



Volumen I, Noviembre de 2003

¿Debería ser la empresa socialmente responsable? Síntesis de los '70 a los '90

Luisa Montuschi

Pág. 4

Como usar la PNL para ser mas efectivo en sus objetivos

Juan Valledor Duco

Pág. 10

Elementos de la práctica de negociación aplicados a casos de secuestros

María Rita Barberis y Francisco Palacios

Pág. 15

Productividad empresarial en Argentina: Conclusiones del Congreso 2003

Marcos Gallacher y Enrique Yacuzzi

Pág. 19



UCEMA



COMO USAR LA PNL PARA SER MAS EFECTIVO EN SUS OBJETIVOS

Juan Valledor Duco

PNL es la abreviatura de *Programación Neuro Lingüística*, una disciplina iniciada en los años 70 cuando dos investigadores, el matemático Richard Bandler y el lingüista John Grinder, comenzaron a estudiar las creencias, patrones de pensamiento y conductas que tenían en común las personas que se destacaban como comunicadores o líderes, en cuanto a su capacidad de transmitir un mensaje e influir en las personas.

Todos nosotros sabemos que en el contexto laboral no alcanza con poseer conocimientos específicos sobre las tareas que uno realiza o coordina. Las habilidades de *relación interpersonal*: saber *escuchar, interpretar, comunicar e influir*, o dicho de otra manera, generar y sostener relaciones de trabajo efectivas con otras personas son actualmente extremadamente relevantes.

La PNL, precisamente, estudia la *comunicación* entre las personas, entendida no sólo como un mero *intercambio de información*, sino como una forma de *influencia*. El principal aporte de la PNL consiste en reconocer que el *efecto* del mensaje no depende sólo del mensaje en sí, sino de factores tales como los estados internos del emisor y del receptor –esto incluye estado de ánimo, creencias, valores de cada persona- y la manera en que cada uno asimila y procesa la información que recibe.

En su misma denominación, la PNL expresa los *tres elementos básicos* de la comunicación: los *estados internos* de las personas (Programación), los *procesos internos* (Neuro), y el *mensaje* (Lingüística) –aunque como veremos después, la PNL descubrió que la comunicación *no verbal* es más importante que la *verbal*–.

Analicemos con más detalle cada uno de estos elementos:

LOS PROCESOS INTERNOS

Recurrentemente nuestros sentidos son bombardeados con un cúmulo de información. Consciente o inconscientemente seleccionamos una parte de esos estímulos.

Canales sensoriales. Recuerde un suceso reciente en su vida. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente? ¿Una imagen, los sonidos, o las sensaciones?

¿Cuál es su canal sensorial preferido?

Visual

Presta más atención a las imágenes. Las ideas, los recuerdos y la imaginación se representan con imágenes mentales.

Auditivo

Presta más atención a los sonidos. Se recuerdan e imaginan voces, sonidos, ruidos.

Cinestésico

Presta más atención a los sentimientos internos o sensaciones físicas –tacto, gusto, olfato-. Recuerda e imagina sensaciones.

La mayor parte de la gente privilegia uno de estos tres canales, y usa los otros dos en menor medida. Esto se aplica tanto a la percepción del presente, como a los sucesos *recordados* (pasados) e *imaginados* (futuros) en su mente.

Filtros. A partir de las percepciones, nuestra mente *selecciona* alguna información pero ignora otra, y luego *interpreta* la información seleccionada conforme a nuestros criterios personales, influidos entre otras cosas por nuestras creencias, valores y experiencias pasadas.

Guía de Filtros utilizados para seleccionar información:

¿Qué es más importante para usted? ¿A qué le presta usted más atención? ¿Actividades, Personas, Objetos, Lugares, Tiempos?

Asociado/Disociado: ¿Usted se “ve”, “oye”, o “siente”- *dentro de usted mismo* (Asociado) o se ve, oye o siente *desde fuera, como si fuera un tercero* que presenciara la vivencia (Disociado)? El patrón asociado es más emocional, el disociado es más frío, aunque a veces es más conveniente a fin de distanciarse de las emociones y ser más objetivo.

Buscar/Evitar: ¿Usted piensa predominantemente en lo que quiere obtener (Buscar) o en lo que no quiere (Evitar)? Pensar en términos de Buscar brinda más posibilidades de éxito.

Similitud/Diferencia: Ante una situación nueva, ¿usted se concentra en las *similitudes* con una situación conocida?, ¿o por el contrario, pone el acento en las *diferencias*?

Expansión/Concretización: Al pensar en una situación, ¿usted se fija en el “todo” (Expansión), o por el contrario, se concentra en cada uno de los detalles (Concretización)?

Pasado/Presente/Futuro: ¿Usted piensa más en lo que pasó? ¿En lo que le está ocurriendo en el presente? ¿O, por el contrario, vive planificando y pensando en el futuro?

Interno/Externo: Para evaluar una situación, ¿usted depende principalmente de opiniones de terceros (Externo), o confía antes que nada en su propia opinión (Interno)? Tenga en cuenta que en algunas situaciones, sólo se puede tener éxito si se sigue adelante a pesar de las críticas que se reciben, y que éstas siempre se basan en la *percepción* de otros.

EL MENSAJE

Los investigadores de la PNL encontraron que sólo una pequeña proporción de la comunicación se realiza a través del lenguaje *verbal*: sólo el 7%. Del resto, un 38% está relacionado con el *tono* y el *ritmo* de lo que se dice, y el restante 55% por el lenguaje *corporal*: los movimientos, gestos, y expresiones. Los dos últimos elementos constituyen la llamada *comunicación no verbal*.

El *contenido* del mensaje está presente tanto en el aspecto *verbal* como en el *no verbal*. De hecho, la PNL encontró que si el *aspecto no verbal* del mensaje no es consistente con el *verbal*, el comunicador no logra confianza en su audiencia.

El Lenguaje: Comunicación Verbal

La forma en que utilizamos el lenguaje es una de las claves para influir en los demás, pero no olvidemos que además influye fuertemente sobre nosotros mismos. El lenguaje es una *fuerza de poder* para el hablante.

En general, utilizamos un lenguaje vago e impreciso que suele conducir a la inacción o a objetivos distintos de los que teníamos en mente al hablar, o bien limita nuestra capacidad de acción y la de los demás. Las investigaciones de la PNL identificaron tres patrones básicos de imprecisión en el lenguaje: *omisión*, *generalización* y *distorsión*. Analicemos algunos ejemplos de estas *trampas del lenguaje* y cómo podemos evitarlas a través de sencillas *preguntas*

de clarificación que uno debe hacer a su interlocutor o a uno mismo:

Omisión: No definir claramente el significado de algo que decimos, dándolo por sobreentendido, en la esperanza de que nuestro interlocutor lo interprete correctamente:

- Sujetos imprecisos: "La gente"
(¿Quiénes son exactamente?)
- Acciones imprecisas: "Necesita mejorar"
(¿Cómo exactamente? ¿Cuál es el plan?)
- Comparaciones sin referencia: "Menos quejas", "Más contactos"
(¿Menos o más que qué?)
- Abstracciones: "Existe un problema de comunicación"
(¿Cómo debemos comunicarnos?)
- Opiniones por hechos: "Esto no está bien"
(¿No se ha omitido "pienso que" o "creo que"?)

Generalización: La construcción de una verdad supuestamente aplicable en todos los casos a partir de una vivencia específica

- Afirmaciones universales: "Siempre me resfrío en invierno"
(¿Siempre?)
- Frenos y limitadores: "No puedo"
(¿Qué me lo impide? ¿Qué pasaría si lo hiciera?)
- Controladores: "Debo"
(¿Lo quiero hacer porque sirve a mis objetivos o es por obligación?)

Distorsión: Establecer asociaciones erróneas entre componentes de alguna vivencia, y utilizarlos como regla.

- Acusación: "Esta empresa me quita las ganas"
(¿De qué manera exactamente?)
- Interpretación: "Mi jefe me habla con voz tensa, obviamente está enojado conmigo"
(¿Por qué suponer esto? ¿Puedo hacerle saber al otro mi percepción sin emitir juicio personal?)

Una palabra de **advertencia con respecto a las trampas del lenguaje:** en muchas situaciones cotidianas sería fastidioso o hasta impensable utilizar a rajatabla estas *preguntas de puntualización*, ya que los conceptos están implícitos o sobreentendidos. Utilícelas cuando el riesgo de mala interpretación es alto, y sus consecuencias pueden ser graves. Asimismo, tenga en cuenta que la manera en que usted

comunica a otras personas un problema, influye en usted mismo y termina reforzando su propia percepción del problema.

El cuerpo: Comunicación no verbal

Las personas perciben inconscientemente el lenguaje corporal. El mensaje que transmiten la postura, las expresiones, los movimientos corporales, la respiración, y el tono y ritmo de la voz, es mucho más significativo que el que transmiten las palabras en sí mismas.

Cuando dos personas están compenetradas, adoptan un lenguaje corporal similar, en forma inconsciente. El proceso se asemeja a una danza: uno se mueve y el otro lo sigue, y viceversa. Es imposible diferenciar quién marca el ritmo y quien lo sigue, los papeles se intercambian todo el tiempo; las personas se amoldan el uno al otro. Este nivel de entendimiento profundo se conoce como *rapport*.

Cuando este nivel de entendimiento con su interlocutor no se genera en forma natural, usted puede intentar la siguiente *técnica del espejo*:

TÉCNICA DEL ESPEJO:

Sincronice con la postura de su interlocutor: ¿está rígido o suelto? ¿erguido o encorvado? ¿de brazos cruzados o extendidos? Discretamente adopte la misma postura.

Sincronice con los gestos de su interlocutor: ¿cómo mueve la cabeza, las piernas, las manos? ¿refuerza lo que dice con gestos? Trate de reproducirlos, sin exagerar.

Sincronice con la voz de su interlocutor: No imite, más bien trate de usar las mismas cualidades de tono, volumen, fuerza, ritmo, aquellos matices que la distinguen.

El *rapport* es esencial para comunicar e influenciar. Sin lograrlo, es imposible inducir a otras personas al cambio.

ESTADOS INTERNOS Y CREENCIAS

El estado interno comprende el *estado emocional* de la persona y sus *creencias*. No hay duda de que nuestras emociones afectan a lo que somos capaces de percibir, pensar y hacer. Ante una situación difícil, las emociones negativas limitan nuestra capacidad de acción. Por el contrario, las emociones positivas favorecen los procesos mentales, y permiten que actuemos con todos los medios con los que contamos.

Las *creencias* son las afirmaciones personales sobre nosotros mismos, los otros y el mundo, construidas a partir de nuestra educación y nuestras experiencias de vida. Determinan las decisiones que tomamos y cómo nos comportamos en cada situación. Muchas de nuestras creencias provienen de nuestros padres, profesores y las personas que hayan tenido influencia en nosotros. Dentro de nuestras creencias, existen algunas positivas, que potencian nuestras cualidades, y otras negativas, que nos limitan. En general: las creencias se *auto-refuerzan*: nos llevan a actuar de modos tales que la creencia termina cumpliéndose y reforzándose a sí misma.

A continuación analizaremos algunas creencias que la PNL ha identificado entre las personas que sobresalen como líderes y comunicadores. Medite sobre ellas, y analice si usted las comparte y hasta qué punto:

Cada persona es única:

Cada persona percibe el mundo en una manera exclusiva

y personal. Aceptar esto supone respetar las diferencias de opinión.

Cada persona decide lo mejor dentro de sus oportunidades del momento: Compartir esta creencia nos llevará a ayudar a otros a ver nuevas opciones, y dejar de lado el enojo, la rabia o la frustración ante actitudes de otros.

El fracaso no existe, sólo se trata de información útil: Aceptar el fracaso como un aprendizaje, lleva a perseverar en el logro de objetivos altos a pesar de las dificultades.

Detrás de toda conducta se esconde una buena intención hacia usted: Las situaciones adversas

generadas por otros nos dan una oportunidad para el crecimiento personal.

El significado de la comunicación radica en su efecto: Como no podemos cambiar a los demás, sólo podemos cambiarnos a nosotros mismos, tenemos una gran responsabilidad: no sólo por el contenido del mensaje, sino en adecuar su forma a nuestro interlocutor.

Todo problema tiene una solución: No hay problemas insolubles, y muchas veces la solución puede surgir de la forma menos esperada.

La persona con más posibilidades de triunfar es aquella que muestra una forma de pensar flexible: No hay una única respuesta ante una situación. Usted puede elegir. Pero si nunca ensaya otras respuestas, la práctica reforzará su creencia de que "hay una sola manera".

El cuerpo y la mente son parte de un mismo sistema: Nuestra forma de pensar puede influir en nuestro estado de ánimo y en nuestra salud. Cuidando uno, cuidamos del otro.

El conocimiento, los pensamientos, la memoria y la imaginación son el resultado de combinar y procesar información filtrada y almacenada de un modo particular: Cada persona tiene su propia manera de percibir y procesar la información, y eso moldea sus recuerdos y su imaginación. Esto, a su vez, influye en sus acciones.

DE LA TEORÍA A LA PRACTICA

Conózcase usted mismo

- ¿Cuál es su canal sensorial preferido?
- Practique la visualización. Juegue con sus recuerdos, para desactivar asociaciones negativas, y cree representaciones mentales positivas del futuro.
- Escúchese. ¿Cómo utiliza el lenguaje? ¿Cae en las *trampas del lenguaje*? ¿Se limita usted mismo a través de sus palabras?

- Practique el uso de metáforas o anécdotas. Son especialmente útiles cuando hay oposición o conflicto. Como no se trata de un razonamiento, son incuestionables. No en vano, los buenos narradores de historias son excelentes comunicadores.
- Escuche su *lenguaje corporal*: preste atención a su postura, sus gestos, sus movimientos, Mírese al espejo, escuche el tono y matices de su voz. Libere su cuerpo para que exprese lo que usted quiere decir.
- Preste atención a cómo sus estados de ánimo influyen en sus pensamientos y acciones. Mantenga estados de ánimo positivos. Busque actividades que lo hagan sentir bien.
- Evalúe sus creencias. Rastréelas hasta sus padres o maestros. ¿Hasta qué punto son *suyas*?
- Pruebe adoptar una de las creencias mencionadas en el texto. Llevará algo de tiempo. Reflexione sobre la nueva creencia. ¿Le hubiera sido útil en el pasado? Presuponga que es cierta, póngala a prueba. Vea qué ocurre. Si funciona, se *auto-reforzará* y terminará adoptándola.

Conozca a las personas con las que trabaja

Aplique las siguientes preguntas a su jefe, sus pares, sus colaboradores

- ¿Cuál es su canal sensorial preferido? Muéstrole si prefiere *ver*, háblele si prefiere *oír*, hágale sentir si es *cinestésico*.
- ¿Qué le interesa más? ¿Cómo procesa la información? Cuando se comunique con la otra persona, hágalo en la forma en que le será más fácil llegar a ella.
- ¡Atención! Armonizar con la forma de pensar de nuestro interlocutor no significa que *usted cambie*. No tiene que *adoptar* la forma de pensar de la otra persona, simplemente comunicarse en sus términos.
- Esté atento al lenguaje corporal. Sincronice su postura, sus movimientos, sus gestos: al principio le parecerá artificial, luego lo hará

inconscientemente. Busque escuchar con todo el cuerpo. Sincronice a un nivel más profundo, amóldese y conduzca.

- Preste atención al lenguaje de la otra persona. ¿Cae en las trampas del lenguaje? Use preguntas de puntualización sin caer en los excesos, para obtener información de calidad y aclarar los pensamientos. Use un lenguaje responsable y claro. Recuerde que es una fuente de poder.
- Reconozca el estado de ánimo y las creencias y valores de la otra persona. El entendimiento profundo llega hasta este nivel. Recuerde que sólo logrando un *rapport* profundo logrará influir en la otra persona.

Y finalmente, practique, practique y practique...

Libros sobre PNL

- De Sapos a Príncipes - John Grinder y Richard Bandler - Editorial Cuatro Vientos
- Curso de Practitioner en PNL - Salvador Carrión López - Ediciones Mandala
- Ejercitar la Mente - PNL para una vida mejor Anné Linden - Editorial Paidós
- Introducción a la PNL - Joseph O'Connor - John Seymour - Editorial Urano
- La Comunicación Eficaz - Lair Ribeiro - Editorial Urano
- PNL para Formadores - Joseph O'Connor - John Seymour - Editorial Urano