

UNIVERSIDAD DEL CEMA

**Cómo usar la PNL
para ser más efectivo
en su trabajo**

Juan M. Valledor Duco

Profesor: Ignacio Bossi

MADE – Master en Dirección de Empresas

Octubre 2001

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Desarrollo</i>	3
Un poco de historia	3
¿Cómo procesamos la información? Los procesos internos	3
Canales sensoriales	4
Matices sensoriales	6
Procesos mentales.....	7
Actividad/Persona/Objeto/Lugar/Tiempo	7
Asociado/Disociado	8
Acercamiento/Distanciamiento (también Buscar/Evitar)	8
Similitud/Desigualdad.....	8
Expansión/Concretización	9
Pasado/Presente/Futuro.....	9
Interno/Externo	9
Resumen	10
Aplicación.....	11
Cómo convencer	11
El mensaje ¿Cómo influye la forma de expresarnos en los demás? ¿Y en nosotros mismos?	12
El lenguaje Comunicación verbal	12
Las trampas del lenguaje.....	13
La metáfora: puerta al inconsciente	18
El cuerpo Comunicación no verbal.....	19
Rapport	19
Aplicación.....	21
Cómo negociar utilizando la PNL.....	21
¿Cómo influyen nuestros estados internos y creencias en lo que hacemos?	25
Estados emocionales.....	25
Anclaje de un recurso positivo.....	25
Creencias	26
Cada persona es única.....	27
Cada persona decide lo mejor dentro de sus oportunidades del momento.....	27
El fracaso no existe, sólo se trata de información útil.....	27
Detrás de toda conducta se esconde una buena intención hacia usted	28
El significado de la comunicación radica en su efecto.....	28
Todo problema tiene una solución.....	28
La persona con más posibilidades de triunfar es aquella que muestra una forma de pensar flexible	29
El cuerpo y la mente son parte de un mismo sistema	29
El conocimiento, los pensamientos, la memoria y la imaginación son el resultado de combinar y procesar información filtrada y almacenada de un modo particular.....	29
Aplicación.....	30
Los niveles lógicos del cambio	30
<i>Plan de Acción</i>	33
Guía Rápida.....	33
Preguntas de Reflexión.....	34
De aquí en adelante... ..	34
Libros.....	34
Páginas Web	35
<i>Referencias</i>	35

Introducción

El mundo del trabajo ha cambiado enormemente en los últimos años. Las nuevas realidades político-económicas, junto con las nuevas tecnologías, que progresan a un ritmo cada vez más rápido, están influyendo fuertemente en las empresas y en la forma en que éstas deben organizarse para competir en un mercado global.

Para adaptarse al nuevo entorno, las empresas reformulan su misión, su cultura, su estructura. Las organizaciones tienen cada vez menos niveles jerárquicos, y cobra importancia el concepto de *empowerment* –el mayor poder de cada integrante de la organización, que necesariamente debe ir acompañado una mayor responsabilidad-. La complejidad de las cuestiones a resolver necesita del *trabajo en equipo*, que para funcionar eficazmente debe superar las barreras naturales entre los individuos, dadas por sus objetivos personales, formación, visión, forma de ser.

Todo esto nos impone un gran desafío como personas. En este contexto, no bastan los conocimientos; son decisivas 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.

El objetivo de este trabajo es ayudarlo a mejorar sus habilidades interpersonales en su ámbito de trabajo: con sus superiores, pares y colaboradores. No abarcaremos relaciones con terceros –proveedores y clientes- aunque los consejos y técnicas que mencionaremos son completamente aplicables, y si usted los pone en práctica, marcarán una diferencia en muchos otros aspectos de su vida más allá del trabajo.

Para llevar a cabo nuestro objetivo, nos centraremos en las enseñanzas de la disciplina denominada PNL –Programación Neuro Lingüística-. Las herramientas que provee esta disciplina son muy amplias: desarrollaremos aquellas que tengan aplicación directa en el día a día laboral.

Uno de los pilares de la PNL es que *no podemos cambiar a los demás, sólo podemos cambiarnos a nosotros mismos*. Con esta premisa en mente, a lo largo del trabajo nos concentraremos primero en *conocernos a nosotros mismos* y cómo esto influye en nuestras relaciones con otras personas. Luego nos preguntaremos si *es conveniente o no cambiar algunos aspectos de nuestra forma de pensar y obrar*. Recién después aplicaremos los conceptos a *interpretar* a las personas que nos rodean, y veremos *aplicaciones prácticas* que integran los conceptos presentados, para mejorar la forma en que nos *comunicamos e influimos* sobre otras personas.

¿Qué fue lo que me motivó a escribir un trabajo sobre PNL? Personalmente, lo único que sabía acerca de la PNL, por comentarios, era casi una anécdota: el hecho de que los movimientos oculares de las personas pueden indicar si están imaginando o recordando, y si lo hacen con imágenes visuales, auditivas o mediante sensaciones. Eso era todo lo que había escuchado. Me preguntaba de qué se trataba realmente. ¿Sería algún tipo de “técnica de manipulación”?

Nada más alejado de la verdad. Durante un curso de Negociación que tomé en la UCEMA, tuvimos una exposición sobre el tema, presentada por un especialista en la materia. En ese momento tuve una imagen más clara de lo que era la PNL y de cómo nos puede ayudar a crecer como personas. De hecho, lo que despejó mis dudas sobre la naturaleza de la PNL es otro de sus postulados: el secreto del éxito personal está en

lograr congruencia entre lo que se es, se cree y se hace. La PNL es una disciplina de autoconocimiento, y a partir de eso le permitirá relacionarse eficazmente con otras personas.

Siendo yo mismo un aprendiz de PNL, preferí en todo momento desarrollar los temas con un enfoque práctico. La idea es que el lector pueda reflexionar sobre los conceptos y aplicarlos a partir de ese mismo momento. Se han omitido los conceptos y desarrollos teóricos complicados, y salvo excepciones, se han dejado de lado los tecnicismos, con la expresa intención de demostrar la gran coherencia y sentido común de los descubrimientos de la PNL, y el hecho de que no se requiere de lenguaje difícil ni conocimientos previos para comprenderlos.

La PNL estudia la *comunicación* entre las personas, entendida no sólo como un mero *intercambio de información*, sino como una forma de *influencia*. A los efectos de presentar el tema, la PNL considera *tres elementos* de la comunicación: los *estados internos* de las personas (Programación), los *procesos internos* (Neuro), y el *mensaje* (Lingüística) –aunque se considera en toda su extensión, verbal y no verbal–.

A vuelo de pájaro, el trabajo está estructurado sobre esos tres elementos, empezando por los *procesos internos*, luego el *mensaje* y por último los *estados internos*. En cada sección se hará uso de preguntas disparadoras, luego se desarrollarán los conceptos, y por último se presentarán ejercicios de aplicación. Algunos ejercicios serán específicos de los conceptos vistos en la sección, otros pretenderán integrar todo lo visto hasta el momento.

Al final del trabajo usted encontrará un *Plan de Acción* que resume cómo poner en práctica los conceptos vistos, una guía rápida para ser más efectivo en sus relaciones laborales. Plantearemos también algunas preguntas de reflexión final, y mencionaremos indicaciones de cómo seguir investigando el tema. Por último mencionaremos las fuentes consultadas para realizar este trabajo.

Bienvenido al mundo de la PNL. Espero que usted, tanto como yo, saque provecho de sus enseñanzas, para mejorar su efectividad en el trabajo, así como en otros aspectos de su vida.

Desarrollo

Un poco de historia

La sigla PNL significa Programación Neuro Lingüística. Es una disciplina que surgió 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.

La PNL es una disciplina que estudia la comunicación entre las personas, entendida como una forma de *influencia*. Pero va mucho más allá, al 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.

Su denominación resume los objetos básicos de su estudio:

- *Programación*: los estados internos, las creencias y valores de cada persona, cuál es su “modelo del mundo”, y los pasos que toma para intentar obtener determinados resultados. La PNL asume que en cierta medida, cada persona puede modificar su programación, no sin esfuerzo.
- *Neuro*: la forma en que cada persona procesa la información, al privilegiar algunos sentidos sobre otros, o ciertos tipos de información sobre otros; los filtros que aplica, cuál es su manera de “entender el mundo”, o dicho de otro modo, de traducir sus vivencias en procesos mentales.
- *Lingüística*: la forma en que la persona se expresa, las palabras que utiliza, el significado que tienen para él o ella, cómo influyen en otras personas y en el que las dice. En esto, la PNL reconoce que la comunicación verbal es apenas una pequeña parte de la comunicación.

Aclaremos que la inclusión de algunos conceptos en una u otra categoría es por razones de conveniencia en la exposición, de hecho las tres categorías están íntimamente relacionadas.

Comencemos, por lo tanto, analizando los *procesos internos*.

¿Cómo procesamos la información?

Los procesos internos

- ❖ Piense en un café. ¿Qué es lo que le viene a la mente? ¿Una imagen de una taza de café? ¿El sonido de una cafetera? ¿El sabor, el aroma o las sensaciones que le provocan tomar una taza de café recién hecho?
- ❖ Su jefe le plantea una nueva forma de hacer un trabajo. ¿En qué piensa usted? ¿En las similitudes o en las diferencias con lo que venía haciendo? ¿Se imagina lo que sentiría usted haciendo el trabajo de esa forma o se ve a usted mismo desde lejos, desde el punto de vista de una tercera persona?

- ❖ ¿En cuál de estos aspectos tiende a concentrarse cuando recuerda un suceso o cuando imagina una situación: las actividades, las personas, los objetos, los lugares, los tiempos?
- ❖ Cuando se plantea su futuro, ¿se concentra en lo que quiere lograr, o por el contrario, en lo que quiere evitar?

Con estas preguntas intentamos llamar la atención sobre las diferencias en la manera en que las personas perciben las situaciones reales o imaginadas, y cómo las procesan internamente.

Cada persona percibe y piensa de distinta manera. Eso es algo que aprendemos a lo largo de nuestra vida. La PNL ha identificado algunos “procesos mentales” básicos. Si logramos identificar cómo procesamos internamente lo que nos llega, y cómo esto afecta nuestras acciones, podremos ser más flexibles ante distintas situaciones. Este es un primer paso de autoconocimiento. Si además, somos capaces de identificar cómo piensa la gente que nos rodea y obrar en consecuencia, seremos capaces de lograr una mejor comunicación con ellos.

En todo esto hay una especie de “regla no escrita”: lo que hacemos es resultado directo de lo que pensamos. O dicho de otro modo, “la primera creación es mental”, es decir, antes de hacer algo, primero siempre lo creamos en nuestra mente. Nuestros pensamientos se filtran en todo lo que hacemos y comunican a los demás lo que queremos, creemos y somos, con más fuerza de lo que nosotros nos podamos imaginar.

Canales sensoriales

Nuestros sentidos son bombardeados cada segundo con un cúmulo de información. Consciente o inconscientemente seleccionamos una parte de esos estímulos, y la interpretamos conforme a nuestros criterios personales, influidos entre otras cosas por nuestras creencias, valores y experiencias pasadas.

El primer paso para comprender cómo pensamos es reconocer cuál es el *canal sensorial* que privilegiamos por sobre el resto. Lo sorprendente de esto es que no sólo moldea cómo *percibimos* una vivencia, sino cómo *representamos una idea, imaginamos una situación, o revivimos un suceso pasado*. En otras palabras, tenemos el *mismo* canal sensorial preferido para los *sucesos reales*, que para los *imaginados o recordados*.

Este es un indicio de algo que veremos más adelante: el inconsciente no distingue entre *sucesos reales* o *imaginados*.

Las investigaciones señalan que la mayor parte de la gente privilegia uno de estos tres canales:

- Visual: pensar con imágenes. Las ideas, los recuerdos y la imaginación se representan con imágenes mentales.
- Auditivo: pensar con sonidos. Se recuerdan o imaginan voces, sonidos, ruidos.
- Cinestésico: pensar con sentimientos internos o sensaciones físicas –tacto, gusto, olfato-

Esto no quiere decir que la persona utilice *exclusivamente* su canal preferido, sino que utiliza un canal en mayor medida que los otros.

- ❖ Recuerde un suceso reciente en su vida. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente? ¿Una imagen, los sonidos, o las sensaciones?
- ❖ Repita este ejercicio para otros recuerdos. ¿Cuál es su canal sensorial preferido?

No exageramos si decimos que nuestro canal sensorial preferido es uno de los factores clave de nuestra forma de pensar, y por lo tanto, de obrar. Para muestra, veamos cómo se manifiesta esto en nuestro lenguaje:

- “No lo veo nada claro”
- “Esto me suena bien”
- “Este asunto me huele mal”

A la hora de actuar ante un problema, ¿no suena lógico pensar que una persona *visual* buscará una solución que se *vea* bien? ¿una persona auditiva buscará una solución que se *oiga* bien? ¿Y una cinestésica, una solución que se *sienta* bien?

Más aún, las investigaciones han mostrado que respuestas corporales en apariencia tan involuntarias como los movimientos oculares están estrechamente relacionadas con el canal sensorial que la persona está utilizando en un momento determinado. No sólo eso, los movimientos oculares también indican si la persona está *recordando* (pasado) o *imaginando* (futuro) estas sensaciones.

En la tabla siguiente resumimos lo que las investigaciones descubrieron acerca de los movimientos oculares; esto se suele denominar “acceso visual”.

Accesos Visuales

Indicaciones aportadas por el movimiento de los ojos, desde el punto de vista del observador:

Arriba y a la izquierda Imágenes <i>imaginadas</i> Visual	Arriba y a la derecha Imágenes <i>recordadas</i> Visual
Centrados Imágenes <i>recordadas o imaginadas</i> Visual	A media altura, a la izquierda o a la derecha Sonidos <i>recordados o imaginados</i> Auditivo
Abajo y a la izquierda Sensaciones o emociones <i>recordadas o imaginadas</i> Cinestésico	Abajo y a la derecha Sonidos: <i>diálogo interior</i> Auditivo

- ❖ Preste atención a sus propios movimientos oculares mientras habla con otra persona. Compare los movimientos de sus propios ojos en las siguientes situaciones:
- ❖ Cuando habla sobre algo que ocurrió (pasado)
- ❖ Cuando habla sobre algo que está planeando, o que imagina que va a ocurrir (futuro)

Al avanzar en estos conceptos, hemos puesto de manifiesto otro de los postulados de la PNL: el cuerpo y la mente son uno sólo. Avanzaremos más sobre esto en la siguiente sección, estrechamente relacionada con el poder de la visualización.

Matices sensoriales

Dentro de cada canal sensorial existen distintas características o *matices*, a las que cada persona puede dar más o menos importancia. Esto se manifestará en la manera que percibe, recuerda o imagina una vivencia.

- ❖ Recuerde un suceso que esté claro en su memoria.
- ❖ Según su canal sensorial preferido, reflexione sobre las siguientes preguntas:
- ❖ Canal visual: ¿la imagen es nítida o difusa? ¿opaca o brillante? ¿cercana o lejana? ¿a todo color o en blanco y negro? ¿es una sucesión de fotografías congeladas o es una película? ¿es rápida o lenta? ¿usted la contempla como si la viera con sus propios ojos o se ve a sí mismo a través de los ojos de otra persona?
- ❖ Canal auditivo: ¿qué es lo que usted oye más? ¿voces o sonidos? El volumen ¿es bajo o es alto? El sonido ¿es rápido o lento? ¿es agudo o grave? ¿dónde está la fuente? ¿cerca o lejos? ¿es un sonido continuo o intermitente?
- ❖ Canal cinestésico: ¿cuál es la sensación que usted siente? ¿presión? Si es así, ¿dónde la siente? ¿está localizada o es general? ¿siente que lo empujan? Si es temperatura, olor o sabor ¿qué es lo que siente? ¿es fuerte o débil? ¿es una sensación persistente? ¿intermitente? ¿ondulante? Si tiene ritmo ¿es rápida o lenta? ¿dónde se localiza la sensación en su cuerpo?
- ❖ Ahora trate de “jugar” con estos matices. Si usted es auditivo, y da gran importancia a las voces, experimente imaginando que las voces que escucha son más agudas, o más graves, o más lentas, o más rápidas. Este atento a los efectos que esto causa en usted. Puede cambiar totalmente el carácter de su experiencia, por ejemplo un mal recuerdo puede hasta convertirse en algo gracioso o sin importancia. Practique y se asombrará ante el poder que tiene la visualización.

Aclaremos que en este contexto el término *visualización* debe interpretarse en sentido amplio. Nos referimos a la capacidad de recordar o imaginar en nuestra mente, las sensaciones y sus matices más relevantes para nosotros, sean visuales, auditivas o cinestésicas.

¿De qué sirve esto? Las personas que logran visualizarse (u oírse, o sentirse) en la situación que quieren lograr tienen más posibilidades de éxito. Como señalábamos más arriba, “la primera creación es mental”. La capacidad de reflexionar sobre estas cuestiones y experimentar reviviendo una determinada situación exaltando algunas percepciones y cambiando otras, nos debería permitir identificar qué características son importantes para nosotros. Por ejemplo, si somos eminentemente visuales, cuáles son las características –o *submodalidades*, como las denomina la PNL- visuales a las que prestamos más atención: ¿brillo?, ¿nitidez?, ¿movimiento de la imagen?

Más aún, experimentar variando algunas características de un recuerdo y notar sus efectos puede ayudarnos a hacer nuestra mente más flexible. Las personas que pueden manejar sus emociones y experiencias decidiendo a qué le van a prestar atención en una determinada situación, disponen de una gama mucho más amplia de opciones.

Después de mucha práctica, podemos aplicar estos conceptos para influir en la naturaleza de nuestros recuerdos, cambiarlos y almacenarlos de manera que sintamos lo que queremos sentir. Siempre que uno cambia su manera de pensar con respecto a algo, se está “reprogramando” de esta manera. La PNL no ha hecho más que investigar *cómo* lo hacemos, y ponerlo de manifiesto. Esta potente herramienta nos permite que elijamos el estado que deseamos, en vez de que el estado nos elija a nosotros. Uno es lo que piensa que es.

Procesos mentales

¿Qué es lo que ocurre dentro de nuestra mente una vez que hemos percibido el mundo –o, por caso, un recuerdo o una situación imaginada- a través de nuestro canal sensorial preferido, y prestando atención a los matices que consideramos más relevantes?

Aquí comienza otra etapa en el procesamiento de la información. La PNL denomina a esta etapa los “filtros”, o técnicamente, los *metaprogramas*. Es decir, procesos mediante los cuales *seleccionamos* alguna información pero ignoramos otra, y luego, *interpretamos* la información seleccionada.

Señalaremos a continuación los principales “filtros” descubiertos por la PNL. Ellos son patrones mentales generales, presentes en todas las personas. Varían con el tiempo, y según el contexto. Son parte de los factores que hacen a cada persona un ser único.

Los filtros mencionados en el siguiente párrafo se denominan *metaprogramas de tratamiento de información* porque tienen que ver con aquello a lo que la persona presta más interés en una situación.

Actividad/Persona/Objeto/Lugar/Tiempo

- ❖ Trate de recordar uno de los acontecimientos más importantes en su vida. Rememore la vivencia y trate de determinar cuál de los siguientes elementos tiene más fuerza en el recuerdo:
- ❖ Actividad: lo que hizo usted y cada una de las personas presentes
- ❖ Persona: las personas presentes y sus sentimientos hacia ellas
- ❖ Objeto: los objetos, por ejemplo si fue un cumpleaños, recuerda la comida, los regalos que le hicieron, la decoración del lugar
- ❖ Lugar: la localización del lugar, dónde se situaron cada una de las personas durante el acontecimiento
- ❖ Tiempo: la hora y la fecha del acontecimiento

Este filtro se refiere a *aquello que es más importante para la persona*, en la mayoría de los casos. Si usted logra identificarlo en usted mismo, se dará cuenta de que está relacionado con sus creencias y su “forma de ver el mundo”. Si logra identificarlo en otras personas, podrá asomarse a sus objetivos y creencias.

Los siguientes filtros se denominan *metaprogramas de comportamiento* porque identifican las distintas maneras en que las personas hacen frente a las situaciones.

Asociado/Disociado

❖ Piense en un recuerdo reciente. ¿Se recuerda –se “ve”, “oye”, o “siente”- *dentro de usted mismo* o se ve, oye o siente *desde fuera, como si fuera un tercero* que presenciara la vivencia?

La experiencia de estar en su cuerpo se conoce como experiencia *asociada* y la de estar fuera, *disociada*.

Las personas con el patrón “asociado” por lo general son más emocionales. A las que piensan en modo “disociado” se las suele calificar como “frías” o “distantes”.

En realidad, no hay un patrón mejor que otro, depende de la situación. Para manejar situaciones de estrés a veces convendrá pensar en modo “disociado” a fin de distanciarse de las emociones y ser más objetivo.

Acercamiento/Distanciamiento (también Buscar/Evitar)

El modo Acercamiento –Buscar- significa pensar en lo que usted quiere obtener. El patrón Distanciamiento –Evitar- significa que usted piense predominantemente en lo que no quiere.

Las investigaciones muestran que en general las personas que piensan con un patrón de Acercamiento –Buscar- tienen más posibilidades de lograr lo que se proponen. Por ejemplo, si usted piensa “no debo preocuparme”, está programando ese sentimiento en usted, con lo cual posiblemente terminará preocupándose. Por el contrario, si piensa “debo sentirme confiado” tiene más posibilidades de terminar sintiéndose así.

Similitud/Desigualdad

❖ Ante una situación nueva, ¿usted se concentra en las *similitudes* con una situación conocida?, ¿o por el contrario, pone el acento en las *diferencias* con lo que usted conoce?

Este patrón mental se utiliza también para clasificar o almacenar recuerdos, centrándose en la similitud o diferencia con algo conocido.

En algunos casos determinadas profesiones orientan a las personas a pensar de una manera más que de otra. Por ejemplo, un contador está más predispuesto a encontrar diferencias en las cuentas que similitudes, lo mismo que un programador a encontrar errores en su código.

Nuevamente, el mejor patrón de pensamiento depende de la situación. A veces, para presentar a la gente un cambio, es necesario mostrarles la similitud con lo que actualmente hacen. En otras situaciones, es necesario concentrarse en encontrar “lo que no encaja”.

❖ ¿Qué patrón utiliza usted en mayor medida? ¿*Similitud* o *diferencia*? ¿Recuerda alguna situación en que haya discutido un problema con una persona con un patrón opuesto al suyo? ¿Logró ponerse de acuerdo? ¿Fue fácil o difícil?

Expansión/Concretización

- ❖ Al pensar en una situación, ¿usted se fija en el “todo”, o por el contrario, se concentra en todos y cada uno de los detalles?

La habilidad de poder ver “la imagen completa”, el “todo” a nivel macro habla de un patrón de pensamiento *expansivo*.

Por el contrario, el hecho de concentrarse en los detalles corresponde a la forma de pensar *concretizada*.

Estos enfoques son causa frecuente de desacuerdo entre personas. El “expansivo” a ultranza no avanza más allá de los grandes lineamientos, y el “concreto” a ultranza se pierde en los detalles, el árbol no le deja ver el bosque. Para lograr lo que usted quiere, debe encontrar el equilibrio justo entre ambos patrones... el cual, por supuesto, depende de la situación.

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?

Una vez más, no hay alguno de estos patrones que sea mejor que otro. Lo que hay que tener en cuenta es que influyen enormemente en la comunicación entre las personas. ¿Será fácil o difícil que dos personas, una centrada en el pasado y otra centrada en el futuro, discutan un problema? ¿Y si esas personas fueran usted y su jefe, realizando su evaluación de desempeño? ¿O decidiendo cómo encarar un nuevo proyecto?

Interno/Externo

- ❖ Para evaluar una situación ¿usted depende en gran medida de lo que le dicen los demás, o confía antes que nada en su propia opinión?

Las personas con un marco de referencia *externo* confían en fuentes externas para calificar la naturaleza de sus logros. Estas fuentes externas pueden ser terceras personas o “medidas objetivas de éxito”, como indicadores o estadísticas.

Las personas con un marco de referencia *interno* utilizan sus sentimientos, voces e imágenes internas como evidencia de su éxito. Si usted utiliza un marco de referencia *externo*, su satisfacción dependerá más de la gente que lo rodea y de las circunstancias – o mejor dicho, de su *percepción* de las circunstancias-. Si utiliza un marco de referencia *interno*, será más independiente de los factores externos.

Los directivos más brillantes tienden a manejarse con pautas internas, características de un estilo independiente. No es que no les preocupe lo que sucede a su alrededor, pero su satisfacción no depende de las circunstancias externas. De hecho, algunas de las figuras más destacadas de todos los tiempos tuvieron éxito porque fueron capaces de seguir adelante a pesar de las críticas que recibían.

Resumen

Hasta aquí hemos examinado nuestros propios procesos mentales. Una vez que hayamos acrecentado nuestra sensibilidad para con nosotros mismos, y nos hayamos conocido mejor, es tiempo de empezar a observar a otras personas a la luz de estos conceptos. No es difícil, después de todo, como “el cuerpo y la mente son sólo uno”, la forma de pensar de cada uno se transluce en sus acciones.

- ❖ Recuerde episodios de trabajo con su jefe, sus pares, sus colaboradores principales.
- ❖ A partir del recuerdo, trate de inferir cuáles son los canales sensoriales preferidos de cada uno de ellos.
- ❖ Identifique los principales filtros mentales de cada persona.
- ❖ La próxima vez que interactúe con ellos, ponga a prueba sus conclusiones. Hábleles “en sus mismos términos”: si la persona es visual, háblele en términos visuales. Si le interesan los tiempos, háblele de tiempos. Si piensa en términos de diferencias, háblele de ellas... Aunque *su* forma de pensar no sea la misma que la de su interlocutor, hablarle de la forma que *él* interpreta el mundo le asegurará a usted que será comprendido con poco esfuerzo. Si quiere, intente comunicarse con el patrón *opuesto*: se dará cuenta de la diferencia. En el proceso, usted habrá logrado una flexibilidad tremenda.

¿Adónde apuntamos con todo esto? Sin duda, estar sensibilizados con la manera en que piensan otras personas nos podrá ayudar a construir “puentes de comunicación”. Aquí asoma otro postulado de la PNL, a las personas les gustan las personas que piensan como ellos. Pero, ¡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. Descubrirá que no se trata de manipulación o imitación, por el contrario, usted se enriquecerá con las experiencias del otro, aprenderá la diferencia.

Aplicación

Cómo convencer

Supongamos que usted debe vender una idea o proyecto, es decir, presentar una idea y convencer a una o más personas de aplicarla.

A la luz de lo que hemos visto, queda claro que cada persona tiene su “manera específica de convencerse”.

En primer lugar, la forma de exponer nuestra idea debe estar en sintonía con el canal sensorial preferido de nuestro interlocutor:

- Visual: convendrá exponer la idea con gráficos, cuadros, un informe escrito
- Auditivo: lo mejor será que escuche una explicación detallada de la idea
- Cinestésico: quizá necesite poner a prueba la idea, para averiguar cómo se “siente” en la práctica

En segundo lugar, debemos tener en cuenta los “filtros” de la otra persona, cómo procesa la información.

¿Qué es lo más importante para la persona? ¿A qué presta atención en primer lugar?

Actividad	¿Qué es lo que vamos a hacer?
Persona	¿Quiénes lo van a hacer, sus roles?
Objeto	¿Qué objetos, herramientas se necesitan?
Lugar	¿En donde lo vamos a hacer
Tiempo	¿Cuánto tiempo llevará? ¿Será más rápido o más lento que ahora? Quizás la persona también necesite tiempo para convencerse.

¿Necesita “sentirse en el lugar” de quien va a realizar la tarea (asociado)? ¿O que se la expliquemos desde el punto de vista de un tercero (disociado)?

¿Es conveniente exponerle las similitudes con lo que hacemos ahora? ¿O remarcarle las diferencias, lo “nuevo”?

¿Qué prefiere, verlo desde un punto de vista general (expansión), o sumergirse en los detalles (concretización)?

Al explicarle las mejoras que supone respecto a la situación actual, ¿es conveniente utilizar posibles opiniones de terceros o medidas de eficiencia (punto de vista externo)? ¿o posibles sensaciones y sentimientos internos de nuestro interlocutor (punto de vista interno)?

El mensaje

¿Cómo influye la forma de expresarnos en los demás? ¿Y en nosotros mismos?

Analícemos ahora otro elemento crucial de la comunicación entre las personas: el mensaje. Como usted se habrá podido percatar a partir de su propia experiencia, si bien *es importante lo que se dice*, es *mucho* más importante *la manera en que se dice*. El contenido es importante, sin duda, pero la forma lo es mucho más aún.

Las investigaciones de la PNL descubrieron que los comunicadores sobresalientes generan un clima de confianza y entendimiento con sus oyentes, al hablarles en su “mismo idioma”. ¿Qué queremos decir con esto? Que al dirigirse a una audiencia numerosa, utilizan un lenguaje rico que acapara todos los canales sensoriales, y cuando se dirigen a una persona en particular, utilizan los términos que más se adaptan al canal sensorial preferido de su interlocutor. Pero hay algo más importante que salió a la luz en estas investigaciones: los comunicadores y líderes sobresalientes utilizan en gran medida el *lenguaje corporal* para compenetrarse con su audiencia y crear un clima de entendimiento y confianza.

De hecho, las investigaciones muestran 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.

Comencemos analizando el aspecto verbal del mensaje.

El lenguaje

Comunicación verbal

El lenguaje es la herramienta natural que tenemos para comunicarnos. ¿Para qué nos comunicamos? Más allá de *informar o transmitir una idea*, la mayor parte de las veces lo hacemos con el objetivo de *influir* en otras personas, ya sea en sus ideas o en su comportamiento. Como tal, el lenguaje es un elemento clave para lograr lo que uno desea.

La PNL nos enseña que el lenguaje narra la historia de nuestra vida y comunica al mundo -de una manera sutil- nuestra manera de pensar, nuestros deseos y convicciones. Más aún, el lenguaje no sólo influye sobre los demás; la forma en que nos expresamos *influye sobre nosotros mismos*, acrecentando o disminuyendo nuestras posibilidades de elección, reforzando la imagen que tenemos de nosotros mismos o construyendo una nueva.

La forma en que utilizamos el lenguaje es la clave para influir en nosotros mismos y en los demás. El lenguaje es una *fuerza de poder*. Cada frase que decimos tiene un significado profundo, más allá de las palabras empleadas. El lingüista Noam Chomsky distinguía entre dos niveles lingüísticos:

- Estructura superficial: lo que usted le dice a otra gente o a usted mismo
- Estructura profunda: el significado más profundo de lo que usted dice, que contiene información que no se conoce o expresa a nivel consciente.

En otras palabras, una cosa es lo que “queremos decir” y otra es lo que nuestros interlocutores –inclusive nuestro propio subconsciente- interpretan a partir de lo que decimos.

Las trampas del lenguaje

En general, la gente utiliza un lenguaje vago e impreciso que es la raíz de muchos de los problemas en el mundo del trabajo, y en la vida.

Las investigaciones de la PNL identificaron tres patrones básicos que conducen a la imprecisión en el lenguaje, y son fuente de problemas.

Corresponden a procesos mentales presentes en todas las personas, que se manifiestan en su forma de expresarse. Al identificarlos y analizarlos nos daremos cuenta de que esconden oportunidades de mejora, tanto en la relación con otras personas como en nuestra propia capacidad de alcanzar nuestros objetivos personales.

Para liberarnos a nosotros mismos y a nuestros interlocutores de estas *trampas del lenguaje*, es necesario usar *preguntas clarificadoras* o *de puntualización*. Ante cada patrón de imprecisión en el lenguaje, existen preguntas clave que aclaran la mente y el mensaje que se intenta transmitir. En el proceso, ayudan a identificar nuestras propias restricciones y a levantar las barreras que nos impiden cambiar. Sin embargo, debemos ser cuidadosos; su uso indiscriminado puede ser percibido como intimidante y agresivo. Es fundamental crear un clima de entendimiento y confianza y saber mantenerlo, percibiendo cuándo es adecuado preguntar y cuándo no.

A continuación analizaremos las principales categorías de *trampas del lenguaje* y sus variantes. Usted encontrará las *preguntas de puntualización* correspondientes. Comience aplicándolas a usted mismo, cada vez que reconozca la oportunidad; luego, lentamente, ensáyelas con otras personas.

Omisión

Cada vez que no definimos claramente el significado de algo que decimos, estamos omitiendo información clave, quizás con la esperanza de que nuestro interlocutor interpretará correctamente lo que queremos decir. Esto es muy peligroso, ya que conduce tanto a malos entendidos como a la inacción. Veamos algunas clasificaciones dentro de esta categoría:

Sujetos imprecisos

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
La gente no te deja tomar decisiones	¿Qué gente exactamente?
Los clientes te hacen la vida imposible	¿Quiénes son esos clientes?
No estoy de acuerdo	¿Con qué o con quién?
Ellos no te fijan claramente los objetivos	¿Quiénes son ellos?

Entre líneas esto nos dice que el hablante está convencido de que no tiene influencia sobre lo que sucede alrededor.

Acciones imprecisas

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
Necesita mejorar su manejo del tiempo	¿Cómo exactamente? ¿Cuál es el plan?
Tiene que capitalizar su experiencia como vendedor	¿Qué acciones debemos tomar?
Debería concentrarse en desarrollar su habilidad gerencial	

¿Le suenan estas frases? Quizás lo haya escuchado en alguna evaluación de desempeño. Lo que falta aquí es el cómo, la manera en que se van a llevar a cabo los cambios. Con ejemplos como los citados, la respuesta más frecuente es “inscríbese en un curso”.

Sin definir claramente la manera en que se debe llegar al objetivo, esto seguramente conducirá a la inacción, o bien al logro de objetivos distintos de los que tenía en mente el hablante.

Comparaciones

Cuando las comparaciones no indican una medida de referencia, pierden todo el sentido. Ante los siguientes ejemplos, se nos ocurren las siguientes preguntas:

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
Menos quejas de clientes	¿Menos que qué?
Más contactos de ventas	¿Más que qué?
Mejor gestión de la comunicación	¿Mejor que qué, exactamente?

Abstracciones

Los términos abstractos son inmóviles, no dan a entender acción, sino por el contrario, dan la idea de algo estático. Por lo general, se deriva de transformar un verbo –que denota acción- en un sustantivo –un nombre, una cosa, un concepto-. Este proceso se denomina “nominalización”; al hacerlo, la acción desaparece.

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
Tenemos un problema de comunicación	¿Cuál es para usted la forma correcta de comunicarse?

Opiniones por hechos

En este caso se omite señalar que lo que se dice se trata de una opinión. Queda expresado entonces como si fuera un hecho, una verdad incontestable.

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
Ésta es la forma correcta de hacer al trabajo	Falta “Pienso que...”
La inconsistencia no es buena para nadie	Falta “Creo que...”

Esta forma de expresarse es característica de la gente que cree que su manera de pensar es la única correcta. De esta manera, no sólo entra en conflicto con personas que piensan distinto, sino que también se cierra a considerar otros puntos de vista que le podría resultar beneficiosos. Puede resultar útil a la persona preguntarse “¿según quién?”, para descubrir que esta opinión, convertida en verdad, no le pertenece a él o ella, sino a otras personas que tuvieron mucha influencia en su vida: padres, maestros, figuras de autoridad.

Generalización

La generalización ocurre cuando a partir de una vivencia específica construimos una verdad aplicable en todos los contextos. Esto es útil en muchos casos -si no generalizáramos, tendríamos que incluir una gran cantidad de detalles cada vez que nos comunicamos-, pero también provoca malentendidos y pone frenos a nuestros pensamientos y posibilidades de elección.

Afirmaciones universales

Las afirmaciones universales son el claro ejemplo de una experiencia particular, que el hablante ha generalizado para aplicarla como verdad a todas las circunstancias.

Contienen palabras tales como “nadie”, “todo el mundo”, “nunca”, “siempre”, “nada”. Veamos ejemplos:

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
Siempre me resfrío en invierno	¿Siempre?
Nadie me dice lo que pasa	¿Nadie?
Ella nunca me escucha	¿Cómo lo sabes? ¿Estás seguro que nunca te haya escuchado?

Frenos y limitadores

“No puedo”. Con esta sencilla respuesta, nosotros mismos anulamos nuestra capacidad de actuar. En algunos casos, esta frase es legítima, por ejemplo cuando se le pide a la persona que haga algo que va contra sus principios y valores.

Pero casi siempre esta respuesta indica que el hablante ha levantado barreras internas que le impiden actuar, o simplemente ni siquiera se ha imaginado cómo llevar adelante lo que se le solicita.

En estos casos es útil preguntar:

- ¿Qué te lo impide?
- ¿Qué pasaría si lo hicieras?
- ¿Si pudieras, como te imaginas que lo harías?

Cuando nos imaginamos una posibilidad, se abre una puerta hacia su realización. “La primera creación es mental”. Las preguntas juegan un papel crucial porque invitan a la mente a hallar una respuesta. Una vez hecha la pregunta, la mente no puede evadir la búsqueda de una respuesta.

Controladores

- “Tengo que terminar este trabajo”
- “Debo ordenar mi escritorio”
- “Tengo que llegar a horario”

Para la mayoría de la gente, las frases que incluyen palabras del tipo “debería”, “tengo que” y “debo” vienen acompañadas de tensión. Denotan una sensación de obligación, y dan la idea que el hablante no quiere hacer lo que dice.

Esto sugiere que los objetivos realmente no pertenecen al hablante, sino a otra persona, de su presente o su pasado: su jefe, sus padres, sus maestros. Estas manifestaciones carecen de poder, y en realidad deterioran el poder personal de quien las dice, ya que está reconociendo que está obligado a hacer cosas que no quiere, y que no forman parte de sus objetivos.

❖ La próxima vez, en lugar de decir “tengo que ordenar mi escritorio”, diga “quiero ordenar mi escritorio”, y piense más allá, en cómo se relaciona esto con sus objetivos. Por ejemplo, “quiero ordenar mi escritorio porque de esa manera puedo trabajar más eficientemente, e irme a casa más temprano”, o simplemente “porque me gusta trabajar en un ambiente ordenado”. ¿Nota los resultados? Ahora el control lo tiene usted.

Distorsiones

Este patrón surge cuando establecemos asociaciones erróneas entre componentes de alguna vivencia que hayamos tenido, y los utilizamos como regla.

Acusación

El hablante acusa de su mala fortuna a su entorno. La persona ha delegado la responsabilidad de su estado y sentimientos en otras personas. En otras palabras, ha permitido que el entorno decida lo que él ha de sentir. De esa manera, renuncia a su poder, coloca el problema fuera de su “círculo de influencia”.

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
“Me ponés nervioso”	¿Cómo lo hago? ¿De qué manera?
“Esta empresa me quita las ganas”	¿Cómo te quita las ganas tu empresa?

Cuando la persona reconoce que el problema es que el o ella está nerviosa o no tiene ganas, indirectamente reconoce que es algo que está bajo su jurisdicción, y con ello recupera su poder para hacer algo al respecto.

Interpretación

Interpretar significa relacionar dos aseveraciones para que sean sinónimos; esto implica suponer una relación entre ambas. En muchos casos esta relación es errónea y conduce a malentendidos.

Esta figura aparece en muchas oportunidades en nuestro diálogo interno, alimentando nuestras inseguridades y nuestra imagen negativa de una persona. Reforzamos lo que creemos ver, en lugar de desafiarlo para comprobar si realmente es así. Con ello también renunciamos a cualquier oportunidad de cambiarlo.

Algunos ejemplos:

<i>Ante la frase...</i>	<i>Usted debería preguntar...</i>
Mi jefe me habla con voz tensa – obviamente está enojado conmigo	¿Por qué tengo que suponer que si me habla con voz tensa está enojado conmigo?
No está sonriendo – no le caigo bien	¿Aún si le cayera bien, por qué tiene que sonreír?
Mi jefe abrió la puerta de un tirón – debe venir a señalarme algo que hice mal	¿Por qué si abre la puerta de un tirón debo suponer que viene a retarme porque hice algo mal? ¿Hice algo mal?

Las interpretaciones aparecen también en esos casos que creemos “leer la mente”:

- “Sé por que hiciste eso”
- “Sólo dijiste eso para hacerme enojar”
- “Veo que estás molesto”

En estos casos, a partir de una conducta observada en otra persona, creemos saber lo que piensa o siente, y se lo hacemos saber. Pero la realidad puede ser muy distinta. Nuestra interpretación no deja de ser un juicio personal. En estos casos sería mejor señalarle a la otra persona el comportamiento que vemos –sin avanzar en la interpretación-. Quizás al decirle esto, la persona nos comente por qué se comporta como se comporta, y esto sea muy distinto de lo que habíamos interpretado.

Resumen

El lenguaje, en nuestros diálogos con los demás y con nosotros mismos, nos da poder e influencia, o nos lo quita. La habilidad de poner en entredicho, en los demás y en usted mismo, las pautas lingüísticas que hemos analizado, le permitirán cambiar su forma de pensar y retomar el control. Para sortear las trampas del lenguaje es necesario utilizar preguntas de puntualización. Estas pueden ser percibidas como amenazadoras y agresivas, si no se realizan en un marco de entendimiento y simpatía.

La metáfora: puerta al inconsciente

El ser humano siempre ha utilizado metáforas. Las parábolas de la Biblia, los cuentos de hadas y las fábulas infantiles, son ejemplos de metáforas que todos conocemos. Más aún, las metáforas aparecen todos los días, en nuestra forma de hablar y pensar, e influyen en la manera que vivimos las conversaciones y las situaciones. Las metáforas constituyen el puente con nuestra propia mente inconsciente y la de otras personas. No sufren los bloqueos y las resistencias de la mente consciente.

- ❖ Piense en una metáfora, sólo una frase, que describa cómo se siente con respecto a su vida. Haga lo mismo con respecto a su trabajo, y a su tiempo libre.
- ❖ ¿Qué frases utilizó? ¿"Un lecho de rosas"? ¿"Cargar una cruz"? ¿"Una fiesta"? ¿"Correr de acá para allá"? ¿"Marcar tarjeta"?
- ❖ Note las asociaciones que pueden surgir a partir de cada una de estas frases. Reflexione un minuto sobre cada una de las frases que utilizó, y las asociaciones que le sugieren.
- ❖ Ahora comience a prestar atención a las metáforas que utiliza la gente que lo rodea: sus familiares, sus amigos, sus compañeros de trabajo. ¿Cuáles son las metáforas que impregnan la cultura de su empresa? ¿Cuál es la "manera de hacer las cosas aquí"?

La potencia de la metáfora reside en que cada vez que se utiliza, nuestro inconsciente arroja una imagen o un pensamiento. En nuestra mente inconsciente residen nuestras esperanzas y miedos más profundos. Cuanto más aprenda a escuchar sus propias metáforas y las de los demás, mayor acceso tendrá a este poderoso recurso interno, y más comprenderá sus procesos mentales y los de los demás.

Comunicar con metáforas

Las investigaciones de la PNL demostraron que las personas expresivas e influyentes utilizan metáforas muy a menudo. Con ellas cautivan y mantienen la atención de su público. Sin embargo, mal utilizadas, pueden tener un efecto perjudicial y perturbador.

Las metáforas son especialmente útiles cuando hay oposición o conflicto. Como no se trata de un razonamiento, no es posible argumentar sobre ellas. Cuando se trata de vender algo, las metáforas sirven para evitar o vencer resistencias. Son incuestionables. Pueden tomar la forma de una narración que sirva para ilustrar un punto, o ser el relato de algo que nos sucedió. De hecho, hay mucha gente que al comunicar, utiliza anécdotas personales. El efecto de éstas, cuando se relacionan con el objeto de la conversación, suele ser muy potente, y por lo general se recuerdan más que las argumentaciones racionales. No en vano, los buenos narradores de historias son excelentes comunicadores.

Lo fascinante acerca de las metáforas es que presentan una especie de rompecabezas a la mente inconsciente. El inconsciente responde al reto y encuentra una explicación única, que encaja con las necesidades y la experiencia de cada persona. Por eso existe la costumbre de no explicar el sentido de una metáfora, ya que perdería todo su valor.

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 existe incongruencia entre lo que creemos y lo que decimos, nuestro lenguaje corporal nos pone en evidencia inmediatamente. Por el contrario, una palabra desafortunada puede quedar atrapada en la “red de seguridad” de la comunicación no verbal, si nuestro interlocutor percibe confianza y sinceridad en nuestro lenguaje corporal.

Rapport

La PNL descubrió que los comunicadores y líderes sobresalientes tienen la habilidad de relacionarse con los demás generando un clima de confianza y entendimiento. Esta habilidad, que implica compenetrarse con la otra persona, acompasar, conectar con sus creencias y sentimientos, también se conoce como *rapport*.

Con el tiempo, los investigadores de la PNL se dieron cuenta de que el *rapport* es un factor decisivo para influir en otras personas y lograr cambios.

¿Cómo establecemos ese nivel de entendimiento profundo, de compenetración, que llamamos *rapport*? El lenguaje corporal es la llave que nos abre la puerta para acceder a niveles de entendimiento más sutiles y profundos.

- ❖ Piense en alguien con quien usted se lleve bien. ¿Qué hay en su relación de especial? La próxima vez que esté con esa persona, preste atención al lenguaje corporal que utilizan usted y ella. ¿Coincide? ¿Adoptan las mismas posturas? ¿Adoptan el mismo ritmo al hablar? ¿Se mueven y utilizan gestos similares?
- ❖ Piense en alguien que haya sido para usted un ejemplo a seguir. ¿Nunca se descubrió inconscientemente hablando en la misma forma o adoptando los mismos gestos, los mismos tonos de voz, las mismas posturas o movimientos corporales que aquella persona?

Cuando dos personas están compenetradas, adoptan un lenguaje corporal similar, en forma inconsciente. Todo sucede de manera natural, las personas se sienten a gusto, la conversación es fluída y los momentos de silencio son cómodos. 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. Más aún, cuando dos personas están compenetradas, es muy posible que *sientan* de la misma manera. ¿Alguna vez adivinó qué era lo que estaba sintiendo o pensando alguien con quien usted se compenetra bien?.

Nuevamente asoma aquí el postulado de la PNL que reza: la mente y el cuerpo son parte del mismo sistema. Lo que ocurre en una parte afecta a las otras.

Si el *rapport* no se establece de manera natural, podemos utilizar este postulado para facilitar la conexión. Lo que veremos a continuación se denomina *técnica del espejo*, y busca sintonizar con otra persona a través del lenguaje corporal.

Sincronización de la postura

- ❖ Observe cuidadosamente a su interlocutor. ¿Cuál es la postura que adopta? ¿Está rígido o suelto? ¿Erguido o encorvado? ¿De brazos cruzados o extendidos?
- ❖ Con discreción y sin ser demasiado evidente, adopte la misma postura. Si su interlocutor cambia de postura, aguarde unos instantes y modifique de la misma manera la suya. Quizás usted haga esto inconscientemente. Esté atento. ¿La comunicación le es más fácil?

Sincronización de los gestos

- ❖ Como todos nosotros, su interlocutor seguramente tendrá gestos y movimientos que le pertenecen y lo caracterizan. Observe la forma en que mueve la cabeza, las piernas, las manos. ¿Refuerza lo que dice con gestos? ¿Con movimientos de sus manos? A través del lenguaje corporal, asoma su personalidad.
- ❖ Una vez que usted haya comprendido esos gestos, trate de reproducirlos, sin exagerar, y cuidando de utilizarlos en las mismas circunstancias que su interlocutor. Nuevamente, notará que esto mejora la comunicación.

Sincronización de la voz

- ❖ Preste atención a las características de la voz de su interlocutor. ¿Es grave o aguda? ¿Habla alto o bajo? ¿Con fuerza o delicadeza? ¿El ritmo es lento o rápido? ¿Pausado o continuo? ¿Invita a la reflexión o a la acción?
- ❖ Una vez que esté consciente de estos detalles, trate de imitar sutilmente esas características cuando hable usted. No se trata de imitar la voz en sí, sino más bien el tono, el ritmo, la fuerza, los matices que la hacen única.

Usted podrá pensar que esta técnica es simple mímica, que no es algo natural. No es así. Preste atención a las personas que conversan compenetradas: naturalmente sincronizan su postura, sus gestos, su voz.

Más aún, el hecho de que la sincronización acompaña a un estado de confianza y entendimiento, nos permite *comprobar* la calidad de la relación.

Mientras esté en una conversación, cambie su postura o mueva sus extremidades. Esté atento a su interlocutor. Si su interlocutor lo sigue, estará *comprobando la conexión*. Si no hay respuesta... desconfíe de lo que él o ella está diciendo... no hay entendimiento y confianza genuinos.

En las primeras épocas de la PNL, la *técnica del espejo* tuvo gran importancia. Luego las investigaciones revelaron que se trata sólo de un primer paso. Los mejores comunicadores y líderes *sincronizan* no sólo el lenguaje corporal, sino también los valores, el estilo, el estado y los sentimientos de la otra persona. Cuando logran esto, pueden tomar la iniciativa e influir.

La filosofía de las artes marciales resume este proceso: “amoldarse-sintonizar-conducir”. El éxito está en fluir con el movimiento y utilizar la energía de la otra persona para influir: situarla donde nosotros queremos. En el proceso, no perdemos de vista nuestra individualidad y nuestros objetivos.

El secreto del *rapport* está en *escuchar con todo el cuerpo*. Así como hemos fijado nuestra atención en la postura, los gestos y la voz, si logramos escuchar con todo el

cuerpo, es decir, concentrarnos en la otra persona como un *todo* y no en nuestros propios procesos mentales, tendremos acceso a sus pensamientos y sentimientos.

Resumiendo, el *rapport* es esencial para comunicar e influenciar. Sin lograrlo, es imposible inducir a otras personas al cambio. De hecho, muchas decisiones en el mundo del trabajo se toman en base al nivel de compenetración que existe entre las partes y *no* en base a las calificaciones técnicas.

Aplicación

Cómo negociar utilizando la PNL

En nuestro trabajo, todos los días nos vemos enfrentados a desafíos que requieren de un trabajo en equipo para superarlos con éxito. Cada vez más, nos vemos obligados a buscar en otras personas, sobre las cuales seguramente no tenemos autoridad formal, apoyo o ayuda para la realización de una tarea. Nos vemos confrontados con la necesidad de negociar.

Negociar es, en su definición más amplia, un proceso por el cual dos partes se ponen de acuerdo para satisfacer sus mutuos intereses. La negociación es esencialmente un proceso de comunicación, y como tal, la PNL nos puede proveer herramientas para negociar eficazmente. En esta sección presentaremos un esquema muy simplificado de cómo llevar adelante una negociación utilizando las herramientas de la PNL para lograr una comunicación eficaz.

Aclare su objetivo

Antes de comenzar, usted debe tener en claro su objetivo: ¿qué es exactamente lo que quiere lograr? Trabajar con las siguientes preguntas le ayudará a definir su objetivo:

¿Qué es lo que usted quiere?

Formule su objetivo con verbos precisos, fechas, cifras. Hágalo en términos positivos, porque de esa manera se condiciona para el éxito. Y en la definición utilice el “yo”, porque el objetivo depende de usted.

¿Cuál será su beneficio?

Imagine claramente todos los beneficios derivados de alcanzar el objetivo: personales, profesionales, económicos, psicológicos.

¿Cómo sabrá que ha alcanzado su objetivo?

Imagine cómo se sentirá habiendo alcanzado su objetivo. ¿Qué es lo que ve, oye, siente?

¿Cuáles son los inconvenientes que puede tener el objetivo, una vez alcanzado, para usted y para los demás?

Enfrente las consecuencias negativas que puede tener el objetivo una vez alcanzado.
¿El objetivo toma en cuenta los diferentes intereses de las personas implicadas?

¿Cuáles son los obstáculos para alcanzar el objetivo?

Considere con claridad los obstáculos que pueden aparecer durante la negociación. Imagine soluciones positivas para superarlos.

¿Cuáles son los recursos que usted necesita?

¿Tiempo, información, dinero, confianza en sí mismo? Piense cómo los obtendrá.

¿Cómo va a alcanzar el objetivo deseado?

Identifique las acciones que va a tomar, jerarquícelas y organícelas. Idee un plan para llevar adelante la negociación.

Cree un clima de confianza y entendimiento

Una vez que comienza la negociación, debe focalizarse en crear *rapport* con su interlocutor. Utilice la *técnica del espejo* mencionada anteriormente para sincronizar el lenguaje corporal: postura, gestos, tono y ritmo de la voz. Preste atención al lenguaje sensorial de su interlocutor. ¿Es visual, auditivo, cinestésico? Háblele en su mismo idioma. Esté atento a su mirada. ¿Qué le dice? ¿Recuerda o imagina? ¿Lo hace en términos visuales, auditivos o cinestésicos? ¿Cómo procesa la información? ¿Cuáles son los elementos que más le interesan de una situación? ¿Cuáles son sus patrones de pensamiento? Esto último le será útil más adelante, cuando deba averiguar sus objetivos y realizar propuestas.

Todo esto hace que su interlocutor se sienta reconocido en su individualidad, respetado en su forma de pensar, sus ritmos, su esencia misma. Si usted es auténtico en sus intenciones, generará un clima de confianza y seguridad que le permitirá llevar a buen puerto la negociación.

Capte los objetivos de la otra parte

Usted debe tener en claro los objetivos de su interlocutor, de la misma manera que clarificó los suyos antes de empezar. Esto incluye:

- El criterio subyacente al estado deseado: ¿qué es importante para usted en esta situación?
- El estado deseado, en términos precisos, específicos y positivos.
- El beneficio que espera lograr
- Los inconvenientes para él mismo y para otras personas, una vez logrado el objetivo.
- Los obstáculos para alcanzarlo.
- Los criterios de evaluación: ¿cómo sabrá que ha alcanzado el objetivo?

Para identificar estos elementos usted debe practicar una escucha receptiva. Debe *escuchar con todo el cuerpo*, manteniendo un estado de compenetración profunda. Debe estar centrado en él, no en usted mismo. Tenga presente los siguientes “pilares” de la escucha receptiva:

- El silencio: deje hablar a la otra persona. Si ha generado un clima de confianza, el mismo le brindará una buena cantidad de información. No lo interrumpa, salvo para hacerle saber que lo comprende o para pedir aclaración sobre alguna cuestión. El buen negociador escucha más de lo que habla.
- Las preguntas abiertas: favorecen la expresión de la otra persona y predisponen a la flexibilidad y a la búsqueda de soluciones creativas. Evite las preguntas que pueden responderse sólo con un sí o un no, y aquellas que sugieren u orientan las respuestas.
- La reformulación: repita lo que su interlocutor dice, utilizando el lenguaje sensorial de la otra parte, para verificar su total comprensión y animarlo a continuar con confianza. No haga comentarios, ni suprima ni agregue nada.
- Las preguntas de puntualización: ¿Cae la otra persona en las *trampas del lenguaje*? Utilice las preguntas clave vistas anteriormente para clarificar las cuestiones y obtener información de calidad, basada únicamente en hechos. Con esto aclarará su mente y la de su interlocutor. Sea juicioso al preguntar, recuerde que pueden ser percibidas como agresivas.
- Los estímulos: reconozca los aspectos positivos de las propuestas de la otra persona, aunque no esté de acuerdo con ellas. Muéstrese de acuerdo con la forma, aunque no lo esté con el fondo. De esta manera usted mantiene el clima de apertura.
- El resumen: a medida que la negociación avance, resuma periódicamente los puntos sobre los que se ha llegado a un acuerdo, aquellos en los que no se está de acuerdo, y aquellos que aún quedan por negociar.

Construya un marco común

Ahora que tiene claros los objetivos de la otra parte, armonícelos con los suyos buscando un objetivo común intermedio, sobre el que pueda construir. Cuando hablamos de objetivos, hablamos de *intereses*. No hay que centrarse en las *posiciones* de las partes sino en las razones que llevan a esas posiciones.

- Pregunte a la otra parte qué estado quiere lograr y reformule hasta que la otra persona esté de acuerdo.
- Pregunte qué beneficio le va a brindar el hecho de llegar al objetivo. Verifique si es compatible con el suyo.
- Ajuste su objetivo y los de la otra parte, buscando un objetivo común, que ambas partes acepten cuando sea expresado: “lo que ambos deseamos es...”

Cuando lo logre estará en condiciones de discutir las propuestas, los *medios* de alcanzar ese objetivo común.

Proponga, reformule y acuerde

¿Cómo hacer una propuesta para avanzar en la negociación? Algunos consejos:

- Una propuesta se hace en primera persona: “yo le propongo”, “yo quiero”.

- El estilo debe ser directo: vaya a lo esencial, sin rodeos. La otra persona no debe *adivinar* sus intenciones: esto puede dar lugar a malos entendidos.
- Debe estar formulada en *presente*, no en condicional –“quisiera”, “podría”-, y con un verbo de acción. De esta manera señalamos que no tememos el rechazo; es una opción legítima de la otra persona.
- Debe presentarse en términos positivos. Evite las palabras negativas, aunque vayan negadas: “no tenga dudas”... da lugar a que *surjan dudas*.
- Debe tomar en cuenta el objetivo común: satisfacer al mismo tiempo nuestros intereses y los de nuestro interlocutor.
- Las *razones* –no más de tres- que justifican la propuesta deben enunciarse antes de la propuesta misma. La otra persona contraargumentará nuestras afirmaciones en la secuencia en que nosotros las hayamos emitido. Si se enuncia la propuesta antes que las razones, discutirá sobre la primera sin escuchar las últimas.
- La sincronización del lenguaje corporal debe mantenerse en todo momento. Puede ser útil comprobar si no se rompió el clima de confianza: haga un movimiento sutil, o un cambio de postura, y vea si la otra persona lo imita inconscientemente. Si no lo hace, no hay compenetración. Dedíquese a recuperarla, de lo contrario no podrá avanzar.
- Más aún, usted debe sincronizar a niveles más profundos: sintonice el ritmo y el tono de voz, la respiración, las pausas. La propuesta debe hacerse en el lenguaje sensorial de la otra persona; debe tener en cuenta cómo procesa la información: ¿qué es lo que más le interesa en una situación? ¿cuáles son sus patrones de pensamiento? Háblele en *su* idioma.

¿Qué hacer frente a una objeción? Una técnica de tres pasos:

- Resaltar sus aspectos positivos reconociendo su validez. Valorice al individuo y a la *forma* de la objeción, no necesariamente a su *contenido*. Son útiles frases como “Lo entiendo...”, “Es verdad, desde su punto de vista...”
- De vuelta la objeción, contraargumente, aportando un argumento específico y tranquilizador. Las objeciones por lo general indican que la otra persona quiere aclarar el punto. Responda a esa necesidad. Evite la palabra “pero”.
- Utilice una *pregunta de puntualización* para entender la inquietud de la otra persona, o si está seguro que comprendió la objeción, presente un nuevo punto de vista que haga a la otra persona ver el aspecto positivo de la situación.

No tema a las objeciones. Recuerde, las objeciones son *trampolines*. Son naturales en el proceso de una negociación. Utilícelas para explorar la mayor cantidad de alternativas posibles hasta encontrar la más adecuada, que llevará al acuerdo.

¿Cómo influyen nuestros estados internos y creencias en lo que hacemos?

Hasta ahora hemos analizado dos elementos del proceso de comunicación, tal como lo estudia la PNL: los *procesos internos* y el *mensaje*. Pero hemos dejado para el final el tercer elemento, que tiene una influencia decisiva sobre los otros dos: el *estado interno*. ¿A qué nos referimos con estado interno? El estado interno comprende el *estado emocional* de la persona y sus creencias, es decir las afirmaciones personales sobre uno mismo, los otros y su manera de ver el mundo, que ha construido a partir de su educación y sus experiencias de vida.

Dedicaremos esta sección a analizar los *estados emocionales* y las *creencias*, y la manera en que influyen en nuestras acciones. Una particularidad interesante de ambos es que se *auto-refuerzan*, tanto los que tienen efectos positivos como aquellos que tienen efectos negativos. Si usted está triste, posiblemente no hará nada que pueda alegrarlo, y si cree que no es bueno para hacer algo, muy probablemente fallará. La PNL nos enseñará técnicas para quebrar el círculo vicioso que generan los estados emocionales y creencias *negativas*.

Estados emocionales

Usted seguramente conoce cómo afectan sus emociones a lo que es capaz de percibir, pensar y hacer. La mayoría de la gente, ante una emoción negativa, como el miedo, la tristeza, la duda, la angustia, la frustración, desencadena un diálogo interno negativo que limita su capacidad de acción. El resultado de la acción suele no ser satisfactorio y el círculo se refuerza.

Por el contrario, las emociones positivas como la alegría, la confianza, el dinamismo, la seguridad, la concentración, favorecen los procesos mentales, y permiten que actuemos con todos los medios con los que contamos.

La PNL entiende los estados emocionales como *recursos*. Para aprovechar al máximo nuestro potencial, deberíamos potenciar nuestros recursos positivos y desactivar los negativos. ¿Cómo hacerlo? Lo veremos a continuación.

Anclaje de un recurso positivo

❖ Supongamos que usted debe mantener una entrevista con su jefe para defender un trabajo que realizó; esto puede influir en el futuro de su carrera. En este momento usted no se siente particularmente confiado. Su estado de ánimo no es el mejor para esta situación. A medida que se acerca el momento se preocupa cada vez más. Sabe que si va a la entrevista derrotado, es poco lo que va a lograr.

La PNL nos indica una serie de pasos para “anclar” un estado emocional positivo, utilizando la visualización:

- Identifique el estado emocional que necesitaría sentir en este momento. En este caso, sensación de confianza en sí mismo.
- Relájese, distiéndase y realice una profunda respiración abdominal.
- Busque en su memoria el recuerdo de un suceso en el que haya experimentado la sensación que busca. Cuanto más reciente, mejor.

- Reviva paso a paso la situación, con todos los detalles que usted considera significativos. Trate de hacerlo de manera *asociada*, es decir, sintiéndose *dentro* de usted mismo, y no viéndose desde lejos. Rememore la escena con todos sus sentidos: vista, oído, tacto. ¿Cómo se sintió? Concéntrese en las sensaciones hasta llegar al momento en que sintió lo que ahora está buscando. Amplifique todo lo posible esta sensación.
- Cuando ha sentido lo que buscaba, “asócielo” a un gesto. Por ejemplo, cerrar un puño. Esta será su ancla, el “disparador” del estado-recurso que usted necesita. Repita la asociación a este gesto al menos tres veces.
- Ahora haga una prueba. Verifique si activando su “ancla”, accede al recurso deseado. Si no lo logra a la primera, no se desanime. Practíquelo varias veces.
- Por último, haga un “puente con el futuro”. Visualice la situación en el futuro próximo en la cual necesitará el recurso. Obsérvese a usted mismo, “desde fuera”, es decir, en modo *disociado*, activando el recurso con el gesto elegido. Repítalo.
- Realizado este proceso, usted habrá fijado el “ancla” del recurso positivo en su mente. Recorra a él cuando en el momento en que lo necesite. No deje de practicar la visualización precedente. Cuando lo haya utilizado varias veces en la realidad, la experiencia se *auto-reforzará*.

Todo esto puede parecer poco creíble, pero la verdad es que surgió a partir de observar a gente como usted, como yo, que refuerza sus estados de ánimo positivos cada vez que logra algo. ¿Qué es lo que hacen los jugadores de fútbol cada vez que anotan un gol? Cada uno tiene su “sello”: algunos extienden los brazos con los puños cerrados, otros se arrodillan y gritan, otros corren y saltan... estos son ejemplos válidos de “anclas” de éxito.

Las “anclas” acompañan al ser humano desde siempre. ¿Cuáles son las suyas? Aclaremos que no tienen por qué limitarse a gestos. Pueden ser todo tipo de estímulos: un contacto físico, un olor, una palabra, una expresión, un sonido, una melodía, una imagen, un objeto.

Por último, mencionemos que así como hemos aprendido a favorecer un estado emocional positivo, existen técnicas para neutralizar un estado emocional negativo. Todas se basan en el poder de la visualización e implican recordar una vivencia, modificar o acentuar los sentimientos asociados con esa vivencia, y proyectarla hacia el futuro, imaginando una situación futura en la que logramos lo que queremos. La mente inconsciente no distingue entre *imaginado* o *real*. Con un poco de esfuerzo, es posible modificar nuestro estado de ánimo.

Creencias

¿Qué son las creencias? Son puntos de vista que todos mantenemos acerca de nosotros mismos, de los demás y del mundo que nos rodea. Los desarrollamos en base a nuestra educación y experiencias de vida. Determinan las decisiones que tomamos y cómo nos comportamos en cada situación. Nuestros padres, nuestros profesores y las personas que hayan tenido influencia en nosotros son el origen de muchas de nuestras creencias.

Dentro de nuestras creencias, existen algunas positivas, que potencian nuestras cualidades, y otras negativas, que nos limitan. ¿Por qué ocurre esto? Porque en general,

las creencias se *auto-refuerzan*: nos llevan a actuar de modos tales que la creencia termina cumpliéndose y reforzándose a sí misma.

La PNL ha identificado creencias compartidas por las personas que sobresalen como líderes y comunicadores. Las analizaremos a continuación. Al leerlas, compárelas contra sus propias creencias. Con esto no estamos diciendo que usted debería adoptarlas. Pero el solo hecho de pensar “qué pasaría si fueran ciertas” puede ampliar su capacidad de elección, y hasta quizás descubra que alguna de sus creencias actuales es un factor limitante para el logro de sus objetivos.

Cada persona es única

Sostener esta creencia es reconocer que cada persona lleva consigo su propio “mapa del mundo”, creado a partir de su propia experiencia. Equivale a reconocer que cada persona percibe el territorio en una manera exclusiva y personal. Pero “el mapa no es el territorio”. Aceptar esto supone respetar las diferencias de opinión. No aceptarlo implica sostener que nuestro punto de vista es el único válido; esto nos llevaría a tratar de convencer a todo el mundo de nuestro punto de vista, lo cual nos llevaría seguramente a la frustración y a la irritación.

Cada persona decide lo mejor dentro de sus oportunidades del momento

❖ Recuerde alguna discusión en el trabajo, en la que alguien se negaba a ver las cosas desde su punto de vista. ¿Qué sintió en ese momento? ¿Enojo, rabia, frustración? ¿Qué sentiría si por un momento, creyera que esa persona determinó que lo mejor que podía hacer en ese momento era justamente lo que hizo?

¿Cree usted que si la persona hubiera imaginado un mejor modo de hacer las cosas, no lo hubiera empleado?

Puede que usted no lo crea. Pero trate de suponerlo por un momento.

Note como el foco de los sentimientos pasa del desprecio, la frustración y la culpa a la curiosidad, el entendimiento y el interés, especialmente en ayudar a otros a ver nuevas opciones, justo lo que usted está haciendo en este momento.

Ahora aplique el mismo concepto a usted mismo. ¿Se arrepiente de alguna decisión que tomó? No vale la pena vivir arrepentido. Considere cuidadosamente si no era lo mejor que se le ocurrió en ese momento. Si luego vislumbró otras posibilidades, la decisión ya estaba tomada. Quizás esté a tiempo de modificarla. Pero no ocupe su mente con arrepentimiento –sólo ocupa el lugar reservado a nuevas posibilidades-.

El fracaso no existe, sólo se trata de información útil

Este concepto es compartido por todo aquel que persevera en lograr sus objetivos a pesar de las dificultades. La culpa y la resignación sólo llevan a la inacción. Aceptar el fracaso como un aprendizaje, y volver a intentarlo con renovados bríos –pero con cuidado de no volver a cometer viejos errores- es lo que hace que las personas que se fijan objetivos altos los puedan lograr. Trate de asimilar esta creencia por un momento y sienta cómo influye en su percepción de las siguientes situaciones:

- Aceptar las críticas y comentarios de otras personas
- Confianza a la hora de hacer un comentario o crítica

- Confianza a la hora de presentar sus ideas
- Disposición a correr riesgos para alcanzar sus objetivos

Detrás de toda conducta se esconde una buena intención hacia usted

Seguramente usted no creerá en esto. “El mundo lo demuestra día a día”, podrá alegar. La clave no está en creer que sea cierta. Sino sólo en considerar *qué pasaría si así lo fuese*. Esto puede ayudarle a ver muchas más opciones, a la hora de responder ante una circunstancia.

Más aún, usted no tiene por qué pensar que la otra persona tiene una buena intención consciente hacia usted. En la mayoría de los casos le será útil considerar qué tiene de bueno la situación para usted, que le permitirá crecer en lo personal. Ejemplo: su jefe le grita y le dice que es un inútil. ¡Pare un momento! No se salga de las casillas. Piense que la intención –no consciente, por supuesto- de su jefe es que aprenda a mantener la calma y a responder adecuadamente a un ataque con agresividad. ¿Qué es lo que siente ahora?

Usted puede pensar que esto es una tontería, que es sólo una versión más de aquella frase que dice “vea el vaso medio lleno, no medio vacío”. Pero si reflexiona se dará cuenta de que el sólo hecho de pensar la situación de una manera distinta genera nuevas opciones para usted. No está obligado a responder agresivamente ante un ataque. Usted tiene el control. Usted decide, porque tiene varias opciones. La clave es ser creativo, encontrar las posibles intenciones positivas que uno puede imaginar, para sacar una enseñanza de la situación.

El significado de la comunicación radica en su efecto

El concepto detrás de esta creencia es que lo importante en la comunicación no es la intención de quien emite el mensaje, sino el efecto en el emisor. Este efecto en el emisor está relacionado con sus canales sensoriales y sus procesos mentales, además de la forma y contenido del mensaje, por supuesto.

Nosotros no podemos cambiar los canales sensoriales o los procesos mentales de la otra persona, pero sí podemos cambiar la forma del mensaje para que sea percibido con la intención que le quisimos dar. Note que pensar de esta manera presupone una gran responsabilidad: no sólo por el contenido y la forma del mensaje, sino en adecuar esta última a nuestro interlocutor. Si usted no obtiene la respuesta que quiere, como usted es parte del sistema, algo de lo que usted hace está permitiendo e incluso propiciando la respuesta que recibe.

Pero a la vez que esta forma de pensar nos carga de responsabilidad por los resultados, nos confiere un enorme poder. Si alguien no le comprende, podrá hacer algo al respecto. El problema no está en las otras personas. La clave está en desarrollar flexibilidad para encontrar la manera de obtener de los demás las respuestas que nosotros queremos.

Todo problema tiene una solución

¿Qué hace usted cuando se enfrenta a un problema? ¿Lo enfrenta confiado en que su instinto será capaz de resolverlo? ¿Lo evita, diciéndose a usted mismo que será muy difícil encontrarle solución? ¿Espera a que otras personas lo resuelvan?

- ❖ Imagine por un momento que todo problema que usted enfrente tiene una solución. ¿No lo alienta eso a encontrarla? Las personas que a lo largo de la historia dieron nuevas soluciones a viejos problemas pensaban de esta manera. Para esto, a menudo es importante desligarse de la creencia que el problema sólo lo puede abordar “un experto”. A menudo el punto de vista de alguien que no conoce el problema, o los intentos que se han realizado por resolverlo, aportan soluciones impensadas e innovadoras.

La persona con más posibilidades de triunfar es aquella que muestra una forma de pensar flexible

De la misma manera que un deportista ejercita su cuerpo para moverse con agilidad y realizar esfuerzos sin lastimarse, usted puede sacar mucho provecho mostrando flexibilidad en su forma de pensar y de comportarse. No se deje llevar por su primera idea. Abra las puertas a otras posibilidades. Pruébelas. Si no funcionan, siga probando, hasta encontrar la adecuada. 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”. Para volverse flexible, lo esencial es la práctica. Practique los consejos sencillos que lee en estas páginas, una y otra vez, hasta que se sienta cómodo con ellos.

El cuerpo y la mente son parte de un mismo sistema

Innumerables investigaciones han señalado la relación entre lo que pensamos y el estado de bienestar del cuerpo. La gente que triunfa en el deporte, en los negocios y en muchos otros ámbitos creen que la mente y el cuerpo son uno. Saben que si cuidan uno están cuidando del otro. Saben que su forma de pensar puede influir en su estado de ánimo y en su salud. Aceptan como válida la idea de que cada uno puede influenciar su propio estado interno, para sentirse relajado, seguro, tranquilo. Todo esto los lleva a ganar independencia, porque saben que ellos tienen el control sobre sus experiencias. No dejan que las experiencias manejen sus estados de ánimo.

El conocimiento, los pensamientos, la memoria y la imaginación son el resultado de combinar y procesar información filtrada y almacenada de un modo particular

Esta es una de las creencias básicas sobre las que se sustenta la PNL. A partir de lo que hemos visto, se desprende que 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.

Si reconocemos esta creencia, estamos asumiendo que podemos cambiar nuestra forma de actuar, si cambiamos nuestra forma de pensar. “La primera creación es mental”. Esta es la primera creencia que usted debe adoptar si quiere poner en práctica las enseñanzas de la PNL. Espero que al llegar a este punto, usted esté convencido de su validez.

❖ ¿Cómo puede usted adoptar una nueva creencia? No es difícil, pero lleva tiempo. En primer lugar, reflexione sobre la creencia que quiere adoptar, sin forzarse a creer en ella de un día para el otro: recuerde que las creencias, así como los estados emocionales, se *auto-refuerzan* a partir de la experiencia. Recuerde alguna situación en su vida en la que la creencia que usted quiere adoptar hubiera sido útil. ¿Qué otras opciones le hubiera abierto? ¿Qué hubiera pasado? Así se sentirá más flexible. Ahora, cada vez que se le presente la oportunidad, *pruebe* la nueva creencia. *Presuponga* que es cierta, póngala a prueba. Evalúe los resultados. ¿Funciona mejor o peor que la creencia que usted tenía? Si funciona mejor, a medida que usted la utilice... se irá reforzando y la adoptará naturalmente.

Aplicación

Los niveles lógicos del cambio

La PNL sostiene que el éxito personal reside en lograr la congruencia entre lo que se es, se cree y se hace. Para lograr esta *congruencia personal* es necesario trabajar en los distintos niveles que componen nuestra personalidad e influyen sobre nuestras vivencias.

A continuación presentamos un modelo para el cambio, creado por Robert Dilts, uno de los entrenadores de PNL más reconocidos a nivel mundial, basado en el trabajo del antropólogo Gregory Bateson.

El modelo sostiene que existe una jerarquía de niveles para que podamos introducir cambios en nuestras vidas.

Si realizamos un cambio en un nivel inferior, quizás afectemos los niveles superiores, pero no en forma significativa.

Sin embargo, si realizamos cambios en los niveles superiores, afectaremos profundamente todos los niveles que están por debajo de éste.

La jerarquía de niveles es la siguiente, ordenada de los niveles superiores hacia los inferiores:

- Propósito
- Identidad
- Creencias y valores
- Aptitudes
- Conducta
- Entorno

Analicemos en detalle cada uno de los niveles. Aprovecharemos para introducir *preguntas de reflexión* para cada nivel. Medite sobre ellas. A la larga, el proceso de búsqueda de respuestas le llevará a ganar *congruencia personal*.

Propósito

Se refiere a comprender el sistema más amplio del que formamos parte, y de cómo aportamos valor a él.

- ❖ ¿Cuál es el sistema del que usted forma parte o en el que le gustaría influir? ¿Cómo le gustaría influir, aportar valor al mismo?

Identidad

Comprenden las afirmaciones que hacemos sobre nosotros mismos, cómo pensamos acerca de nosotros, cuál es nuestra *misión o cometido* en la vida.

- ❖ ¿Cómo se describiría a usted mismo, utilizando una frase que comience “soy...”?
¿Cuál es su cometido, su propósito en su trabajo y en su vida?

Creencias y valores

Son ideas que sostenemos con respecto a nosotros mismos, a los demás y a las situaciones en general. Son puntos de vista que poseen una carga emocional, y están basados en experiencias personales, aunque las extrapolamos como verdades universales.

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

- ❖ ¿Cuáles son las ideas que usted sostiene como válidas acerca de usted mismo, de los demás, de su familia, del trabajo, de la vida? Piense en las decisiones que toma a diario. ¿Cuáles son los factores –los valores- que lo llevan a decidir así? No piense en lo que la sabiduría popular define como “bueno”, sino en lo que usted realmente sostiene, aquello en base a lo que actúa.

Aptitudes

Comprenden las habilidades y competencias que cada uno de nosotros posee, nuestros “recursos internos”.

- ❖ ¿Cuáles son sus auténticas habilidades? Puede que algunas se manifiesten en el trabajo y otras fuera de él. Haga un análisis personal y luego pregunte a otras personas. Quizás se sorprenda. La mayoría de las veces no somos capaces de juzgarnos adecuadamente a nosotros mismos.

Conducta

Lo que decimos y hacemos, cómo nos manifestamos ante el mundo externo. Puede pensarse en la conducta como “la punta del iceberg”, es la parte observable de nuestra personalidad; los niveles superiores –propósito, identidad, creencias y valores, aptitudes- no se manifiestan, pero dan forma y sustentan a la parte observable.

- ❖ ¿Cuál es su conducta diaria? Igual que en el caso anterior, haga un análisis personal y luego contrástelo con las opiniones de sus amigos o familiares.

Entorno

Todo aquello que está fuera de nosotros, y por lo tanto de nuestro control directo: nuestro lugar de trabajo, la economía, nuestros compañeros de trabajo, nuestra empresa, nuestros amigos, familia y clientes.

❖ ¿Dónde y cuándo actúa usted? ¿Con quiénes, en qué ámbitos? ¿Cuáles son las influencias externas que actúan sobre usted y su vida, sobre las que usted no tiene control directo?

¿Cuál es la utilidad de todo esto? El modelo señala que para lograr un cambio verdadero debemos actuar sobre los niveles superiores. Los efectos que logramos son cada vez menores a medida que descendemos de nivel. Por ejemplo, sería muy poco eficaz tratar de cambiar nuestra conducta sin repensar *por qué* actuamos como actuamos, es decir, sin reconsiderar nuestras creencias y valores.

Justamente éste es el secreto de la PNL: no se basa en aprender técnicas, sino actuar sobre los niveles superiores, como aptitudes, creencias e identidad. La filosofía de la PNL es que *toda persona posee los recursos internos necesarios para alcanzar lo que quiere*. Apunta a desarrollar nuestra habilidad para utilizar esos recursos internos. Ser *proactivo* es concentrarnos en los niveles superiores del cambio y aprovechar nuestros recursos internos. Ser *reactivo* es quedarse en los niveles inferiores, dejar que el *entorno* decida por nosotros, sin poder cambiar nuestras *conductas*, porque no reflexionamos sobre el resto del iceberg, lo que está debajo de la superficie.

Con el modelo de los niveles lógicos para el cambio como resumen de los conceptos vistos, concluimos el desarrollo de este trabajo. Espero que le haya resultado de provecho, y estaré más que satisfecho si a partir de su lectura ha logrado reflexionar sobre su forma de pensar y de lograr sus objetivos, y cómo esto influye sobre las personas que lo rodean, en el ambiente de trabajo y en otros aspectos de su vida.

Plan de Acción

Guía Rápida

A continuación encontrará una breve síntesis de los ejercicios prácticos presentados a lo largo del trabajo. Utilícela como recordatorio para poner en práctica los conceptos vistos en su vida laboral de todos los días. Si tiene dudas, regrese al detalle en el cuerpo del trabajo.

Conózcase usted mismo

- ¿Cuál es su canal sensorial preferido?
- ¿Cuáles son los matices sensoriales más importantes para usted?
- 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. Lea poesía. Escriba o aún mejor, relate cuentos o anécdotas. Conéctese con su creatividad y su inconsciente.
- 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. Practique el anclaje de estados positivos para utilizarlos en los momentos difíciles.
- Evalúe sus creencias. Rastréelas hasta sus padres o maestros. ¿Hasta qué punto son *suyas*?
- Pruébese una nueva creencia. Vea qué ocurre. Si funciona, adóptela. Si no, descártela.

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*. ¿A qué *matices* le presta más atención?
- Preste atención a su mirada. ¿Qué le indican los movimientos de sus ojos? ¿Está imaginando o recordando? ¿Imágenes, sonidos o sensaciones?
- ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué le interesa más? ¿Cómo procesa la información? Cuando se comunique con la otra persona, hágalo en la forma en que la otra persona prefiere, la forma en que le será más fácil llegar a ella.

- 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 las 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.
- Practique, practique y practique...

Preguntas de Reflexión...

Las siguientes preguntas pretenden servir de disparadores de reflexión e investigación posterior. Note que apuntan al *autoconocimiento*. Reflexione sobre ellas, a la luz de los conceptos vistos en este trabajo. En la bibliografía encontrará abundantes ejercicios que le ayudarán a responderlas.

- ¿Cuáles son sus objetivos en la vida? ¿Qué es lo que usted quiere lograr hoy, mañana, en seis meses, un año, cinco años?
- ¿Cuáles son sus creencias? ¿Cuáles le han conducido al éxito en su vida? ¿Cómo frena usted el cambio?
- ¿Cuáles son sus valores más esenciales? ¿Cuáles son sus criterios personales a la hora de tomar decisiones?
- Usted, ¿tiende a centrarse en sí mismo?, ¿a ponerse en el lugar de los demás?, ¿A ver todo desde la óptica de una “tercera persona”?
- ¿Cómo le afecta todo lo anterior en su trabajo? ¿Podría usted realizar algún cambio en su forma de pensar-hacer-ser que lo llevara a estar más satisfecho con su vida?

De aquí en adelante...

¿Cómo seguir investigando sobre PNL? Existe mucho material sobre el tema, podemos citar alguna bibliografía y páginas Web, entre otros.

Libros

En castellano:

- 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

Páginas Web

A continuación mencionamos algunas páginas Web interesantes sobre PNL.

Para realizar búsquedas, ingrese la sigla “PNL” en cualquier buscador, o su equivalente en inglés: “NLP” –abreviatura de *Neuro-Linguistic Programming*-.

- <http://www.pnl.4t.com>

PNL Técnicas de Máxima Precisión

Argentina - Página Web de un Centro de Enseñanza de PNL dirigido por la Lic. Vilma Vaccarini

- <http://www.pnlnet.com/>

España – Página Web dedicada a la difusión de la PNL, artículos, libros, foros de discusión.

- <http://www.nlpinfo.com/>

The NLP Information Center

USA – Página Web dedicada a la difusión de la PNL, artículos, libros, foros de discusión.

- <http://www.nlpresources.com>

NLP Resources

USA – Página Web dedicada a la difusión de la PNL, artículos, libros, foros de discusión.

- <http://www.nlpcenter.com>

USA – Página Web del New York Training Institute For NLP, dirigido por Anné Linden

- <http://www.johnseymour-nlp.co.uk>

Reino Unido – Página Web de John Seymour, experto en PNL y autor de best-sellers

Referencias

Material bibliográfico consultado para la elaboración de este trabajo:

- La PNL en el trabajo - Sue Knight - Editorial Sirio
- La PNL Aplicada a la Negociación - Chantal Selva - Editorial Granica -Serie Management