material de apoyo	Duración	Evaluación *
2.4 Postulados de PNL	Reflexión: “La buena suerte” Los participantes escucharán las preguntas de la reflexión y las contestan interiormente Exposición de postulados	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo “6” inciso (b). • Remitirse a las referencias abajo mencionadas. 	15 min.	
RECESO (15 min)				
Cierre del apartado 2	Lluvia de ideas. Los participantes darán los puntos relevantes del apartado 2, con ayuda de sus apuntes o bien, lo que recuerden, para concluir el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarrón 	10 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa mental del Tema 2. • Participación.
Apertura del tema: 2.1 La realidad es subjetiva. Lo que cada quien filtra. 2.1.1 El mapa no es el territorio	Técnica “Las perspectivas del elefante”. Los participantes darán las diferentes perspectivas de la vista de un elefante. El facilitador expondrá el postulado <i>el mapa no es el territorio</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 2. • Pizarrón 	25 min.	

Contenido	Estrategias de E-A	Material de apoyo	Duración	Evaluación *
Cuento “Perspectiva”	Cerrar “el mapa no es el territorio” con el cuento.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 6 (inciso “d”) 	10 min	
2.1.2 Sistemas representativos	Exposición de ideas principales	<ul style="list-style-type: none"> • Power point • Anexo 2 	20 min.	
Cierre de la Sesión.	El capacitador preguntará qué se lleva cada integrante de la sesión.		10 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación

NOTA**: Para consultar temas remitirse las siguientes referencias:

1. Cudicio Catherine. *Cómo comprender la PNL. Introducción a la Programación Neurolingüística*. Trad. de Marta Vasallo. Granica. Buenos Aires, 2009. 199 p. p 101.
2. De Dobrinsky Merlina. *PNL. La técnica del éxito*. Lea. Buenos Aires, 2007. 159 p
3. Harris Carol. *Los elementos de PNL. Qué es y cómo utilizar la programación neurolingüística*. Edaf. España, 2004. 6ta edición. 216 p.
4. Sambrano Jazmín. *PNL Programación Neurolingüística para todos. El modelo de la excelencia*. México, Alfaomega, 2009. 153 p.
5. Steve Bavister y Amanda Bickers. *Guía fácil. Programación Neurolingüística. Las claves para una comunicación más efectiva*. Amat. Barcelona, 2002. 275 p.

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anexarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

** Se pueden consultar referencias de sesiones anteriores

GUÍA DIDÁCTICA.

Nivel 2: Aproximación

UNIDAD 2. Entendiendo la PNL (Programación Neurolingüística)

Objetivo de la sesión: El participante conocerá los filtros (Sistema Representativo, metaprogramas y creencias) por los que seleccionamos la información mediante un test y actividades. Identificará que es el lenguaje no verbal.

Sesión: 3/7

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
Actividad “Conoce tu sistema representativo”	<i>Ejercicio.</i> Los participantes contestarán el test.	<ul style="list-style-type: none"> • Test (Ver anexo 5, ejercicio 30) 	20 min	<ul style="list-style-type: none"> • Test resuelto
Actividad “¿Con qué Sistema Representacional te sientes mejor identificado?”	<p><i>Ejercicio.</i></p> <p><i>Ejercicio “Desarrollando los 3 sistemas representacionales”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 29. • Anexo 3. 	15 min	
2.1.3 Metaprogramas	<i>Exposición</i> de los puntos relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Power Point, con contenido relevante. 	10 min.	

EJERCICIO “Percepciones distintas”		<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 27 	10 min	
2.1.4 Creencias	<p>Cuento “El águila que se creía pollo”</p> <p>Exposición de las creencias como creamos nuestra visión del mundo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 6, inciso (a). • (Ver anexo 4 Cuadro de “Creencias” 	30 min	
RECESO (15 min)				
Actividad “Analicemos algunas creencias personales”	Ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5. Ejercicio 12. 	20 min	
Actividad “ las creencias se pueden cambiar”	Reflexionar... “las creencias se pueden cambiar”.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5 Ejercicio 13. 	10 min	
Cierre del tema: 2.1.	Actividad ¿Qué te llamo la atención del tema 2.1		10 min	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de aspectos que llamaron la atención.
Apertura del tema 2.2 Lenguaje no verbal.	Exposición del tema	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarrón 	15 min	
Actividad “Lenguaje no verbal”	Ejercicio. Los participantes buscarán relación de gestos con las emociones correctas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 3. 	15 min	
Cierre de la sesión	El capacitador preguntará que se llevan de la sesión.		10 min.	

NOTA**: Para consultar temas remitirse a siguientes referencias:

1. Emerick John J.. *PNL sé la persona que quieres ser*. Urano. Trad. de Rosa Arruti. Barcelonsa, 1998. 366 p
2. Dilts Robert. *Como cambiar creencias con la PNL*. 3era edición. SIRIO. España, 2004. 265 p.
3. Churches Richard. Terry Roger. *PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz*. Trad. de Antonio Medina López. Desclée de Brouwer. España, 2009. 351 p.
4. Flora. *La comunicación no verbal*. Alianza. Madrid, 2006. 382 p.
5. Krusche Helmut. *La rana sobre la mantequilla. PNL. Fundamentos de la Programación Neurolingüística*. 5ta edición. Sirio. España, 2006. 242 p.

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anexarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

** Se pueden consultar referencias de sesiones anteriores.

GUÍA DIDÁCTICA.

Nivel 2: Aproximación

UNIDAD 2. Entendiendo la PNL (Programación Neurolingüística)

Objetivo de la sesión: El participante conocerá como influye el lenguaje no verbal en la vida cotidiana. Así como también identificar qué y cuáles son los medios de influencia.

Sesión: 4/7

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
2.2.1 Rapport	<i>Exposición</i> del tema		20 min	
Actividad “Rapport”	<i>Ejercicio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5 actividad 31. 	20 min	<ul style="list-style-type: none"> Observaciones de la actividad.
Comentario de la actividad “Rapport”	<i>Lluvia de ideas.</i>		10 min	
2.2.2 Congruencia	<i>Exposición</i> del tema	<ul style="list-style-type: none"> Power point 	15 min.	
ACTIVIDAD DE “congruencia”	<i>Ejercicio.</i> Los participantes dirán emociones incongruentes con su lenguaje corporal.	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 22. 	10 min	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios por escrito de la actividad.
RECESO (15 MIN)				
Apertura del tema 2.3 Medios de influencia	<i>Explicación de por qué “Medios de influencia”</i>		10 min.	

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
2.3.1 Creencias	Explicación como influyen las creencias en las clases.	<ul style="list-style-type: none"> Pizarrón 	20 min.	
2.3.2 Metáforas	Exposición ¿Qué son las metáforas?		20 min	
Actividad.	Ejercicio. Se darán cuentos, anécdotas y los participantes las colocarán en donde crean apoyan al tema	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 8. 	10 min	
2.3.3 Anclaje	Exposición ¿Qué es el anclaje? <i>Comprendiendo el anclaje.</i> Ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> Remitirse a las referencias abajo mencionadas Ver anexo 5, ejercicio 28. 	20 min	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios por escrito de la actividad.
Cierre de la sesión	El capacitador preguntará qué se lleva cada integrante de la sesión.		10 min.	

NOTA: Para consultar temas remitirse a las siguientes referencias:

1. Krusche Helmunt. *La rana sobre la mantequilla. PNL. Fundamentos de la Programación Neurolingüística.* 5ta edición. Sirio. España, 2006. 242 p.
2. Churches Richard. Terry Roger. *PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz.* Trad. de Antonio Medina López. Desclée de Brouwer. España, 2009. 351 p.

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anexarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

GUÍA DIDÁCTICA.

Nivel 2: Aproximación

UNIDAD 2. Entendiendo la PNL (Programación Neurolingüística)

NIVEL 3: Aplicación

UNIDAD 3: Como podemos aplicar aspectos de la PNL en la Capacitación.

Objetivo terminal/ del nivel: El participante aplicará los conceptos teóricos de la PNL mediante actividades meramente prácticas tanto individual como grupalmente.

Objetivos de la sesión: El participante continuará identificando cuales son los medios de influencia mediante exposición y ejercicios (se concluirá la Unidad 2). Aplicará ejercicios que corresponden a la primera parte de la Unidad 3.

Sesión: 5/7

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
Técnica de inicio	Técnica “El energizador”	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 1 	10 min	
2.3.4 Sintonía	Exposición ¿Qué es la sintonía?	<ul style="list-style-type: none"> Remitirse a las referencias abajo mencionadas (2 y 3). 	10 min	
2.3.5 Programación positiva	<p>Frase: <i>La mejor forma de predecir el futuro es, crearlo</i></p> <p>Reflexión grupal sobre la frase</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 6, inciso (c). Remitirse a las referencias abajo mencionadas 	20 min	

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
	Exposición ¿Qué es la Programación Positiva?	<ul style="list-style-type: none"> Remitirse a las referencias abajo mencionadas (2 y 3). 		
Cierre de la Unidad 2	Lluvia de ideas. Que aprendieron de la Unidad 2.		10 min	
Unidad 3 APLICACIÓN Antes de la formación. 3.1 Programación positiva antes de la capacitación.	“Comprendiendo que es Programación positiva”	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 10 y 11. 	30 min	
RECESO (15 MIN)				
Comentario de los ejercicios	Lluvia de ideas por equipos de 5 integrantes. ¿Cuáles fueron tus sensaciones en los ejercicios ¿Cómo influye la Programación Positiva? en tus presentaciones?		15 min.	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios por escrito de la actividad
3.2 Identificando nuestras creencias antes de la capacitación. Potencializando las	Ejercicio.	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 14 y 18. 	40 min	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de actividades.

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
creencias.				
Comentario de la actividad	Lluvia de ideas. Los participantes en equipos de 5 comentarán sus experiencias de los ejercicios de creencias		20 min	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios por escrito de la actividad.
Cierre de la sesión.	Lluvia de ideas. Que se llevan de la sesión.		10 min	

NOTA**: Para consultar temas remitirse a las siguientes referencias

1. Dilts Robert b.. *El arte de comunicar. PNL para hacer presentaciones eficaces*. Trad. de Miguel Iribarren. Rigden. Barcelona, 2008. 245 p.
2. Churches Richard. Terry Roger. *PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz*. Trad. de Antonio Medina López. Desclée de Brouwer. España, 2009. 351 p.
3. Krusche Helmunt. *La rana sobre la mantequilla. PNL. Fundamentos de la Programación Neurolingüística*. 5ta edición. Sirio. España, 2006. 242 p.

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anejarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

** Se pueden consultar referencias de sesiones anteriores.

GUÍA DIDÁCTICA.

NIVEL 3: Aplicación

UNIDAD 3: Como podemos aplicar aspectos de la PNL en la Capacitación.

Objetivo terminal/ del nivel: El participante aplicará los conceptos teóricos de la PNL mediante actividades meramente prácticas tanto individual como grupalmente.

Objetivo de la sesión: El participante aplicará e identificará la importancia de conocer los diferentes filtros en la capacitación mediante actividades.

Sesión: 6/7

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
Actividad “sketch”	Ejercicio. Elaboración de un “sketch”	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 5. 	20 min.	
Cierre de la primera parte “Antes de la formación”	Lluvia de ideas. Todos los participantes dirán lo nuevo que han aprendido y la utilidad de la programación positiva y de las creencias antes de la capacitación.		10 min.	
Unidad 3. durante la formación	Breve reseña del grupo: ¿Para qué reconocer los diferentes		10 min	

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
3.3 Reconociendo y aplicando los diferentes filtros en la capacitación.	filtros?			
3.3.1 Sistemas representacionales	<p>Breve reseña de lo visto correspondiente al tema.</p> <p>Ejercicio “ Entorno y sistemas representativos”</p> <p>Conociendo más de los sistemas representacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importante remitirse a las referencias abajo mencionada • Ver anexo 5, ejercicio 15. • Anexo 5 ejercicio 9. 	25 min	
Actividades extra	<p>Ejercicio. <i>Por equipo, cada participante identificará que Sistema Representativo usa integrante del equipo</i></p> <p>Explicación de actividad extraclase.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 6 y 7. • Nota: El ejercicio 7 se presentará la última sesión 	35 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado de la actividad.
RECESO (15 MIN)				
3.3.2 Metaprogramas	<p>Breve reseña de lo visto anteriormente</p> <p><i>Reflexión: ¿es importante ser flexible?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 16. 	20 min	<ul style="list-style-type: none"> • Comentario de la reflexión.

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
3.3.3 Creencias	Breve exposición.	<ul style="list-style-type: none"> • Importante Remitirse a las referencias abajo mencionada • Ver anexo 5, ejercicio 17. 	15 min.	
Cierre de la sesión	El capacitador preguntará que se lleva cada integrante de la sesión.		10 min.	

NOTA**: Para consultar temas remitirse a las siguientes referencias:

1. Álvarez Ramiro. *Manual práctico de P.N.L.: programación neurolingüística*. Desclee de Brouwer. Bilbao, 1996. 232 p.
2. Chávez Rosas Elisa Patricia. *Enseñanza y capacitación. El camino hacia el liderazgo*. Alfaomega. México, 2004. 145p .p.
3. Dilts Robert. *Como cambiar creencias con la PNL*. 3era edición. SIRIO. España, 2004. 265 p
4. O´connor Joseph. Seymour.John. *PNL para formadores*. Urano. 4ta edición. Trad. de Jordi Mustieles. Barcelona, Urano, 2003. 383 p. p 179.

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anexarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

** Se pueden consultar referencias de sesiones anteriores.

GUÍA DIDÁCTICA.

NIVEL 3: Aplicación

UNIDAD 3: Como podemos aplicar aspectos de la PNL en la Capacitación.

Objetivo de la sesión: El participante resolverá ejercicios en los que aplicará la comunicación verbal y no verbal; para concientizarse del impacto de ambas comunicaciones.

El participante aplicará los medios de influencia en la capacitación, y se retroalimentará de los ejercicios presentados frente al grupo.

Sesión: 7/7

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
Unidad 3. 3.4 Comunicación verbal y no verbal al momento de hacer una presentación. <i>Reafirmando ideas</i>	Exposición.	<ul style="list-style-type: none"> • Remitirse a las referencias abajo mencionada 	20 min.	
3.4.1 La voz Actividad	Breve reseña de lo visto anteriormente Ejercicio “Tonos de voz”.	<ul style="list-style-type: none"> • Ver anexo 5, ejercicio 19. 	20 min.	
3.4.2 Las palabras actividad	Breve reseña de lo visto anteriormente. Ejercicio “Uso de las palabras”	<ul style="list-style-type: none"> • Remitirse a las referencias abajo mencionada • Ver anexo 5, ejercicio 	20 min	

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
		20.		
3.4.3 Sintonía Actividad	Ejercicio	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 21. 	10 min	
3.4.4 Congruencia Actividad.	Ejercicio “Congruencia”	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5 ejercicio 4. 	10 min.	
3.5 Los medios de influencia en la capacitación.	Reafirmando ideas. Comentarios de lo visto anteriormente.	-----	5 min	
RECESO (15 MIN)				
3.5.1 ¿Sintonía en qué ayuda al facilitado?	Reafirmando ideas. Comentarios Información que conteste a la pregunta del tema.	<ul style="list-style-type: none"> Consultar referencia #1, pp 119-127. 	5 min	
3.5.2 Metáforas en la capacitación.	Reafirmando ideas. Comentarios. Información precisa del tema.	<ul style="list-style-type: none"> Consultar referencia #9. 	5 min	
3.5.3 Anclas en la capacitación.	Ejercicios. <i>Aplicando las anclas</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 28,23 y 24. 	40 min.	
3.5.4 Programación positiva	Ejercicios. <i>Aplicando la Programación positiva.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ver anexo 5, ejercicio 25 y 26 	20 min	
Actividad “Elaborando una	<i>Los participantes presentarán la clase,</i>	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de la 	40 min.	<ul style="list-style-type: none"> Presentación

Contenido	Estrategias de E-A	Recursos didácticos	Duración	Evaluación*
clase” Revisión de la actividad	<i>en donde incluyen los 3 sistemas representativos, anclas, metáforas y la programación positiva.</i>	actividad de “Elaborar una clase” (dada en la sesión: 6		de la actividad oral y escrita.
Cierre del curso	Preguntar lo nuevo que aprendieron durante el curso		10 min.	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta con información pedida a lo largo del curso-taller. .

NOTA**: Para consultar temas remitirse a las siguientes referencias:.

1. Churches Richard. Terry Roger. *PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz*. Trad. de Antonio Medina López. Desclee de Brouwer. España, 2009. 351 p.
5. Thomson Peter. *Los secretos de la comunicación: cómo ser escuchado y obtener beneficios*. Trad. de Adriana Oklander. Granica. México, 2008. 256 p.
6. De Dobrinsky Merlina. *PNL aplicada a los negocios*. Colección Emprendedores. Lea. Argentina, 2008. 122 p
7. Dilts Robert b.. *El arte de comunicar. PNL para hacer presentaciones eficaces*. Trad. de Miguel Iribarren. Rigden. Barcelona, 2008. 245 p.
8. Rupprecht Weerth. *PNL y la imaginación*. Sirio. Buenos Aires, 1998. 368p. p 41.
9. López Carrion Salvador. *El poder de las metáforas: las técnicas de PNL aplicadas en la construcción de cuentos y metáforas*. España. PNL books, 2009. 210 p. (Colección Excelencia humana).
10. Mo Shapiro. *Programación Neurolingüística en una semana*. Gestión 2000. España: 2005. 111 p

*Las actividades que se pidan a lo largo del curso-taller se anexarán a la carpeta como parte de la evaluación final.

**Se pueden consultar referencias de sesiones anteriores

Conclusiones

Ya ha quedado expuesto que la capacitación forma parte de la educación no formal y que es parte de la formación integral de las personas. Mientras que la educación crea nuevos comportamientos, desarrolla y establece nuevas formas de pensar al igual que prepara al ser humano para adaptarse a su medio y poder convivir en sociedad, la capacitación está destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico. Desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador. En la capacitación el proceso de enseñanza-aprendizaje es el elemento esencial o la materia prima para que se lleve a cabo.

En el ámbito pedagógico se da una gran importancia al lenguaje ya que mediante éste se transmiten los conocimientos, yendo más específicamente al tema puedo decir que la capacitación presencial, se lleva a cabo mediante un proceso de comunicación (verbal y no verbal) por lo que ser un buen comunicador sería una de las competencias que debe poseer el facilitador. Por otra parte, una de nuestras labores como pedagogos y pedagogas es optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello es importante valernos de recursos que optimicen la Capacitación.

Considerar a la PNL como una herramienta más para optimizar la capacitación es importante por qué, hace un estudio detallado de la comunicación verbal y no verbal y como resultado de éste, la PNL aporta diversos aspectos que pueden ser aplicados a la Capacitación. Aquí menciono a Joseph O'connor quien sugiere las siguientes habilidades para la formación:

Habilidades clave para la formación

- ✓ Descripción múltiple: Capacidad de ver los distintos puntos de vista.
- ✓ Crear sintonía con el grupo: Que es la capacidad de influir y la disposición a dejarse influir.
- ✓ Congruencia personal: el arte de transmitir mensajes coherentes.
- ✓ Establecer objetivos y seguirles la pista.
- ✓ Mantener su propio estado de plenitud: El estado emocional del monitor es una variable importante que determina el éxito de una formación.
- ✓ Crear en los participantes estados de aprendizaje con plenitud de recursos: Inducir en los participantes estados de aprendizaje y curiosidad. Una vez que haya captado la atención y el interés de los interlocutores, el material será fácil de presentar y será más fácil de aprender.

Con anterior y con base a la investigación realizada da pauta al siguiente enlistado de los aspectos que la PNL aporta a nuestro ámbito:

- La PNL ofrece al formador claves de acceso para detectar si un estúdiante aprende visualmente, auditiva o quinestésicamente. La PNL nos recuerda que: Los que aprenden visualmente dicen: *“la gente aprende observando, ¿puedes hacer más demostraciones?”*. Los que aprenden quinestésicamente dicen: *“las demostraciones me confunden. La gente aprende haciendo, ¿podemos hacer ejercicios?”*. Quienes aprenden auditivamente dicen: *“la gente aprende mejor escuchando y comentando”*. La gente aprende de distintas maneras y es importante cubrir todos los estilos en nuestro lenguaje verbal.
- La PNL al estudiar el lenguaje (verbal y no verbal) nos recuerda que, todo lo que hacemos frente a nuestros interlocutores comunica algo de un modo u otro, como lo son las palabras que utilizamos, los cambios en nuestra expresión facial e incluso el modo en que nos paramos. Reconocer esto nos potencializa para examinar los detalles de nuestra comunicación y el efecto que tiene en los otros. Nos comunicamos mediante palabras, calidad de voz, con el cuerpo: posturas y gestos. Aún cuando nos mantenemos quietos –frente

al grupo-, estamos dando un mensaje. Por lo que la PNL proporciona al formador herramientas para lograr una mejor comunicación al estar frente al grupo. Una de esas herramientas es aplicar términos visuales, auditivos y sensoriales, o bien, frases tales como “lo ven claro” (visual) “quiero decir esto bien alto y claro” (auditivo), “siento lo que me quieres decir” (sensorial) para lograra que nuestro mensaje llegue a cada uno de los alumnos.

El buen uso de lenguaje incluye el hablar siempre de lo que se pretende y se quiere lograr y no utilizar frases que ilustran lo que no se quiere.

- Cuando se dirige o se enseña a un grupo, crear *rapport* es fundamental para poder generar un entorno de aprendizaje que sea cómodo y relajado.
- La PNL nos permite conocer los filtros mediante los que percibimos la información del exterior, lo cual nos da pauta para ser más flexibles al ver los diferentes puntos de vista, además de que cuanto más podamos descubrir sobre la manera cómo las personas aprenden, mejor podremos diseñar el proceso de formación.
- Para que se dé el aprendizaje la persona debe querer aprender las habilidades. Debe considerarlas significativas y valiosas. Por lo que el aprendizaje exige motivación. Para lograr esto la PNL nos enseña cómo crear en los participantes estados de curiosidad, interés o alegría (mediante las anclas), ya que así el material será fácil de presentar y será más fácil de aprender. La PNL también aporta el concepto de metáforas, las cuales influyen en las emociones de la gente, captando el interés de los alumnos y haciendo el material más significativo.
- La PNL nos pueden enriquecer en nuestra manera de pensar como formadores y por tanto actuar, como el recordar que existen las profecías de autocumplimiento. Lo que se espera tiende a hacerse realidad, ya sea negativo o positivo. Por lo que el estado emocional del monitor es una variable

importante que influye en el éxito de una formación. El programarnos positivamente es otro medio de influencia con el cual lograremos resultados positivos. La PNL nos menciona que es importante saber que las creencias que tengamos sobre el aprendizaje influirán positiva o negativamente en la formación.

Aterrizando la utilidad de lo ya expuesto en el ámbito de la capacitación, vale la pena recordar que la formación afronta desafíos pues debe justificar su eficacia ante los grandes cambios que se están produciendo en la organización empresarial y los adelantos tecnológicos. La formación solo llegará a convertirse en un aspecto cada vez más importante si nosotros como formadores proporcionamos los resultados necesarios (mejor rendimiento en los planos del individuo, el trabajo y la organización). La formación debe ser efectiva y debe notarse que lo es. Por lo que a medida que aprendamos habilidades para formar con mayor eficacia, estaremos en condiciones de demostrar con mayor claridad que la buena formación es una de las inversiones más rentables que puede hacerse.

Es por esto que los objetivos de esta tesina residen en: Investigar las herramientas que pueden ser aplicadas al proceso de capacitación para optimizarla. Y el aportar un programa de un curso-taller en el que se da a conocer de esta manera al pedagogo y a la pedagoga las herramientas de la (PNL) aplicadas en la capacitación presencial.

Estos objetivos se dan por cumplidos a lo largo de la tesina, en específico en la propuesta, al ser nuevo material para proporcionar a las pedagogas y los pedagogos, las herramientas necesarias para conocer y aplicar la PNL a la capacitación.

Referencias bibliográficas

Aguilar Silíceo Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. 4ta ed. México, D.F, Limusa, 2004. 246 p

Álvarez Ramiro. *Manual práctico de P.N.L: programación neurolingüística*. Desclee de Brouwer. Bilbao, 1996. 232 p.

Ander Egg Ezequiel. *Hacia una pedagogía autogestionaria*. Buenos Aires. Humanitas. 1980. 222p.

Aznar Minguet Pilar. *Teoría de la educación. Un enfoque constructivista*. Valencia. Blanch, 1999. 589p.

Bavister Steve y Bickers Amanda. *Guía fácil. Programación Neurolingüística. Las claves para una comunicación más efectiva*. Amat. Barcelona, 2002. 275 p.

Bandler Richard. *Use su cabeza para variar*. Trad. de Marta Hermosilla. Cuatro vientos. Chile, 1988. 141p.

Betancourt Maya Arnobio. *El taller educativo. ¿Qué es?, fundamentos, como organizarlo y dirigirlo, como evaluarlo*. Colombia, Magisterio, 2003. 230 p (Colección Aula Abierta).

Bradbury Andrew. *Desarrolle sus habilidades con PNL*. Gredisa. España, 2001. 158 p.

Broad L. Mary, Newstrom W. John. *Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo: un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones en formación*. Madrid, Centro de estudios Ramón Areces, 2000. 232 p

Carreras Carlos. *Aprender a formar: educación y procesos formativos*. México. Paidós, 2003. 170 p

Cudicio Catherine. *La PNL: las claves para una mejor comunicación*. Trad. de Esther Gil. Barcelona, Gestión 2000, 2006. 174 p.

Chávez Rosas Elisa Patricia. *Enseñanza y capacitación. El camino hacia el liderazgo*. Alfaomega. México, 2004. 146p

Cheri Huber y Oceabo Ambar. *La primera impresión. –Tu cuerpo habla- . Técnicas para interpretar los mensajes no verbales y crear una buena impresión*. España, 2000. 106 p.

Churches Richard. Terry Roger. *PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz*. Trad. de Antonio Medina López. Desclée de Brouwer. España, 2009. 351 p.

Davis Flora. *La comunicación no verbal*. Alianza. Madrid, 2006. 382 p.

De Dobrinsky Merlina. *P.N.L aplicada a los negocios*. Argentina. Lea, 2008. 122 p. (Colección Emprendedores).

De Dobrinsky Merlina. *PNL. La técnica del éxito*. Lea. Buenos Aires, 2007. 159 p.

Díaz Barriga Frida. et. al. *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. 2da ed. México, McGraw-Hill, 2007. 465 p

Díaz Barriga Frida et. al. *Enseñanza situada: vínculo entre la escuela y la vida*. McGraw Hill. México, 2006. 171 p

Dilts Robert. *Como cambiar creencias con la PNL*. 3era edición. SIRIO. España, 2004. 265 p.

Dilts Robert b.. *El arte de comunicar. PNL para hacer presentaciones eficaces.* Trad. de Miguel Iribarren. Rigden. Barcelona, 2008. 245 p.

Forner Rosetta. *PNL para todos.* Quarzo. México,2011. 239 p.

Gómez Pezuela Guadalupe G. *Optimicemos la educación con PNL. Su aplicación práctica en el trabajo docente.* Trillas. México, 2002. 240 p.

Gore Ernesto. *La educación en la empresa.* Buenos Aires, Granica, 2004. 389 p.

Grados Espinosa Jaime. *Capacitación y desarrollo de personal.* México, Trillas, 2007. 451 p.

Jiménez Daniel Patricio. *Manual de recursos humanos.* 7ma ed. Madrid, ESIC, 2007. 313 p.

Judi James. *El lenguaje corporal. Proyectar una imagen positiva.* Paidós. Buenos Aires, 2003. 168 p.

Krusche Helmut. *La rana sobre la mantequilla. PNL. Fundamentos de la Programación Neurolingüística.* 5ta edición. Sirio. España, 2006. 242 p.

Mendoza Núñez Alejandro. *Capacitación para la calidad y la productividad.* México, Trillas, 1985. 202 p

Mo Shapiro. *Programación Neurolingüística en una semana.* Gestión 2000. España: 2005. 111 p.

O'Connor Joseph. Seymour John. *PNL para formadores.* Urano. 4ta edición. Trad. de Jordi Mustieles. Barcelona, Urano, 2003. 383 p

Pansza González Margarita. *et al. Operatividad de la didáctica*. Volumen II. México. Gernika, 1993. 137p.

Plachta Gabriel. *PNL mapas para el cambio. Cómo vivir alineados con nuestro propio potencial de crecimiento y transformación*. Buenos Aires. Alhué, 2009. 192 p

Reynoso Leonardo. *Psicología clínica de la salud. Un enfoque conductual*. México. El manual moderno, 2005. 210 p

Rodríguez Valencia Joaquín. *Administración moderna de personal*. 7ma edición. ESIC. España, Madrid, 2007. 313 p.

Rupprecht Weerth. *PNL y la imaginación*. Sirio. Buenos Aires, 1998. 368p.

Sambrano Jazmín. *PNL Programación Neurolingüística para todos. El modelo de la excelencia*. México, Alfaomega, 2009. 153 p.

Serrat Albert. *PNL para docentes. Mejora tu conocimiento y tus relaciones*. Barcelona, Graó, 2005. 189 p.

Schwarz Aljoscha A. y Schweppe Ronald P.. *Guía fácil de PNL. Técnicas básicas para comprender y practicar la programación neurolingüística en la vida diaria*. Barcelona, Robinbook, 2009. 204 p.

Terry Mahony. *El poder de las palabras. El uso de la PNL para mejorar la comunicación, el aprendizaje y la conducta*. Desclée de Brouwer. Trad. de Guillermo Lapiedra Gutiérrez. España. 2009. 246p.

Woolfolk Anita. *Psicología educativa*. 9na. ed. Trad. de Leticia Pineda. Pearson educación, México, 2006. 669 p

Thomson Peter. *Los secretos de la comunicación: cómo ser escuchado y obtener beneficios*. Trad. de Adriana Oklander. Granica. México, 2008. 256 p.

Referencias electrónicas

Anthony Robbins. *Apud*. Aquiles Julián, et. al. ***El software del cerebro. Introducción a la Programación Neuro-Lingüística, PNL***. p. 30. [en línea]. Mayo 2008. <http://es.scribd.com/doc/3951799/El-software-del-Cerebro-Introduccion-al-PNL>. [Consulta: 16 de marzo 2011].

Aquiles Julián, et. al. ***El software del cerebro. Introducción a la Programación Neuro-Lingüística, PNL***. p. 19. [en línea]. Mayo 2008. <http://es.scribd.com/doc/3951799/El-software-del-Cerebro-Introduccion-al-PNL>. [Consulta: 16 de marzo 2011].

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. *Ley federal del trabajo. Art. 153 A*. [en línea]. *Última Reforma* DOF 17-01-2006. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf> [Consulta: 17 de octubre 2010].

Cuentos de Anthony de Mello. [en línea] 08 de Enero 2009. www.trainermed.com/mistico/?mas. [Consulta: 20 de Junio de 2011].

Iñaki Ros. *El poder de las metáforas*. TRACE COMMUNICATION. 1997.: [en línea] 2007. www.pnl.net.com/chasq/a/3700. [Consulta: 20 de Mayo de 2011].

Metáforas e historias para la vida. [en línea] 16 de mayo 2009. new.taringa.net/posts/.../Frases -Metaforas-E-Historias-Para-La-Vida.html. [Consulta: 20 de Mayo de 2011].

Pere Marqués Graells. ***La tecnología educativa: conceptualización, líneas de investigación.*** [en línea]. 3 agosto de 2010.
<http://peremarques.pangea.org/tec.htm> [Consulta: 17 de octubre 2010].

Anexo 1 “Técnicas grupales y ejercicios”

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
1/9	Técnica grupal rompe hielo: “Nombres en cadena”	Lograr la presentación e integración de los participantes.	Los participantes se sentarán en círculo y comenzará uno diciendo su nombre, así como aspectos relevantes personales; el siguiente dirá el nombre del compañero anterior y el suyo y así sucesivamente hasta terminar con todos los participantes.	Sillas	30min.	
2/9	Gateo cruzado	Acceder a ambos hemisferios para lograr una mejor escucha y mayor concentración	El participante mueve alternativamente un brazo y su pierna opuesta al mismo tiempo y en sentido contrario.		15 min.	Paul E. Dennison, Gail E. Dennison. <i>Como aplicar gimnasia para el cerebro: técnicas de autoayuda para la escuela y el hogar</i> . Pax. México, 2005 - 170 p. p. 4

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
5/9	“El energizador”	Activar el cerebro para un sistema nervioso central relajado. Mejorar la atención y concentración. Comprensión al escuchar. Estos movimientos aumentaran la circulación del lóbulo frontal para una mayor comprensión y para el pensamiento racional	El participante se sienta cómodo y relajado en una silla con la cabeza y sus manos estiradas sobre el pupitre. Levanta primero la frente y después el cuello y finalmente la parte superior de la espalda. Después deja caer la cabeza hacia el pecho, baja la frente hasta tocar la mesa.	Pupitre		<i>Íbidem.</i> p. 27
Ejercicio 1	“Analogía de la computadora con el ser humano”	Que el participante comience a entender el concepto de la PNL.	Entregar impreso el ejercicio a los participantes para que lo resuelvan.	Hoja con imágenes	20 min.	-----
Ejercicio 2	“Diferentes percepciones”	Que el participante descubra que la realidad es subjetiva. Que todos tenemos diferentes perspectivas	Dar a cada integrante alguna de las imágenes de las ilustradas (elefante de frente, elefante de lado, elefante de atrás). Los participantes darán una descripción de la ilustración correspondiente.	Dibujos	15 min	-----
Ejercicio 3	“Lenguaje no verbal”	Que el participante reconozca el lenguaje no verbal.	Dar a cada integrante una copia del ejercicio, seguir las instrucciones del mismo (Anexo 5)	Hoja de ejercicio	10 min.	-----

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
Ejercicio 4	“Congruencia”	Que el participante identifique la importancia de ser congruente al momento de hacer una presentación.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Formato de actividad.	10 min.	-----
Ejercicio 5	“Sketch”	Que el participante entienda como influyen las creencias.	Los participantes elaborar un sketch simulando que llegan a una clase con creencias negativas del grupo, otros con creencias positivas. (Anexo 5).	-----	20 min.	-----
Ejercicio 6	“Conociendo el sistema representativo del otro”	Que el participante pueda identificar el sistema representativo de otra persona”	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Anexo 2 y 4	30 min	-----
Ejercicio 7	“Incluyendo los 3 sistemas representativos”	Que el participante sea capaz de incluir en una clase los sistemas representativos, anclas, metáforas y la programación positiva.	Desarrollarán una clase breve en donde incluyan los 3 sistemas representativos, anclas, metáforas y la programación positiva.	-----	Actividad extraclase	-----
Ejercicio 8	“Metáforas”	Que el participante identifique las metáforas que puede utilizar en determinados temas.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Metáforas impresas	10 min.	-----

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
Ejercicio 9	“Sistemas representacional es y sus características”	Que el participante identifique algunas características de los sistemas representacionales	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	-----	Terry Mahony. <i>Op. cit.</i> p. 81
Ejercicio 10	“Comprendiendo qué es la programación positiva”	Que el participante comprenda como impacta la Programación Positiva en el pensamiento.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	30 min.	Richard Churches. <i>Op. cit.</i> p. 277.
Ejercicio 11						<i>Íbidemo.</i> P. 39-40
Ejercicio 12	“Analicemos algunas creencias personales”	Que el participante encuentre el origen de algunas de sus creencias a nivel personal.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Hoja Lápiz	20 min	Albert Serrrat. <i>Op. cit.</i> p. 139.
Ejercicio 13	“Las creencias se pueden cambiar”	Que el participante se de cuenta de que es posible cambias las creencias.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Hoja Lápiz	10 min	Steve Baviester, Amanda Vickers. <i>Op. cir.</i> p. 94
Ejercicio 14	“Potencializando nuestras creencias”	“Que el participante cambie sus creencias limitadoras por potencializadoras”	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5)	----	20 min.	Merlina de Dobrinsky. <i>Op. cit.</i> p. 49.

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
Ejercicio 15	“Entorno y sistemas representativos”	Que el participante identifique con que sistema representativo se identifica más.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	15 min.	-----
Ejercicio 16	“Reflexión de metaprogramas”	Que el participante reflexione la importancia de equilibrar los metaprogramas.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	20 min.	-----
Ejercicio 17	“Creencias”	Que el participante descubra que existen diferentes interpretaciones ante un mismo incidente y que opte por la interpretación más positiva.	Seguir las instrucciones del ejercicio (ver el anexo 4 y ubicar el ejercicio 21).	Formato de actividad	15 min	Albert Serrat. <i>Op. cit.</i> p. 136.
Ejercicio 18	“Las creencias generan conductas”	Que el participante reflexione sobre sus distintas conductas derivadas de una creencia.	Proporcionar al participante el formato de la actividad y seguir las instrucciones del ejercicio (ver el anexo 4 y ubicar el ejercicio 15).	Hoja Lápiz	20 min.	<i>Ídem.</i>
Ejercicio 19	“Tonos de voz”	Que el participante identifique la importancia del tono en la voz al momento de una presentación.	Seguir las instrucciones del ejercicio (ver el anexo 4 y ubicar el ejercicio 23).	Formato de actividad	20 min.	<i>Ibídem.</i> p 20.

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
Ejercicio 20	“Uso de las palabras”	Que el participante se concientice de la importancia del manejo de determinadas palabras al momento de hacer una presentación.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Formato de actividad	20 min.	Richard Churches. <i>Op. cit.</i> p. 108.
Ejercicio 21	“Sintonizando”	Que el participante practique la sintonización.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	15 min.	Jazmín Sambrano. <i>Op. cit.</i> p. 68
Ejercicio 22	“Detectando mi congruencia”	Que el participante identifique si es congruente.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	10 min.	<i>Ibidem.</i> p. 82
Ejercicio 23	“Ancla espacial” “Anclaje para el formador”	Que el participante cuente con recursos para hacer más eficaz a la hora de hacer una presentación.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----	30 min.	Richard Churches. <i>Op. cit.</i> p. 188.
Ejercicio 24			Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	-----		Catherine Cudicio. <i>Op. cit.</i> p. 91.
Ejercicio 25	“Aprender a auto programarse positivamente”	Que el participante cuente con herramientas de programación para aplicar en el momento de hacer una presentación.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).		20 min.	Jazmín Sambrano. <i>Op. cit.</i> p. 89
Ejercicio 26			Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).			<i>Ibidem.</i> p. 90
Ejercicio 27	“Percepciones distintas”	Que el participante sea consciente de que cada persona ve de diferente manera una misma situación.	Dibujar los gráficos dados en el ejercicio (anexo 5)	Dibujos	10 min.	

Sesión Ejercicio	Nombre	Propósito	Procedimiento	Material	Duración	Referencia
Ejercicio 28	“Anclar, preparando terreno para comenzar un tema. Inducir estado de emoción”	Que el participante identifique la importancia de las anclas en la capacitación.	Seguir las instrucciones del ejercicio (Anexo 5).	Formato de actividad	10 min.	Joseph O’connor. <i>Op. cit.</i> p 199-201.
Ejercicio 29	“Sistemas Representacionales”	Que el participante tome conciencia de su sistema representacional dominante, el que le es más fácil y más natural de utilizar.	Dar la lista de los enunciados dados en el anexo 5, consultar el ejercicio.	Enunciados impresos.	15 min.	Robert B. Dilts. <i>El arte de comunicar. PNL para hacer presentaciones eficaces.</i> Rigden, Barcelona. p. 127
Ejercicio 30	“Test para Sistemas Representacionales”	Que el participante conozca su Sistema Representacional.	Los participantes resolverán el test.	Test	20 min	Terry Mahony. <i>Op. cit.</i> p. 101-104
Ejercicio 31	“Rapport”	Que el participante observe lo que es la rapport	Buscar dos amigos y observar la danza corporal, gestos, las posiciones, etc. Al final anotarán las observaciones, contestando las siguientes preguntas: <i>¿Crees que existe empatía entre estas personas? Si- No ¿Por qué?</i>	-----	20 min.	-----

ANEXO 2

“Palabras utilizadas por los sistemas representativos”.

Existen 3 canales principales de interacción con nuestro entorno, sin embargo en la mayoría de las personas predomina uno de los tres, es decir, los individuos perciben el mundo que les rodea mediante su canal de preferencia y también se comunican con los demás mediante este canal.

Algunos ejemplos de palabras utilizadas en el lenguaje, de acuerdo con los distintos canales:

Visual 	Auditivo 	Quinestesico 
Viste	Dijiste	Sentiste
Mira	Oye	Estrecha
Fíjate	Habla	Suave
Nota	Platica	Agarra
Observa	Dime	Contacta
Mi punto de vista	No me gusta cómo suena esto	Poner las cartas sobre la mesa.
Veámoslo desde otro enfoque	Dicho de otro modo	Quitarse un peso de encima.

Se ha confirmado que si se conoce el canal de preferencia de la persona con la que se establece comunicación, y si se utiliza el lenguaje acorde a ese canal, el proceso de comunicación es más efectivo. Por lo que es importante que el facilitador utilice una mezcla de estos canales para impactar a la mayoría de su audiencia y no sólo al porcentaje que concuerde con el canal de preferencia de aquél.

ANEXO 3

“Tips para desarrollar los Sistemas Representacionales”

Para desarrollar la parte visual



Al llegar a un ambiente nuevo echa un vistazo intentando captar la mayor parte de los elementos que se encuentran allí. Luego cierra los ojos e intenta recordar lo que viste.



Mira lo más a menudo que puedas libros con reproducciones de pinturas famosas. Obsérvalas con atención e intenta captar detalles mínimos.



Cuando te encuentres detenido en algún lugar (por ejemplo esperando la llegada de un medio de transporte) mira con atención lo que te rodea e intenta descifrar si hay algún color predominante en el entorno.



Al final del día, antes de conciliar el sueño, “proyecta” mentalmente el día vivido (o parte de él) intentando reproducir los detalles visuales de la forma más minuciosa que le sea posible.



Para desarrollar la parte auditiva



Elije una canción o un fragmento de música e intenta percibir qué instrumentos suenan en cada momentos, cuáles aparecen en primer plano y cuáles a modo de fondo.



Intenta recordar con la mayor fidelidad posible una conversación o intercambio verbal que hayas tenido durante el día.



Escucha la mayor cantidad y variedad posible de música.



Al llegar a un lugar, focaliza en los sonidos que pueden escucharse allí. Intenta discriminar cuáles se escuchan cercanos y cuáles lejanos, cuáles son agudos y cuáles graves, etc.



La desarrollar la parte kinestésica



Toca una a una de tus prendas y siente las distintas texturas de las diferentes telas.



Al ir de compras huele todos los productos que te sea posible.



Toca detenidamente los objetos que se encuentran en tu casa.

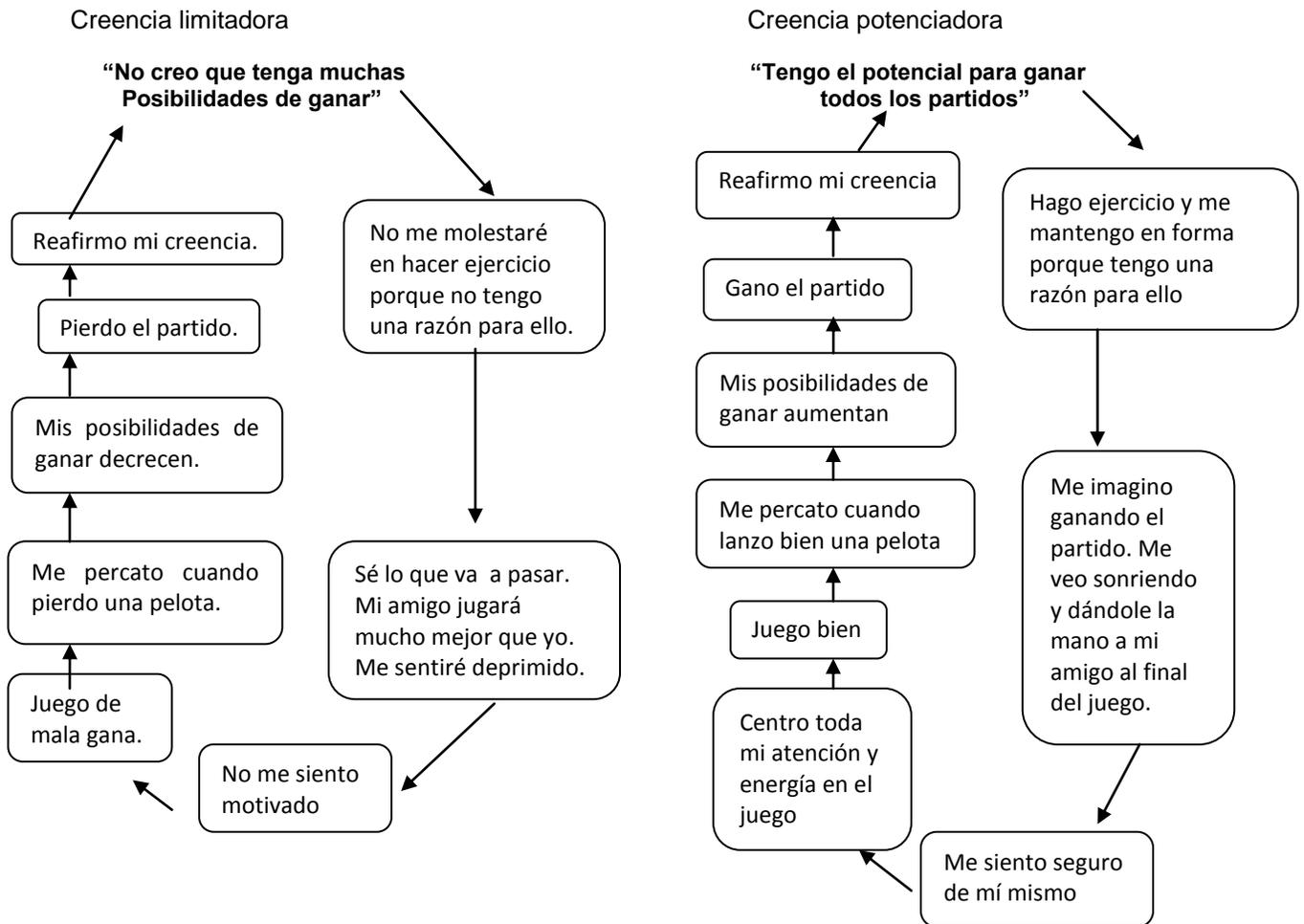


Prueba sabores y alimentos nuevos.

Merlina de Dobrinsky. *PNL aplicada a los negocios*. Colección Emprendedores. Argentina, LEA, 2009. 122p . p. 34-35.

ANEXO 4

“Cómo es que influyen las creencias”



ANEXO 5 “Ejercicios”

Ejercicio 1: “Analogía de la computadora con el ser humano”.



Relaciona la columna izquierda (características de la computadora con la columna derecha (características del ser humano)

Nota para el facilitador: El ejercicio está resuelto, proporcionar a los participantes las siguientes imágenes en desorden.



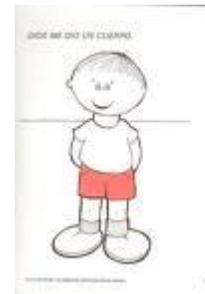
Software



Mente



Hardware



Cuerpo

Binario	Decimal
0	0
1	1
10	2
100	4
1000	8
10000	16
100000	32
1000000	64
10000000	128
100000000	256
1000000000	512
10000000000	1024

Sistema binario (1y0)



Sistema binario (pensamiento y lenguaje)

Ejercicio 2: “Diferentes percepciones”

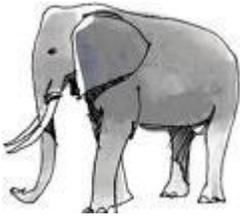


En la ilustración que te fue dada, haz una descripción del elefante **solo de lo que ves**.

Nota para el facilitador: Buscar descripciones de los participantes que coincidan con las de abajo para una mejor explicación del tema.



Quienes tienen esta imagen (de frente) dirían que un elefante es un animal alto con dos ojos, dos grandes orejas, una trompa, colmillos y patas.



Las personas que tienen esta imagen (lateral) dirían que es un animal largo y grande, con una trompa y dos patas, pero que solo tiene un ojo, y un colmillo.



Los que tienen esta imagen del elefante (por detrás) dirán que se trata de una cosa con dos ancas enormes, una cola y dos patas, pero que no es largo, ni tiene ojos, ni colmillos, ni una trompa.

Ejercicio 3: “Leguaje no verbal”



Observa las ilustraciones y luego anota qué expresa el gesto de cada una. Elige la palabra correcta de la lista:

alegría aceptación tristeza asombro



Ejercicio 4: “Congruencia”



Se elaborarán papelitos con las emociones abajo listadas. Los participantes tomarán un papelito y pasarán frente al grupo a representar la emoción que les haya tocado, la condición es que NO sean congruentes, es decir que su lenguaje verbal diga la emoción pero su lenguaje no verbal diga lo contrario.

alegría

enojo

aceptación

curiosidad

asombro

Ejercicio 5: “Sketch”



Por equipos de 5 integrantes elaborarán un sketch, por turnos el primer equipo, simulará frente al grupo que llega a clase con creencias negativas como: el grupo es poco receptivo, el grupo no es participativo, el grupo todo censura, etc. Otro equipo llegará con creencias positivas como: el grupo es participativo, son alumnos activos, etc. El grupo en general comentará si notó cambios con las creencias positivas y las negativas.

Ejercicio 6: “Conociendo el sistema representativo del otro”



Por equipos de 5 integrantes. Uno a uno de los integrantes dirán al equipo alguna experiencia agradable y desagradable y expondrá el por qué lo considera así. El resto del equipo observará al que habla y lo escuchará detenidamente. Al final cada integrante escribirá en la tarjeta cuál es el sistema representativo dominante del integrante que hablo. Esto lo hará con base al anexo 2 y 5 (ejercicio 9). Mostrarán las tarjetas y corroborarán si su respuesta es correcta.

Ejercicio 7: Elaborando una clase.



Por equipos, los integrantes desarrollarán un tema en donde integren los Sistemas Representativos, anclas, metáforas, metaprogramas, programación positiva. La propuesta se presentara frente al grupo.

Ejercicio 8: “Metáforas”



Lee las siguientes metáforas y relaciónalas con el tema al que crees que ayudaran a ejemplificar. Los temas son: Optimismo y resentimiento

1) El caracol (Tema____)

Érase una vez un caracol que decidió subir a lo alto de un cerezo para darse un banquete de tan maravillosa fruta.

El caracol empezó su ascensión y cuando estaba a cincuenta centímetros del suelo, unos gorriones burlones comenzaron a reírse de él desde un árbol cercano.

- Oye, tú, estúpido, no te das cuenta de que estamos en enero y en enero no hay

Cerezas en el árbol. El caracol se quedó pensativo y contestó sin detenerse:

- No importa que no haya cerezas ahora, ya las habrá cuando llegue arriba.

2) La bolsa de papas (Tema____)

El tema del día era el ¿---¿y el maestro nos había pedido que lleváramos papas y una bolsa de plástico. Ya en clase tuvimos que elegir una papa por cada persona que guardábamos resentimiento, escribir su nombre en ella y ponerla dentro de la bolsa. Como se pueden imaginar algunas bolsas eran realmente pesadas. El ejercicio consistía en que durante una semana lleváramos con nosotros a todos lados esa bolsa de papas. Naturalmente la condición de las papas se iba deteriorando con el tiempo.-Era muy fastidioso acarrear esa bolsa en todo momento y eso puso en evidencia y con mucha claridad el peso espiritual que cargaba a diario. Al mismo tiempo noté que tenía que poner toda mi atención en ella para no olvidarla en ningún lado, descubriendo que por ese motivo iba desatendiendo cosas que eran más importantes para mí.-Así que resolví abandonar la bolsa, y todo lo que ella representaba. -No se dan una idea de cuan aliviado me sentí a partir de ese momento.

Respuesta: 1 Optimismo y 2 Resentimiento

Ejercicio 9: “Sistemas representacionales y sus características”

Visual

- La gente visual tiende a sentarse recta e inclinadamente hacia adelante
- Adopta una postura erguida al estar de pie.
- Memorizan creando imágenes.
- Miran frecuentemente hacia arriba por qué para ellos la respuesta está en lo alto.
- Pueden parecer olvidadizos.
- Tienen problemas para recordar instrucciones verbales.
- Recuerdan mejor lo que ven y a menudo olvidan el detalle de lo que se les ha dicho.
- Quieren leer ellos mismos las instrucciones en vez de que se las lea otra persona.
- Prefieren ser espectadores, antes que participantes

Auditivo

- Aprenden escuchando, puede repetir con facilidad lo que se les ha dicho.
- Les cuesta concentrarse en entornos ruidosos.
- Les gusta que las explicaciones se encaminen hacia el objetivo planteado.
- Sus movimientos oculares son más de lado a lado.
- Cuando se aburren se ponen a hablar con otros, canturrean o hablan consigo mismos.

Quinestésico

- Hablan lentamente y pausadamente.
- Cuando aprenden les gusta estar en movimiento y por lo tanto, les cuesta trabajo concentrarse si están sentados e inmóviles durante mucho tiempo.
- Cuando se les implica activamente en una actividad es cuando están más motivados.
- Cuando se aburren comenzarán a removerse en la silla.

Ejercicio 10: “Comprendiendo qué es la Programación Positiva”



Piensa en un color. Cierra los ojos y céntrate en el color para que se haga más intenso en tu mente. Ahora levántate para dar un paseo y fíjate en lo que observas. Hazlo mínimo 2 minutos. ¿Qué sucede?

Mientras realizabas este ejercicio, ¿Dónde estaban todos los demás posibles colores del arco iris?. La mayoría de las personas descubren que cuando realizan el ejercicio anterior, ven que el color en el que estaban pensando aparece por todas partes.

Ejercicio 11: “Comprendiendo qué es la Programación Positiva”



Imagina que estás mordiendo un jugoso limón. ¿Qué ves?, observa todos los detalles el color del limón, los poros y el goteo de jugo cuando lo muerdes. Ahora percibe el sabor y siente el jugo en tu lengua y en tu boca. Presta atención al sonido que hace tu boca cuando lo muerdes. ¿Qué palabras hay en tu cabeza?

¿Ha notado que mientras pensabas en esto empezaste a cambiar tu estado?. Nuestra mente no conoce la diferencia entre una realidad y una realidad exterior. De igual modo podemos enrojecer cuando pensamos en algo embarazoso que en realidad no está sucediendo. La mente afecta al cuerpo y también a las conductas y todo esto sucede antes de ser consciente de ello.

Ejercicio 12: “Analicemos algunas creencias personales”.



La finalidad de esta actividad es encontrar el origen de algunas creencias a nivel personal.

Muchas de nuestras creencias conviven con nosotros desde hace muchos años (algunas desde nuestra infancia) y fueron asumidas en el entorno familiar y escolar. La adolescencia también es una etapa fundamental de nuestra vida en la que ponemos a prueba nuestras creencias anteriores y construimos otras nuevas.

- Reflexiona sobre los cuentos, anécdotas, fábulas, programas de TV que recuerdas de tu infancia. ¿Cuáles eran las características comunes que tenían y cuáles eran sus creencias?
- Recuerda las personas que más han influido en tu vida. ¿Qué enseñanzas y creencias tenían?
- Haz una lista de los libros que más te impactaron en la adolescencia. ¿Cómo era el personaje principal? ¿Qué creencias tenía?
- Revive 2 o 3 experiencias más importantes de tu vida. ¿Qué aprendiste de ellas? ¿Qué conclusiones sacaste?

Ejercicio 13: “Las creencias se pueden cambiar”



Las creencias no son fijas. A menudo actuamos como si las creencias fueran realidades, cuando en realidad solo son nuestras percepciones. Por ejemplo cuando eras niño seguramente creías que los reyes magos eran reales...

- Piensa en 3 cosas en las que solías creer y ahora ya no lo haces. ¿Qué pasó para que cambiaras de opinión?

Las creencias pueden ser fuerzas positivas para nuestra vida pero también pueden limitarnos. Cuando Emma empezó a aprender a tocar piano se dio cuenta de que no podía tocar una melodía con fluidez y enseguida. Comenzó a considerarlo difícil y empezó a decirle a la gente que nunca podría tocarlo. Poco después dejó de tocar.

Ejercicio 14: “Potencializando nuestras creencias”



Toma un papel y un lápiz y escribe todo aquello que consideras que, en tu contexto educativo, tiene estatuto de creencia. Recuerda que una creencia es una afirmación contundente acerca de algún aspecto de realidad. Si estás seguro de seguir algo eso es una creencia.

- Haz una lista extensa y revisa una a una de esas creencias e identifica cuál o cuáles tiene un poder limitante en tu contexto. Anota al lado de la creencia qué límites te pone dicha creencia.
- Tacha la creencia negativa y anota al lado otra similar de orden positivo. Has lo mismo con cada creencia negativa.
- Pasa en limpio la nueva lista de creencias positivas y colócalas donde las puedas ver.

Ejercicio 15: “Entorno y sistemas representativos”



En esta actividad describirás tu entorno donde te hallas en este momento utilizando solo un sistema representativo:

- 1) **Mira** atentamente el entorno donde te hallas y descríbelo detalladamente.
- 2) Con los ojos tapados, **escucha** con atención todo lo que oigas a tu alrededor y describe detalladamente tu entorno.
- 3) Con los ojos tapados y utilizando sólo el sentido del **tacto**, describe detalladamente tu entorno.

Ejercicio 16: Reflexión de metaprogramas



Meche es una profesora muy intuitiva y aunque tiene planificado, a grandes rasgos, el tema que va a desarrollar en la clase de hoy, actuará de una u otra forma en función de qué estados de ánimo perciba de sus alumnos y alumnas en el momento de entrar en clase. Ella sabe perfectamente que no hay dos grupos iguales ni tampoco dos sesiones iguales y, por tanto, prefiere recibir las vibraciones (ella las llama así) que emite en ese momento su alumnado para saber qué actuación llevar a cabo. A Meche siempre le han molestado esos educadores-robot, que pase lo que pase, por nada del mundo alterarían su plan de trabajo. Andrés es todo lo contrario, odia la improvisación, [...]. Le parece que improvisar es una forma de perder el tiempo y le desestabiliza enormemente cualquier incidencia que altere el plan que tiene previsto. Por ejemplo, el otro día hubo una avería que interrumpió el fluido eléctrico durante unos minutos. Se vio obligado a suspender la sesión de video que tenía preparada y fue incapaz de improvisar una tarea alternativa. Para discutir: Con el caso anterior habrá que hacer hincapié en la importancia que tiene el manejarse con ambos metaprogramas y ser flexible.

Albert Serrat. *PNL para docentes. Mejora tu conocimiento y tus relaciones.* P. 114.

Ejercicio 17: Creencias



Un determinado estímulo externo puede interpretarse de maneras distintas. La finalidad de esta actividad es descubrir interpretaciones diferentes ante un incidente determinado.

Creencias más útiles.

A partir de la acción indicada, escribe 3 creencias y destaca la que sea más útil.

1. En plena clase, un alumno lanza su estuche al suelo provocando un gran estruendo.
2. Recibimos una carta de una familia mostrándonos su disconformidad con el castigo que recibió su hija.
3. En plena reunión, un profesor dice que las decisiones siempre las toman las mismas personas.

Ejercicio 18: Las creencias generan conductas



Las creencias generan respuestas en forma de conductas (no hacer nada también se interpreta como una conducta). La finalidad de esta actividad es reflexionar sobre las distintas conductas derivadas de una creencia. Escribe 2 conductas derivadas de cada una de las creencias siguientes:

Creencia 1: Los alumnos sólo vienen a clase a jugar y a perder el tiempo.

Conducta 1: _____

Conducta 2: _____

Creencia 2: El trabajo en equipo del profesorado es una forma de perder el tiempo.

Conducta 1: _____

Conducta 2: _____

Creencia 3: Los alumnos solo son receptores de información

Conducta 1: _____

Conducta 2: _____

Ejercicio 19: “Tonos de voz”



Por parejas:

Prueba a decir la frase: ¡Qué clase me toca ahora! Con 3 mensajes emocionales: alegre, optimista y sarcástico.

La persona que nos escucha intentará identificar de qué mensaje se trata.

Cuando nuestro interlocutor no identifique de que mensaje se trata, aprenderemos que cambios debemos introducir en las tonalidades y en las expresiones corporales para mejorar la eficacia de la comunicación.

Ejercicio 20: “Uso de las palabras”



Piensa en una meta o en un objetivo que quieras alcanzar. Anótalo primero usando la palabra “intenta”, “sí” y “no”. Escríbelo de forma negativa y afirmativa y observa lo que sucede cuando utilizas distintos auxiliares modales como: podía, sería, podría, debería.

¿Qué diferencia hay en tu propia motivación interior dependiendo de las palabras que utilizas?

Ejercicio 21: “Sintonizando”



Por parejas. Comienza a mirar a tu interlocutor y reproduce simétricamente su actitud general, si cambia de postura modifica la tuya unos segundos después.

Recuerda que se trata de reflejar y no imitar.

Si el interlocutor tiene una actitud exótica (por ejemplo, si coloca los pies encima del escritorio, no lo reflejes exactamente. Luego sincroniza los gestos con los que acompaña su discurso. Presta atención y luego reproduce lo más resaltante.

Recuerda siempre la discreción y el tacto al hacerlo.

Ejercicio 22: “Detectando mi congruencia”



Ahora... Observa todos tus movimientos
Toma consciencia de tus pensamientos.
Toma consciencia de lo que sientes
Coordina la expresión corporal con los sentimientos.

Ejercicio 23: “Ancla espacial” anclaje para el formador”



- 1) Crea en tu mente un círculo imaginario que se sitúe en el suelo frente a ti. píntalo de un color.
- 2) Recuerda las experiencias con las que te sentiste fuerte, creativo, sereno y cualquier otro estado de recursos en el que estabas equilibrado y centrado.
- 3) Reaccede a uno de tus recuerdos positivos e intensos.
- 4) Sitúate en el círculo antes de alcanzar el punto culminante de la experiencia. Una vez dentro del círculo, contempla lo que viste en la experiencia real, oye los sonidos y el lenguaje utilizado y conecta con tus gestos. Fíjate en cómo un observador vería los cambios en tu fisiología, por ejemplo, una postura mejor, una respiración más profunda y cambios en el color de piel. *Si no hay un cambio perceptible en tu fisiología, has accedido a una forma incorrecta al estado de recursos o éste tiene una intensidad baja. Si tiene una intensidad baja, elige otro estado de recursos que sea más potente y repite el paso 3.*
- 5) Puedes tomar este centro de atención y usarlo cuando lo necesites o cuando establezcas centros de interés en lugares concretos de tu aula.

Ejercicio 24: “Anclaje individual” anclaje para el formador”



Piensa en un momento en que experimentaste una situación óptima, revive la experiencia, tus emociones, lo que viste, sentiste, escuchaste. Cuando tu recuerdo esté al máximo, es decir, cuando hayas recreado la situación, toma con el pulgar y el índice de la mano derecha el extremo de tu dedo meñique izquierdo, y mantén el anclaje unos segundos.

Deja el anclaje y vuelve al contexto de aquí y ahora.

Ahora piensa en una situación ligeramente desagradable, en la que sabes que necesitas tus recursos y no dispones de ellos. Cuando estés en la situación, efectúa el anclaje anterior y observa si ha cambiado tu experiencia.

Ejercicio 25: “Aprender a autoprogramarse positivamente”



Acostados o sentados cómodamente, cerramos los ojos y tomamos varias respiraciones profundas, sentimos relajación total. Ahora vamos a programar el éxito de una clase que vayas a dar:

- Te ves realizando la clase con pleno éxito.
- Disfruta de todas las sensaciones que provienen del éxito.
- Los participantes te aplauden por esa gran clase.
- Disfruta de la paz y alegría del triunfo.
- Te sientes capaz y lleno de vitalidad.
- Abre los ojos...activa el cuerpo.
- Y disfruta la maravillosa sensación del éxito.

Ejercicio 26: “Aprender a autoprogramarse positivamente”



Siéntate de manera en que mejor te sientas relajado, colócate en una posición cómoda, respira profundo y lento.

Relaja tu cuerpo...

Recuerda una situación pasada en la cual obtuviste éxito y poder. Trae a tu mente ese momento...

Revive el instante del disfrute de la experiencia de triunfo...

Con la sensación corporal y mental del éxito, entra en una burbuja hermosa de color... tu pon el color.

Vive de nuevo la maravilla del éxito, siente la energía del poder en todo el cuerpo...

¿Qué sonidos hay? ¿Estás solo o acompañado?. Percibe cómo el color de la burbuja baña suavemente tu cuerpo déjate penetrar por la luz. Siente la fuerza, la hermosa percepción de estar viviendo la maravilla del poder. Guarda la burbuja en un lugar seguro, cuando la necesites ella te estará esperando. Puedes practicarlo todos los días, te dará energía, valor.

Ejercicio 27: “Percepciones distintas”



¿Qué percibes en la figura 1 y 2?

1)

x

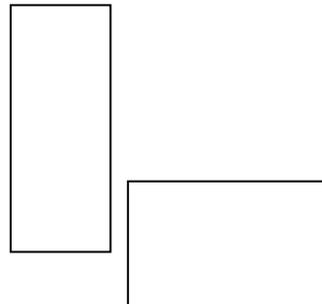
x

x

x

xxxxx

2)



Respuestas:

1) Nueve cruces o nueve equis: Hemisferio izquierdo/Una letra “ele”: Hemisferio derecho.

2) Dos rectángulos: Semejanzas / Una figura vertical y otra horizontal: Diferencias

Ejercicio 28: “Anclar: preparando terreno para comenzar un tema. Inducir un estado de emoción”



Grupalmente:

- a) Cada persona piensa en 3 estados que le gustaría poder inducir al momento de dar una capacitación, puede ser de curiosidad, movimiento, concentración, etc.
- b) Cada persona pone sus 3 estados deseados en el centro.
- c) La primera persona asume el papel de monitor del grupo, elige un papel e intenta inducir ese estado a las personas del grupo. El grupo no sabrá de qué estado se trata. El monitor se detiene cuando cree que lo ha conseguido.
- d) Cada persona explica brevemente los estados por los que ha pasado y en qué estado ha terminado. Si el monitor ha conseguido inducir al estado deseado, cede el turno a otra persona.
- e) Si no lo ha conseguido, le revela al grupo cuál era el estado deseado. Los miembros del grupo le muestran al monitor que aspecto tendrían y como hablaría si en efecto se hallaran en ese estado. El monitor toma nota de ello.

Una de las habilidades que caracterizan a los presentadores eficaces es que son capaces de “imprimir” algo atrapando esos momentos en que la información será asociada con estados positivos o profundamente internos. Recordemos que Pavlov descubrió que había 2 maneras de crear asociaciones, una es a través de la repetición, asociando continuamente el estímulo y la respuesta. La otra es crear un estado muy intenso conectado específicamente con un estímulo particular. Por ejemplo: la gente puede recordar algo para siempre si está asociado con un estado altamente emocional o con una experiencia muy importante. No se necesita repetirlo una y otra vez; la asociación se establece inmediatamente. *Continúa...*

Continuación... Este ejercicio es muy enriquecedor revela puntos muy útiles. Existen diversas maneras para inducir estados, puede ser evocando directamente el estado por medio de su comportamiento. Por ejemplo si se quiere producir curiosidad, habrá que actuar enigmática y misteriosamente.

Otra manera es pedir a los participantes directa o indirectamente que accedan a una ocasión en la que experimentaron ese estado que deseamos. Si lo pedimos directamente sería: "Piensen en una ocasión en la que sintieron curiosidad". Si es indirectamente sería: "Piensen en alguna ocasión en la que sabían que iba a ocurrir algo pero no sabían qué".

Ejercicio 29: "Sistemas Representacionales"



En grupos de 3:

El objetivo de este ejercicio: es llevar a los sujetos a tomar conciencia de su sistema representacional dominante, el que les es más fácil y más natural de utilizar.

- a) Cada quien leerá los enunciados de bajo, uno a uno, los enunciados aluden a descripciones de una casa, dadas en términos visuales, quinestésicos y auditivos.
- b) Los enunciados: Se turnarán de manera que cada uno experimente los 3 sistemas
 - La primera casa es tranquila y pintoresca. Tiene un aspecto muy elegante. Puedes ver que se ha puesto mucha atención y cuidado en el patio colorista y en el jardín. Tiene unos ventanales grandes para poder disfrutar de la vista. Está claro que es una buena compra.
 - La segunda casa está sólidamente construida y tiene una buena situación. Es un área tan tranquila que lo único que oyes al entrar son los cantos de los pájaros. Su interior, como de cuento, tiene tanta personalidad que probablemente te preguntas como podrías pasarla por alto.
 - Esta tercera casa está sólidamente construida, también produce una sensación especial. No es frecuente encontrar un lugar con tantos elementos importantes. Es suficientemente espaciosa como para que sientas que puedes moverte libremente, y suficientemente cómoda como para no agotarte cuidando de ella. *Continúa...*

Continuación... ¿Cuál has elegido?

Las 3 descripciones son de la misma casa. La única diferencia es que cada descripción ha sido escrita para atraer un sentido diferente. Si eliges la primera, probablemente tu orientación es visual. Si has elegido la segunda, es más probable que estés orientado auditivamente. Si has elegido la tercera probablemente eres quinestésico.

Ejercicio 30: “Test para sistemas representacionales”



Completa lo siguiente:

Parte 1

Selecciona el grupo de palabras que te vienen a la mente con más facilidad. Sigue tu primera impresión:

1. a) Percibir, mirar, ver
b) Escuchar, hablar, conversar.
c) Sentir, agarrar, tocar.

2. a) Zarandear, sensación, sujetar.
b) Escena, perspectiva, enfocar.
c) Discutir, comentar, criticar.

3. a) Susurrar, hablar, gritar.
b) Manejar, suave, áspero
c) Mostrar, visión, escudriñar.

4. a) Foco, punto de vista, brillante
b) Articular, fluido, silencioso.
c) Asir, sujetar, mover

5. a) Sonar, callado, murmullo
b) Ilusión, imagen, espejo
c) Excitar, apresurarse, arrastrarse.

6. a) Color, resplandecer, tonalidad
b) Caliente, agradable, cómodo

Continúa...

Ahora selecciona la frase que te resulte más agradable de leer o con la que te identifiques. Sigue tu primera impresión.

6. a) Aunque no haya escuchado el timbre, o el sonido de voces en el pasillo me hace saber que la clase ha terminado.
b) Desde mi clase alcanzo a ver los juguetes de vivos colores de la zona de juegos de la guardería.
c) En días de calor, me encanta sentir la brisa entrando por las ventanas abiertas.
7. a) Cuando doy clase me gusta sentirme cómodo. Para estar alerta y pendiente de todo lo que ocurre, no debe hacer mucho frío ni mucho calor en el aula.
b) Una de mis alumnas suele hablar bajito para sí misma mientras trabaja. Cuando la escucho, me oigo a mí mismo cuando era niño diciendo el mismo tipo de cosas.
c) Me gusta mirar por las ventanas, es la mejor manera de concentrarme.
9. a) Los nuevos estudiantes se sorprendieron de lo que vieron en mi aula.
El placer era visible en sus caras.

b) Paseando por el aula mientras doy clase, capto mejor lo que hace cada uno. Al final del día, tengo las piernas cansadas y me gusta estirarlas cuando estoy relajado en casa.

c) Los niños normalmente hablan mucho cuando estás contando algo que les interesa. Se animan verbalmente y adquieren mayor fluidez.

10. a) Los niños creativos perciben formas y colores de los que otros niños ni se dan cuenta. Son capaces de representar plásticamente objetos normales y cotidianos de forma interesante.
- b) En cuanto sonó el primer instrumento, mis alumnos agudizaron los oídos. Cuando empezó a tocar el grupo entero, muy pronto el tempo y el ritmo les hicieron ponerse a tararear y a cantar.
- c) La clase con la caja de objetos para tocar provocó sensaciones tan diferentes que yo mismo pude experimentar la gama de emociones que estaban teniendo los niños; desde el placer provocado por los objetos de peluche hasta el desagrado que suscitan los objetos fríos y delgados.
11. a) Una comunicación efectiva al impartir clase significa ser receptivo con los alumnos, de modo que ellos puedan percibir. Esto implica sintonizar con ellos y con sus intereses
- b) Me gusta comprender la ansiedad ante el aprendizaje de un niño concreto. Siento que puedo crear un entorno para él, en el que se sienta seguro y feliz de aprender
- c) Los niños observan continuamente a los profesores. Modelan sus respuestas en función de lo que ven hacer a los adultos.

Parte 2

Marca la expresión que te resulte más natural:

1. a) Van agarrados de la mano
b) No nos podemos ni ver
c) Lo repitió al pie de la letra, palabra por palabra
2. a) ¿Lo miraste con detenimiento?
b) Le eché un sermón
c) Es una buena pieza

3. a) ¿Estás escuchando lo que te digo?
b) ¿Te haces un cuadro de la situación?
c) ¿Te sientes bien con respecto a aquello?
4. a) ¿Has visto la luz de repente?
b) ¡Salvado por la campana!
c) ¿Crees que nos aproximamos a una solución?
5. a) ¡Sigue adelante!
b) Puedes superarlo
c) Míralo desde mi punto de vista.
6. a) Su conducta revela todo
b) Siempre va de frente
c) Su conducta dice mucho de él.

Hoja de resultados:

Marque la respuesta que ha dado cada pregunta y después suma el total de cada de las tres columnas:

Parte 1

- Pregunta 1 a) b) c)
Pregunta 2 a) b) c)
Pregunta 3 a) b) c)
Pregunta 4 a) b) c)
Pregunta 5 a) b) c)
Pregunta 6 a) b) c)
Pregunta 7 a) b) c)
Pregunta 8 a) b) c)
Pregunta 9 a) b) c)

Pregunta 10 a) b) c)

Pregunta 11 a) b) c)

Parte 2

Pregunta 1 a) b) c)

Pregunta 2 a) b) c)

Pregunta 3 a) b) c)

Pregunta 4 a) b) c)

Pregunta 5 a) b) c)

Pregunta 6 a) b) c)

Total ___ ___ ___

La columna 1 representa tu puntuación *visual*

La columna 2 representa tu puntuación *auditiva*

La columna 3 representa su puntuación *quinestésica*

¿Tienes algún sistema preferido? Tu puntuación más alta indica el sistema dominante que utilizas al comunicarte con la gente. La puntuación más baja es la que utilizas menos, y por consiguiente, a la que eres menos receptivo. En condiciones de estrés, la mayoría de la gente se refugia en su modalidad preferida.

Ejercicio 31: “Rapport”



Buscar dos amigos y observar la danza corporal, gestos, las posiciones, etc. Al final anotarán las observaciones, contestando las siguientes preguntas: *¿Crees que existe rapport entre estas personas?*

Si- No ¿Por qué?

Anexo 6

“Metáforas”

a) Para tema de: “Las creencias”

El águila que se cría pollo.

Un hombre encontró un huevo de águila. Se lo llevó y lo colocó en el nido de una gallina de corral. El aguilucho fue inacabado y creció con la nidada de pollos. Durante toda su vida, el águila hizo lo mismo que hacían los pollos, pensando que era un pollo. Escarbaba en la tierra en busca de gusanos e insectos, piando y cacareando. Incluso sacudía las alas y volaba unos metros por el aire, al igual que los pollos. Después de todo, ¿no es así como vuelan los pollos? Pasaron los años y el águila se hizo vieja. Un día divisó muy por encima de ella, en el límpido cielo, una magnífica ave que flotaba elegante y majestuosamente por entre las corrientes de aire, moviendo apenas sus poderosas alas doradas.

La vieja águila miraba asombrada hacia arriba “¿Qué es eso?”, preguntó a una gallina que estaba junto a ella.

“Es el águila, el rey de las aves”, respondió la gallina. “Pero no pienses en ello. Tú y yo somos diferentes de él”

De manera que el águila no volvió a pensar en ello. Y murió creyendo que era una gallina de corral.¹¹²

Anthony de Mello

b) Para el tema de: “Postulados de PNL”

La buena suerte

- 1 - ¿No sabes que sólo se obtienen cosas nuevas cuando se hacen cosas nuevas?
- 2 - Hacer cosas diferentes será el primer paso para lograr algo diferente.
- 3 - La vida te devuelve lo que das. Los problemas de los demás son a menudo la mitad de tus soluciones. Si compartes, siempre ganas más.
- 4 - Actúa y no postergues.
- 5 - La perspectiva, la distancia, tener el horizonte en la vista siempre da ideas útiles e

¹¹² *Cuentos de Anthony de Mello*. [en línea] 08 de Enero 2009. www.trainermed.com/mistico/?mas. [Consulta: 20 de Junio de 2011]

inesperadas.

6 - Cuando una persona ya no tiene fe en que puede crear Buena Suerte, lo que hace es comprársela al primero que se la ofrece. El que espera encontrar suerte cree que es algo fácil y que no requiere trabajo.

7 - La Buena Suerte es aquello que nos puede pasar a todos, si hacemos algo.

c) Para iniciar tema de: “Programación positiva”

La mejor forma de predecir el futuro, es crearlo¹¹³

d) Para el tema de : “El mapa no es el territorio”

Perspectiva

Una vez alguien le preguntó a una madre: “¿Cómo está tu hija?”

“¿Mi hija? No sabes la suerte que ha tenido. Se casó con un hombre maravilloso que le ha regalado un coche, le compra todas las joyas que quiere y le ha dado un montón de sirvientes. Incluso le lleva el desayuno a la cama y le permite levantarse a la hora que quiera ¡Un verdadero encanto de hombre!

-¿Y tu hijo?-

“¡Ese es otro cantar! Menuda lagarta le ha caído en suerte... El pobre le ha regalado un coche, la ha cubierto de joyas y ha puesto a su servicio no sé cuántos criados. Y ella se queda en la cama hasta el mediodía. ¡Ni siquiera se levanta para prepararle el desayuno!”¹¹⁴

¹¹³ *Metáforas e historias para la vida*. [en línea] 16 de mayo 2009. new.taringa.net/posts/.../Frases_-_Metaforas-E-Historias-Para-La-Vida.html. [Consulta: 20 de Mayo de 2011]

¹¹⁴ Iñaki Ros. *El poder de las metáforas*. TRACE COMMUNICATION.1997.: [en línea] . 2007. www.pnlnet.com/chasq/a/3700. [Consulta: 20 de Mayo de 2011]