

Programación neurolingüística

Concepto y aplicaciones en la Organización

Págs. 31-42

Grupo de Investigación: Centro de investigación en competitividad Empresarial
Líneas de investigación Competitividad a partir del Talento Humano.
María Eugenia Villa Camacho*

Recibido: septiembre 20 de 2013 Aceptado: diciembre 5 de 2014

RESUMEN

Este artículo presenta un enfoque de la programación neurolingüística aplicada a la gestión del conocimiento, como parte del proyecto en desarrollo “El talento directivo en organizaciones complejas” de la Universidad de América, adscrito a la línea de investigación “Formación y crecimiento directivo” y dirigido por la docente investigadora María Eugenia Villa Camacho.

Tiene la finalidad de difundir las ideas básicas de la PNL y estimular la reflexión acerca del potencial que ofrece para el desarrollo de las personas y a través de éstas, de la inteligencia organizacional. El contenido se gira en torno de tres aspectos principales: ¿Qué es la PNL? ¿Para qué sirve?, y ¿Cómo se aplica?.

Se presentan las técnicas principales para desarrollar la habilidad necesaria que permite hacer de la Programación Neurolingüística una ciencia carente de teoría. Es una forma de ser y de comportarse ante las diversas circunstancias y situaciones de la vida personal y organizacional, de tal manera que te conduce a una vida más feliz y más plena en relación consigo mismo y con las demás personas que influyen e impactan el comportamiento personal y laboral.

Palabras Clave: Programación, Neurológica, Lingüística, Comunicación, Lenguaje

SUMMARY

This paper presents an approach to NLP applied to knowledge management as part of the ongoing project “Talent management in Complex Organizations” attached to the research “Formation and growth management” and the teacher researcher Maria Eugenia Villa Camacho.

The article presents the views of the author and some concepts, such as on communication techniques in NLP (Neurolinguistic Programming), in order that this knowledge may disclose executives and companies operate, so let NLP can influence our daily lives, both personal and professional improvement.

Then we find that NLP is a process that seeks to prepare the mind consistently and effectively get advice what an individual thinks which creates, thus achieving an effective opportunity through a series of strategies moving towards human development.

NLP emerges in the 70's, as a modern science that studies the behavior of the human brain and facilitates the knowledge and understanding of language, whether speaking, writing or signs already established his own authorship or creation.

Thanks to the research of two Americans, John Grinder and Richard Bandler, who wanted to investigate why treatments three successful therapists in the United States (Virginia Satir, Eric Erickson and Fritz Perls) reached more effectively than their colleagues.

Keywords: Programming, Neurological, Linguistics, Communication, Language

* Docente investigadora, Fundación Universidad de América. María.villa@investigadores.uamerica.edu.co

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

La Programación Neurolingüística se originó en las investigaciones realizadas en los años 70's, por John Grinder y Richard Bandler, quienes buscaban explicar el éxito alcanzado por tres psicoterapeutas norteamericanos: Virginia Satir, Eric Erickson y Fritz Perls. Uno de los supuestos de los investigadores consistía en que el éxito se puede transmitir y aprender, siempre que se logre elaborar un modelo que describa la manera de pensar y actuar de las personas más destacadas.

Sus observaciones permitieron sacar a la luz algunos supuestos y técnicas asociadas con un desempeño superior. Con base en los principios derivados de esta experiencia, integraron un conjunto de conocimientos y de instrumentos para intervenir conscientemente en los procesos mentales con la finalidad de liberar el potencial de las personas y aplicarlo al logro de sus metas y al incremento de sus niveles de satisfacción. A este sistema para intervenir en los procesos mentales lo denominaron Programación Neurolingüística, conocida por la sigla PNL.

En esta sigla, *Programación* sugiere que nuestros pensamientos emociones y acciones no son más que simples programas que pueden ser cambiados mediante la actualización de nuestros modelos mentales. *Neuro* se refiere a nuestro sistema nervioso, a los circuitos mentales de los cinco sentidos que nos conectan con el mundo. Finalmente, *lingüística* se refiere a la habilidad para utilizar el lenguaje, y al modo en que las palabras y el lenguaje corporal reflejan nuestros estados mentales.

La PNL se interesa en “conocer la manera como nuestros pensamientos, acciones y emociones trabajan en conjunto para producir nuestras experiencias” (Andreas y Faulkner, 1998)

Nuestros pensamientos están formados por el lenguaje, que “califica” lo que nos rodea con palabras y éstas a su vez viajan por las neuronas para crear un programa. Cuando repetimos

ciertas palabras, combinadas con acciones y sentimientos con frecuencia se van convirtiendo en hábitos mentales que se van reforzando positiva o negativamente en comportamientos que terminan formando parte de nuestro ser, de manera consciente o inconsciente.

Una vez instalados en nuestra mente los programas producen emociones que dirigen nuestras conductas y nuestras reacciones. Rara vez las personas toman consciencia de los programas que gobiernan su vida; por lo general conviven con sus programas sin llegar a preguntarse si las favorecen o se han convertido en obstáculos y restricciones. Es menos frecuente todavía, que la persona tome la decisión de reprogramar su mente para acceder a una forma de vida más intensa y más satisfactoria.

La PNL ofrece diferentes métodos y estrategias para ayudarnos a ser más conscientes de los programas que hemos ido almacenando a través de los años y para ayudarnos a eliminar aquellos que ya no son útiles para lograr un cambio personal que redundará en el bienestar familiar y laboral.

La programación neurolingüística (PNL) trata de la experiencia humana subjetiva. Para relacionarse con el mundo, cada persona construye imágenes mentales de la realidad. Nuestra percepción del mundo está mediatizada por los modelos mentales que construimos. Bandler y Grinder utilizan la expresión “mapas mentales” para referirse a esas construcciones a través de las cuales observamos la realidad.

Generalmente no escogemos nuestros modelos mentales de una manera consciente o intencional sino que, imperceptiblemente, se van instalando en nuestra mente a medida que asimilamos las creencias y los valores de la sociedad en que vivimos. No obstante, son tan poderosos que creemos ciegamente que son válidos y los defendemos celosamente de todos aquellos que los cuestionan.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL TALENTO HUMANO

Por otra parte, ese proceso transferencia de los mapas mentales de la sociedad al individuo no se lleva a cabo de una manera mecánica o automática. Cada persona debe interpretarlos y asimilarlos desde su propia singularidad. Dice al respecto Oconnor: *“Cada uno vive una realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de la vida, y actuamos de acuerdo con lo que percibimos: nuestro modelo del mundo”* (Oconnor)

De acuerdo con esta cita de Oconnor, si los actos de una persona tienden a ser coherentes con sus mapas mentales, es válido esperar que en unos casos, sus creencias y sus valores hayan conducido su vida de manera que obtenga resultados que juzga satisfactorios. Puede pensar que ha llevado una vida equilibrada, que ha aplicado sus recursos mentales y su energía emocional de manera coherente con sus metas y aspiraciones, y en resumen, que ha sido una persona exitosa.

En otros casos, la persona no se encuentra satisfecha con los resultados que ha obtenido en la vida y siente que es necesario dar un viraje al rumbo que toma su existencia. Puede considerar, por ejemplo, que ha fracasado y que, una y otra vez, ha cometido los mismos errores.

A pesar de sus diferencias, las situaciones planteadas son interesantes para la PNL. En el primer caso, porque se puede modelar el éxito y, con la ayuda de ese modelo, se puede aprender a ser una persona exitosa. “Los especialistas en PNL estudian a los máximos realizadores en cada área de la experiencia humana con el fin de descubrir sus fórmulas para el éxito” (Andreas y Faulkner, 1998).

El segundo caso interesa a la PNL, porque se puede enfocar el problema desde la perspectiva de los mapas mentales: si los resultados que hemos obtenido en un momento dado no son satisfactorios, es necesario cambiar nuestra manera de ver el mundo. Podemos identificar y eliminar los temores que nos paralizan y nos impiden desplegar todo nuestro potencial.

En efecto, la PNL dirige la atención hacia los mapas mentales y no hacia otras explicaciones y otras vías posibles; y también proporciona instrumentos para que la persona tome conciencia de sus paradigmas, los juzgue e intervenga sobre ellos para modificarlos y convertirlos en aliados del éxito y de la satisfacción personal. La PNL no cambia al mundo pero ayuda a cambiar la manera como lo observamos, y a diseñar un mapa diferente con la intención de convertirnos en personas más eficaces.

Las diferentes visiones del mundo sirven para generar diversas nuevas alternativas y comportamientos. Cuando nos aferramos a una sola perspectiva, nos limitamos a un solo conjunto de potencialidades, sin llegar a descubrir otras capacidades que poseemos pero que nunca hemos utilizado, lo que reduce nuestras posibilidades de éxito. En cualquier situación, la persona que tenga más opciones a la hora de actuar, que tenga la mayor flexibilidad de comportamiento, será la que conserve el control de la situación. Una consecuencia de lo anterior se resume en la siguiente frase: “Si usted siempre hace lo que ha hecho siempre, obtendrá lo que siempre ha obtenido” (O’Connor, 2012)

En concordancia con lo anterior, es claro que los modelos mentales constituyen uno de los temas centrales de la PNL, y que algunas sus técnicas tienen la finalidad de identificarlos y modificarlos. La expresión “el mapa no es el territorio” apareció por primera vez en 1933, en un ensayo de Korzibski, un matemático polaco, quien la utilizó para señalar que percibimos el mundo, el territorio, a través de los sentidos (Ready, Burton, 2008). Después de “filtrar” los datos a través de nuestras creencias, recuerdos y valores, construimos una representación mental de la realidad.

Cuando Bandler y Grinder incorporan esta idea a la PNL y afirman que “el mapa no es el territorio” (1980), emiten una advertencia sobre el riesgo de confundir nuestros modelos mentales con la realidad, en lugar de considerarlos

como representaciones subjetivas que difieren sustancialmente del mundo real.

Richard Bandler, en su libro “La magia en Acción”, afirma que la PNL debe asumir dos retos principales:

“El reto de la PNL es hacer que la persona tome el control de su evolución cognitiva y que se dé cuenta que sus imágenes, sus voces y sus sentimientos internos le pertenece y que puede manipularlos de la misma manera que utiliza para girar el pomo de una puerta”, y “El reto es hacer que la gente comprenda que eso que ella consideraba como realidad tan sólo es su propio modelo de dicha realidad, llegando así a una situación en la que puedan decir: Si es sólo un modelo, me gustaría en lugar de ese modelo tener este otro”.

Estos planteamientos conducen a otro de los fundamentos conceptuales de la PNL: los sistemas representacionales.

SISTEMAS REPRESENTACIONALES

Con la mediación de los sentidos construimos nuestras representaciones de la realidad. Los sentidos son nuestros sistemas representacionales. Todos los sentidos intervienen en la formación de nuestros modelos mentales. No obstante, cada persona tiene un sistema preferido, que participa más intensamente en conformación de su pensamiento. Hay personas que perciben el mundo exterior preferentemente por la vista: son visuales. Otros lo perciben principalmente por el oído: son auditivos; y otros por el olfato, el gusto y el tacto: son kinestésicos.

La memoria completa de una experiencia contendría todas las visiones, sonidos, sentimientos, sabores y olores de la experiencia original, y sin embargo, los sistemas preferentes conducen a que recordemos una sola de esas características.

Los sistemas representacionales tienen una amplia aplicación en la PNL. Si una persona cuyo

sistema representacional preferido es la vista (visual) vivió una experiencia, puede modificar la intensidad de ésta haciendo que al evocarla, intervengan los demás sistemas representacionales (auditivo y kinestésico), además de la vista.

También están presentes los sistemas representacionales en la elaboración de modelos que buscan identificar los elementos esenciales del pensamiento y de la conducta utilizados por una persona para producir una determinada respuesta o resultado.

En la comunicación humana se utilizan los sistemas representacionales para percibir cambios específicos en el estado externo de una persona, por ejemplo: tono de voz, postura, ademanes, color de la piel, tensión muscular, y otros, con el fin de inferir los cambios que se producen en su estado interno. Adicionalmente, la postura corporal, los gestos, los movimientos de los ojos y los patrones de lenguaje, están relacionados con los sistemas representacionales.

LA PNL EN ACCIÓN

Las técnicas que utiliza la PNL para producir cambios en el estado mental de las personas son numerosas. Algunas se relacionan más directamente con los aspectos neurológicos y otros con los lingüísticos, pero esos dos aspectos se encuentran íntimamente vinculados y es difícil establecer fronteras entre ambos. Para comprender cómo funciona la PNL, se describen a continuación algunos de los instrumentos y recursos que se emplean con más frecuencia.

Interiorización

Los procesos mentales son el objeto de la PNL, puesto que ofrece diversas estrategias para organizar las ideas y las acciones a fin de producir resultados superiores. Por lo tanto, la persona que desea cambiar sus programas neurológicos, debe recurrir conscientemente a la interiorización para intervenir sobre sus procesos

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL TALENTO HUMANO

mentales. La interiorización y la exteriorización se alternan: “Nuestra conciencia diaria es una mezcla de conciencia interna y externa, volcamos nuestros sentidos hacia dentro o hacia fuera dependiendo de las circunstancias en que nos encontremos” (O’Connor 2012)

La PNL llama *exteriorización* al hecho de mantener los sentidos orientados hacia el mundo que nos rodea. En cambio, la interiorización ocurre cuando la persona se concentra profundamente en su interior, siente, ve y escucha interiormente. Para recordar, visualizar, escuchar, o sentir una emoción, la persona necesita interiorizar. Cuanto más profundamente interiorizamos, menos cuenta nos damos de los estímulos externos. Todas las formas de psicoterapia acceden a recursos del inconsciente de diversas maneras; las asociaciones libres son formas de interiorización.

Puede establecerse una relación entre los conceptos de interiorización y de exteriorización en la PNL, y las dos formas de inteligencia personal contempladas en el modelo de las inteligencias múltiples. La primera de éstas se dirige hacia los demás, es decir, hacia el exterior de la persona, y la otra, hacia su interior.

“La inteligencia interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos —incluso aunque se hayan escondido— de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en ese conocimiento, mientras que la inteligencia intrapersonal está involucrada principalmente en el examen y conocimiento que un individuo tiene de sus propios sentimientos” (Gardner, H. 1998, 299)

Se menciona la inteligencia personal solamente con la finalidad de complementar el significado y destacar la importancia de la interiorización. Un ejemplo de la interiorización es la manera como percibimos la **voz interior**. Generalmente las personas tienen la capacidad de escuchar voces interiores que son manifestaciones de sus programas mentales y de la percepción que tienen de sí mismas. La voz interior puede ser autoritaria, represiva, o amable

y comprensiva. Deprime y paraliza o estimula y nos dota de coraje y determinación. Nos motiva para actuar o anuncia nuestro fracaso.

Se recurre a la voz interior con diversos propósitos: crear el estado mental adecuado para realizar una determinada actividad, motivarnos, o cambiar hábitos y creencias restrictivas. Se puede crear una alineación interna para construir una sólida relación con uno mismo y conducir el *diálogo interno* de manera que favorezca la realización de nuestros propósitos.

Pistas de acceso ocular

Para saber si una persona piensa mediante imágenes, sonidos o sensaciones, la PNL recurre a las “pistas de acceso ocular”. Movemos nuestros ojos en direcciones diferentes de forma sistemática, dependiendo de cómo estemos pensando. O’Connor describe el modelo del movimiento de los ojos en los términos siguientes:

“Cuando visualizamos algo referente a nuestras experiencias pasadas, los ojos tienden a mirar hacia arriba y a la izquierda. Cuando construimos una imagen a partir de palabras o intentamos imaginar algo que no hemos visto nunca, los ojos se mueven hacia arriba y a la derecha. Se mueven horizontalmente hacia la izquierda para recordar sonidos, y horizontalmente hacia la derecha para construir sonidos. Para acceder a sensaciones los ojos irán, típicamente, abajo y a nuestra derecha. Cuando hablamos con nosotros mismos, los ojos irán, normalmente, abajo y a la izquierda. Desenfocar los ojos y mirar hacia adelante, a lo lejos, también es señal de visualización” (O’Connor, 2012)

Cambio de estado mental

Un aspecto que la PNL resalta, y que utiliza para mejorar el desempeño de una persona, consiste en que cada actividad requiere su propio estado mental, que es el más propicio para llevar a cabo esa actividad. En muchos casos, no se alcanzan los resultados esperados de una

acción debido a que la persona que la realizó no se encontraba en el estado mental adecuado.

La PNL proporciona los medios que permiten seleccionar conscientemente el estado mental más adecuado para realizar una determinada acción, de manera que la persona pueda pasar voluntariamente de un estado mental a otro, de acuerdo con la naturaleza de la acción que desea ejecutar. “La manipulación de los estados interiores, como el tamaño y la posición de las imágenes, o el volumen de las voces internas, ofrecen una gran riqueza de posibilidades para controlar la mente” (Bandler, 2004)

Un estado mental se manifiesta en los pensamientos, emociones y la fisiología, posturas, gestos y ritmo respiratorio. Generalmente no nos damos cuenta que las emociones se pueden observar impresas en el rostro y en los gestos.

Para influir sobre las emociones es necesario cambiar el estado mental que las sustenta. Las experiencias que la persona ha vivido en el pasado, especialmente las más intensas, no desaparecen inmediatamente. Estas memorias almacenadas pueden contaminar las experiencias futuras y limitar nuestra libertad emocional.

Los recuerdos desagradables o dolorosos conducen a estados carentes de recursos, y el cuerpo recoge estos estados negativos y los mantiene como patrones del tono muscular, la postura y respiración. La ruptura del estado mental es útil cuando la persona percibe que carece de recursos para enfrentar una situación, cuando se siente negativa, sin entusiasmo, o sin la energía emocional necesaria. Es conveniente que se tome en cuenta que el cambio ocurre en la mente y sin embargo, vemos el mundo de una manera diferente.

Uno de los medios para cambiar el estado mental consiste en la *disociación* y la *asociación*. Cuando nos observamos a nosotros mismos en una imagen, estamos *disociados* con respecto de ésta. La disociación permite que nos distanciamos de los sentimientos puesto que nos

ubicamos en la perspectiva de un observador. Generalmente las emociones vinculadas a un recuerdo se debilitan y pierden intensidad cuando estamos disociados.

Al contrario, cuando vemos el mundo exterior desde la imagen, estando ubicados dentro de ésta, nos encontramos *asociados* a la imagen. En este caso, las emociones que suscita la imagen tienden a ser más vívidas y más intensas. “Cuando nos sentimos asustados ante algo, tendemos a imaginar la situación antes que se presente, y a penetrar en ella y a experimentarla como si estuviera sucediendo realmente, es decir, nos asociamos”. (Andreas, Faulkner, 1998) La asociación y la disociación nos permiten entrar y salir de los recuerdos y subir o bajar el tono a las emociones que esos recuerdos producen en nosotros. Pueden utilizarse en dos sentidos. En un caso, pueden ser útiles liberarnos de las emociones negativas o restrictivas, como el temor, o las fobias; en otro caso, permiten que nos apoyemos en estados emocionales que evocan momentos de felicidad, de éxito, o cuando hemos alcanzado un desempeño excelente.

La PNL permite detallar sistemáticamente los recuerdos que sustentan la asociación y la disociación, valiéndose de los sistemas representacionales y sus correspondientes submodalidades visuales, auditivas y kinestésicas. También emplea la calibración y las anclas con el propósito de cambiar los estados mentales.

Comunicación

El modelo de comunicación de la PNL distingue entre la respuesta externa interna y la interna. La primera se expresa en palabras y mensajes no verbales, mientras que la respuesta interna está conformada por una serie de diálogos internos, imágenes y sonidos, y está acompañada por un estado mental constituido por los sentimientos y las emociones que embargan a la persona.

El comportamiento externo de la persona que inicia un diálogo, genera en su interlocutor a una

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL TALENTO HUMANO

respuesta interna que éste percibe a través de sus sentimientos y emociones. La respuesta interna del interlocutor, con su correspondiente estado emocional, genera a su vez una respuesta externa.

Volviendo a la persona que inició el diálogo, cuando observa la respuesta externa de su interlocutor, elabora su propia respuesta interna, es decir, crea también un estado mental constituido por sus sentimientos y sus emociones. Esta respuesta interna es exteriorizada de manera que expresa fielmente el estado mental de la persona.

La PNL mejora la comunicación permitiendo, por un lado, que tomemos conciencia de nuestra respuesta interna, la evaluemos y si es necesario, eliminemos parte de su carga emocional antes que se exteriorice en nuestro comportamiento, y por otro lado, percibiendo el estado emocional que nuestra respuesta externa puede producir en la otra persona.

Para dominar el arte de la comunicación, la PNL ayuda a desarrollar tres tipos de habilidades: saber lo que se quiere obtener, percibir las respuestas que se reciben, y tener la flexibilidad necesaria para modificar el comportamiento hasta obtener lo que se esperaba.

Para adquirir esas habilidades, una persona cuenta, entre otras técnicas, con el *metaprograma*, el *metamodelo* y la *calibración*.

Metaprograma

Captamos solamente una pequeña parte de la información que recibimos del mundo que nos rodea porque nuestra mente selecciona lo que parece significativo y descarta lo que carece de importancia. Esa selección de lo que se admite y lo que se rechaza se lleva a cabo a través de filtros mentales inconscientes. Los metaprogramas son nuestros filtros más profundos. Una gran cantidad de la información que percibimos no logra superar los filtros mentales inconscientes.

Además de determinar qué percibimos y qué pasamos por alto, los metaprogramas determinan la manera cómo procesamos y comunicamos la información que recibimos. “El metaprograma es el mecanismo mediante el cual revelamos nuestros patrones de conducta por medio del lenguaje” (Ready, Burton, 2008)

La importancia de los metaprogramas radica en el supuesto que la gente que utiliza patrones de lenguaje similares también presenta patrones de conducta similares, y se compenetra más rápida y más profundamente que las personas que siguen patrones diferentes.

Si logramos reconocer el metaprograma de una persona cuando actúa en un entorno específico, podemos ajustarnos a él para conseguir que nuestro mensaje sea escuchado con mayor claridad. Conocer el metaprograma nos permite ver el mundo desde la perspectiva del modelo de otra persona, y comunicarnos con su inconsciente, tanto como con su mente consciente.

Los metaprogramas nos ayudan a obtener los beneficios de una comunicación más fluida. Son útiles para comunicarnos con mayor eficacia y rapidez porque evitan que nuestros filtros limiten y distorsionen nuestra percepción de los mensajes que recibimos, excluyendo información valiosa; y porque el hecho de conocer los metaprogramas de otras personas facilita la comprensión de sus actitudes, emociones y expectativas, y podemos valernos de esta información para examinar sus patrones de lenguaje y seleccionar los mensajes verbales y no verbales que transmitan con mayor nitidez nuestros puntos de vista.

Para conocer los metaprogramas, la PNL ha elaborado algunos modelos que ayudan a comprender el comportamiento y el tipo de lenguaje característico de varios metaprogramas. Los metaprogramas se manifiestan en el contexto de una comunicación específica y en el entorno en que ésta se produce; operan a lo largo de una escala que oscila entre dos preferencias extremas. Esta característica puede observarse en el

listado de seis modelos de metaprogramas que se mencionan en el libro Programación Neuro-lingüística para Dummies: proactivo – reactivo; acercarse a algo – alejarse de algo; de opciones – de procedimientos; referencia interna – externa; global – detallado; similitud – diferencia. (Ready, Burton, 2008)

Metamodelo

El metamodelo es la estructura profunda del lenguaje. Las palabras ofrecen un aspecto de nuestra experiencia pero no pueden transmitir la experiencia total o integral. Solo una parte del mensaje que las personas quieren comunicar lo desciframos de las palabras. La otra parte es transmitida por el tono de la voz, los movimientos y los gestos, es decir, por el lenguaje corporal. Para comprender el verdadero significado de lo que una persona dice necesitamos más información de la que pueden comunicar las palabras.

La conversación muestra la *estructura superficial del habla*, pero hay una *estructura profunda*, un extenso proceso de reflexión mental que precede a las palabras y que permanece oculto para la persona que escucha. La estructura de superficie proporciona una imagen limitada del significado de la conversación. El oyente debe buscar activamente el significado de lo que escucha, a partir de su propia experiencia. El metamodelo recupera información que había sido *eliminada, distorsionada, o generalizada*. Estos tres procesos lingüísticos universales empobrecen el modelo del mundo que tiene una persona y reducen sus alternativas de acción.

Eliminación

La *eliminación* es un proceso que suprime porciones de la experiencia original (el mundo), o de la representación lingüística plena (estructura profunda). Cuando una persona toma contacto con el mundo a través de sus sistemas representacionales y construye un modelo, se ve precisada a eliminar, o a filtrar ciertos aspectos

de la realidad, debido simplemente, a que la realidad es mucho más compleja que el modelo que creamos para representarla.

Sin embargo, lo que eliminamos de la realidad no obedece solamente a nuestras limitaciones neurológicas, sino que solemos eliminar aspectos de la realidad que nos parecen inconvenientes o desagradables. En ambos casos se presenta la eliminación en nuestro mapa mental.

Por otra parte, para exteriorizar un aspecto del mapa mental debemos traducirlo mediante palabras, lo que equivale a decir que tenemos que hacer una representación lingüística de nuestro mapa mental. La estructura profunda es la representación lingüística plena de nuestro mapa mental, mientras que la estructura de superficie es la representación de la estructura profunda. Entonces, puede darse el fenómeno lingüístico de la eliminación al expresar en palabras nuestro mapa mental. La PNL proporciona instrumentos para determinar si la estructura de superficie representa, o no representa la estructura profunda. Se puede comparar la estructura de superficie con la estructura profunda para identificar lo que está ausente.

Desde otro punto de vista, cuando dialogamos con alguien tenemos que formarnos una imagen mental de los hechos, es decir, tenemos que elaborar una representación en nuestra mente para comprender lo que escuchamos. Esta representación no necesariamente concuerda con lo que expresa la estructura de superficie de nuestro interlocutor. Para una comunicación adecuada, es importante la habilidad de distinguir entre lo que la persona está representado mediante su estructura de superficie y nuestra propia representación. De esta forma procuramos que el significado que atribuimos a lo que escuchamos, sea el más adecuado.

Distorsión

La nominalización y las presuposiciones son dos aspectos de la manera como se distorsiona el modelo mental de una persona a través del

lenguaje. La forma de distorsión llamada nominalización “es un complejo proceso transformacional mediante el cual una palabra proceso, o un verbo de la estructura profunda aparecen en la estructura de superficie, como una palabra evento o sustantivo. El hecho de cambiar las nominalizaciones ayuda al cliente a percatarse que aquello que había considerado como un acontecimiento concluido y ajeno a su control, es en efecto, un proceso en transcurso que puede ser modificado” (Grinder, 1998)

Una *presuposición*, por ser un reflejo lingüístico del proceso de distorsión, también empobrece el modelo de la persona y limita sus posibilidades de superación. La PNL ayuda a identificar conscientemente las suposiciones básicas que se manifiestan en el lenguaje, para establecer si son verdaderas o falsas y comprender mejor nuestros sentimientos y emociones.

Generalización

La habilidad para generalizar las experiencias pasadas y expresarlas en palabras, facilita el aprendizaje porque permite que un conocimiento adquirido permanezca durante toda la vida y nos libera de la necesidad de volver a aprender cada vez que necesitemos realizar una actividad. Por ejemplo, aprendemos el significado de una palabra y podemos valernos de este conocimiento durante el resto de nuestra vida.

Pero las generalizaciones pueden también limitar nuestras opciones y empobrecer nuestros modelos mentales. “La generalización impide hacer distinciones que constituirían un conjunto más rico de alternativas para enfrentar una situación particular. En algunos casos la generalización expande una experiencia dolorosa específica hasta el punto de abarcar un conjunto entero” (Grinder, 1998)

En el contexto de la terapia psicológica, este mismo autor, que es uno de los creadores de la PNL, como se dijo antes, afirma que “el hecho de desafiar las generalizaciones del cliente tiene por objeto reconectar el modelo del cliente con

su experiencia, reducir los obstáculos infranqueables resultantes de la generalización a algo definido que el cliente pueda enfrentar, y asegurarse que el modelo del cliente sea suficientemente detallado y rico, creando opciones basadas en distinciones que no estaban presentes” (Grinder, 1998).

Aplicaciones de la PNL en la organización

Admitiendo que la PNL es “un modo de utilizar sistemáticamente la capacidad que tiene la mayoría de las personas de mejorar las emociones, pensamientos y la calidad de vida” (Andreas y Faulkner, 1998), es necesario admitir también que sus aplicaciones son numerosas y diversas, y que es difícil establecer los campos de la acción humana donde no juegue un papel determinante el estado mental. No obstante, si se enfoca la atención en las organizaciones, donde el talento humano es el factor decisivo de la competitividad, nos habremos situado en un lugar privilegiado para el ejercicio de la PNL.

Sus técnicas ayudan a mejorar a la persona, individualmente considerada, y a mejorar el desempeño de los grupos y equipos a los cuales pertenezca. En consecuencia mejora la organización como un todo. Desde la perspectiva individual, nos apoyaremos en las técnicas que fueron descritas en párrafos anteriores, para destacar algunos de los beneficios que se esperan de la aplicación de la PNL.

La persona reconoce los paradigmas y modelos que condicionan su comportamiento, limitan sus alternativas de acción y le impiden poner en juego todo su potencial. Este conocimiento le permite cambiar sus creencias por otras conscientemente seleccionadas, con la finalidad de adecuarlas a las nuevas condiciones y a los objetivos personales que pretenda alcanzar en ese momento de su vida. Este abandono de modelos y creencias empobrecedoras es el inicio de un proceso de crecimiento humano donde la persona asume con mayor responsabilidad la conducción de su propia existencia.

Ubicados todavía en el plano individual, la persona adquiere la habilidad para cambiar la intensidad de una experiencia desagradable, o de una emoción que causa temor, inseguridad y pérdida de confianza, hasta el punto de anular sus efectos negativos y alcanzar un mayor grado de libertad emocional. A la inversa, puede evocar momentos estelares de su vida y apoyarse en los sentimientos y las emociones propias de estos momentos de éxito, cuando necesite todos sus recursos para alcanzar altos niveles de excelencia.

Cuando la persona aprende a ubicarse en el mapa mental de otros y toma conciencia de la relatividad de sus puntos de vista, está preparada para abandonar sus posiciones radicales y aprender de los demás. Adquiere un mayor control sobre sus propios sentimientos y emociones y la habilidad para percibir el estado emocional de otras personas. Esta información le ofrece la posibilidad de decidir si el momento es propicio para conducir una comunicación armoniosa y construir soluciones adecuadas. Adicionalmente, conoce los efectos de su propia conducta sobre el estado emocional de otros.

Mejoran las competencias para mantener una comunicación eficaz. La persona adquiere la habilidad para ver más allá de los mensajes incompletos y confusos que se ocultan en la estructura superficial del lenguaje, y acceder al significado que revela la estructura profunda, habilidad que enfoca la comunicación los aspectos más significativos y esenciales.

Esta muestra de las aplicaciones de la PNL, a pesar de ser muy reducida, es suficiente para colegir su eficacia en la conducción de los procesos de perfeccionamiento individual, y especular sobre el impacto que estos cambios individuales pueden tener sobre una organización que fundamente su capacidad competitiva en las cualidades de su personal.

En efecto, cabe esperar mejorar ostensibles en la comunicación, mayor flexibilidad mental, mejor disposición para admitir los cambios. La

empresa cuenta con un trabajador que se auto dirige, se auto controla, y admite la responsabilidad personal como el principal criterio para conducir su relación laboral. Estas, y otras cualidades que se perfeccionan a través de la PNL, reducen la cantidad de esfuerzos y energía que se desperdician en conflictos inútiles, y conforman los cimientos de un ambiente humano propicio para que la persona libere su iniciativa y su capacidad creativa en beneficio del éxito de la organización a la cual pertenece.

La PNL como instrumento de la competitividad

Dejando la dimensión individual y adoptando la perspectiva de organización, la PNL puede ser utilizada como el principal instrumento para mejorar la capacidad competitiva de la empresa. Puede considerarse que el programa de competitividad basada en el personal consta de dos etapas. La primera, consiste en la sensibilización del personal sobre el control de los procesos mentales por medio de la PNL. Se llevan a cabo seminarios y talleres sobre las técnicas de la PNL hasta cubrir una buena parte del personal, o por lo menos a las personas vinculadas a los procesos que se consideran especialmente importantes para la organización.

La segunda etapa busca aplicar las competencias individuales. Cuando ha sido definida la ventaja competitiva que la empresa desea adquirir, mantener y profundizar a largo plazo, debe abordar el problema de acoplar las cualidades humanas con las necesidades estratégicas. Es el momento de poner en acción las habilidades adquiridas a escala individual.

En este punto, la empresa conoce las competencias corporativas que se necesitan para competir exitosamente. Estas cualidades son muy diversas puesto que están determinadas por las condiciones del entorno de cada organización. Pueden consistir, en incrementar la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos, en la flexibilidad para cambiar más rápidamente que los competidores, capacidad para utilizar a

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: COMPETITIVIDAD A PARTIR DEL TALENTO HUMANO

fondo el potencial que ofrece la tecnología del sector industrial, en la capacidad para “fidelizar” los clientes, y otras.

Para construir cada una de esas capacidades corporativas, generalmente la empresa recurre a la creación de equipos. El rasgo distintivo de los equipos es su capacidad para lograr resultados excepcionales mediante la contribución que hacen personas comunes, es decir, crear resultados sinérgicos (cualidades del sistema que no se encuentran en las partes que lo conforman). Pero el logro de estos resultados no es automático. Muchos equipos tienen un pobre desempeño y fracasan. La excelencia de un equipo reside en la calidad humana de las personas que lo conforman, y esta condición puede ser adquirida mediante la PNL.

Otra forma de aplicar la PNL al desarrollo de las competencias corporativas, que se utiliza de manera simultánea con la creación de equipos estratégicos, consiste en modelar la excelencia.

La empresa identifica las personas que han alcanzado un alto grado de perfeccionamiento en un aspecto de especial interés para la adquisición de la ventaja estratégica, y replica el comportamiento exitoso mediante la creación de modelos que se pueden transmitir a otras personas de la organización.

La creación de modelos para replicar la excelencia fue mencionada al inicio de este artículo, pero no sobra insistir en la importancia del proceso de modelado puesto que se encuentra en la esencia y en orígenes de la PNL.

En este punto es necesario mencionar, además de los creadores de la PNL, a Robert Dilts, quien profundizó en las técnicas de modelamiento: “El objetivo general del modelado consiste en crear un mapa práctico de una capacidad o habilidad específica mediante la descomposición en fragmentos y la identificación de los rasgos relevantes y los pasos necesarios para aplicar esta habilidad” (Dilts, 1999)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J.M. (2005). El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional. Gestión 2000.
- Alder, H. (2002). PNL para la empresa. Edaf.
- Alder, H. La nueva ciencia de la excelencia personal. Edaf.
- Alder, H. Y Beryl, H. (2000). Pnl en Solo 21 días. Edaf.
- Alvarez, J. (1998). Cuando el problema es la solución. DDB.
- Andreas, Steve, y Faulkner Charles, 1998. PNL la Nueva Tecnología del Éxito. Urano. Barcelona.
- Bandler, R. (1997). PNL La magia en acción. Editorial Sirio, Málaga, España.
- Bandler, R. Y Grinder, J. (1980). La Estructura de la magia I. Cuatro Vientos.
- Bandler, R. Y Grinder, J. (1988). De sapos a príncipes. Cuatro Vientos.
- Bandler, R. Y Grinder, J. (1993). Trance Formate. Gaia.
- Bandler, R. Y Grinder, J. (1994). La Estructura de la magia II. Cuatro Vientos.
- Bandler, Grinder & Satir, (1988). Cómo superarse a través de la Familia. Diana.
- Bradbury, A. (2001). Desarrolle sus habilidades con PNL. Gedisa.
- Carrión, S. (1999). Técnicas avanzadas PNL. Mandala
- Cudicio, C. (1991). Cómo comprender la PNL. Granica
- Cudicio, C. (1992). PNL y Comunicación. Granica.
- Cudicio, C. (2006). La PNL las claves para una mejor comunicación. Gestión 2000.

Dilts, Robert. (2008) El arte de comunicar. Rigen-Institut Gestalt

Dilts, R. (1997). Cómo cambiar creencias con la PNL. Sirio.

Dilts, R. (1998). Liderazgo creativo. Urano.

Dilts, R. (1999). Creación de modelos con PNL. Editorial Urano, Barcelona.

Douat, G. (2000). Programación Neurolingüística. De Vecchi.

Emerick, J. (1998). Sé la persona que quieres ser. Urano.

Fornier, R. (1999). PNL, la llave del éxito. Mandala

Gonzalez, J.L. (1999). Excelencia personal: Valores. Lumen.

Grinder, John, (1998). La Estructura de la Magia. Cuatro Vientos. España.

Harris, C. (2002). Los elementos de PNL. Edaf.

Knight, S. (1999). La PNL en el Trabajo. Sirio.

Knight, S. (2000). Soluciones PNL. Modelos empresariales. Paidós.

Krusche, H. (1996). La rana sobre la mantequilla. Sirio.

Login, P. (1997). Como llegar a ser lider con la P.N.L. Granica.

Ready Romilla, Burton Kate, (2008). Programación Neurolingüística para Dummies. Ed. Norma. Bogotá.

O'Connor J. y Seymour J. Introducción a la PNL. Ediciones Urano, S.A. 1990 y © 1992 y 1995 Barcelona