

**ABC MANUAL DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**  
Mecanograma adaptado en el CRFP Sur por Arturo e Hilda García Villaseñor  
basado en: “Introducción a la PNL” de O’Connor & Seymour Ed. Urano y  
referencias listadas en la Bibliografía. Feb. de ‘99, ampliado en ene. de ‘01

Parte I.

“ lo único que permanece constante, es el cambio ...”

“la adaptación es la clave de la supervivencia . . .”

“las mutaciones –cambios- son la esencia de la evolución . . .”

Qué es la PNL?

- ☺ Es una disciplina para aprender a cambiar, en un mundo cambiante. Por eso es que se invita a cada quien para que cree su propio espacio de experiencias –que sean de su interés-.
- ☺ Es un modo de reflexionar sobre de las ideas y acerca de las personas.
- ☺ Es un apoyo en la comunicación humana efectiva ya que ayuda a *entender* y *compartir* con otras personas. A veces preguntamos algo y lo que nos contestan no se corresponde, o bien, respondemos y sucede que no es comprendido como deseamos unos y otros.
- ☺ Es una herramienta que nos ayuda a mejorar el aprendizaje.
- ☺ Es un esquema general práctico cuya finalidad es sernos útil, aumentar las opciones y conocernos mejor.
- ☺ Es un modelo y conjunto de elementos que ayudan a conocer y mejorar el comportamiento humano y su desempeño en la vida diaria.
- ☺ Es una disciplina de superación holística para mejorar la calidad de vida personal: de uno mismo, de los demás y del medio, para convivir en respeto y armonía.

La PNL ayuda a entender como los seres humanos estructuramos las experiencias individuales de la vida; representa una *actitud* de la mente y una forma de *ser* en este mundo.

Ya se dijo que es una herramienta práctica, como conjunto de conceptos, técnicas y habilidades para pensar, sentir y actuar de forma efectiva y fondo humanístico; ser flexible, percibir más (y mejor) y por tanto contar con más opciones, mejorando nuestro estilo de vivir. Por ser práctica, es que requiere

de su ejercicio continuo y tiene como rasgo el enfoque dinámico, más vivencial que teórico.

Los libros por ejemplo, son impresos fijados y estáticos - en grado variable – y sus contenidos son declaraciones relativas al tiempo en que fueron escritos; son ‘fotografías’ del objeto (de estudio o de referencia o de situación) de los que tenemos noticia al darnos cuenta a través de su lectura. Y aún así son muy valiosos (en esa perspectiva) por lo que nos aportan, independientemente de su tiempo; ya que solo porque una persona vaya a ser diferente en el futuro, no hay porqué negarnos a hacerle un retrato desde niño o tomarle una fotografía hoy si va a cambiar mañana.

Los registros son importantes como tales si sabemos aprovecharlos.

En esta reflexión: hay que distinguir **la información** de **los conocimientos**. La vigencia de unos y otros -cualesquiera de ellos-, varía según el caso. Su obsolescencia tiene que ver con el avance multidimensional del mundo, y lo que sepamos acerca de éste.

El directorio telefónico, qué contiene: ¿información o conocimientos ... y la computadora personal, qué contiene: ¿información o conocimientos ... Entonces, los conocimientos solamente los seres humanos podemos construirlos, al elaborar procesos mentales cada quien. Con alguna frecuencia confundimos la información con los conocimientos que tiene una persona y entonces a la luz de la PNL es pertinente detenernos a reflexionar y pensar: tendrá mucha información, o tendrá muchos conocimientos? Desde luego, para construir conocimientos hay que contar con información; sin embargo, poseer mucha información, no garantiza que se tienen muchos conocimientos.

Tener conocimientos significa tener la capacidad de construir algo nuevo con la información que se tiene.

También es saludable distinguir entre la persona que tiene conocimientos y la que tiene sabiduría. Ésta es más que solo los conocimientos y entraña la aplicación de las “Inteligencias múltiples” (ver la ref.) en donde se armonizan pensamientos y sentimientos, ciencia y espiritualidad; un todo multidimensional, holístico.

También, hay que diferenciar que: “el folleto de viajes, no es el viaje”

“Ni la obra musical, es su partitura”. Viaje y obra musical: hay que vivirlos como experiencia personal. Solamente así pueden disfrutarse a cabalidad, sentirlos.

“Un libro que tenemos y no lo abrimos, no lo leemos: es como si no existiera, para uno mismo y para quien lo escribió”

Por todo ello, es que la PNL no puede concebirse como estática. Tiene que avivarse como un modelo sistémico en el que todas sus partes se relacionan entre sí, como un holograma.

Como disciplina científica tiene un método y un proceso, que fueron propuestos para descubrir los modelos empleados por expertos sobresalientes y progresivamente se ha ido ampliando y sistematizando para su aplicación. Igualmente se ha diversificado en campos distintos, aunque con una convergencia común: ser mejor y vivir mejor como seres humanos en interacción.

El proceso se conoce como *modelado* y consta de secuencias de representaciones internas y comportamientos que le permiten a alguien realizar una actividad o tarea. Luego que conozcamos mejor los componentes de las tácticas y estrategias, elementos idiomáticos y creencias que mueven el comportamiento, el modelado se convierte en una habilidad que una vez aprendida y ejercitada se puede transferir.

El modelamiento (no confundir con ‘moldeamiento’ que es polarmente distinto) con sus diversas técnicas puede aprovecharse en muchos terrenos en apariencia diferentes como el desarrollo organizacional, la educación y sus ámbitos, el mundo de los negocios y la gerencia, la práctica clínica, desde luego, y otros.

En todos esos espacios la PNL nos facilita aprender a comunicarnos de modo más efectivo y mejorar nuestras relaciones interpersonales; a entender y organizar los propios logros, como por ejemplo cuando uno se asombra de alguna cosa que nos salió más bien de lo que suponíamos. Esos resultados positivos sirven de pista y son una forma de descubrir o develar el genio personal (metafóricamente ‘dormido en nuestra lámpara interna’). Es como re-nacer varias veces a la luz de lo mejor de cada uno y de los otros.

Puede ser una capacidad práctica que crea los resultados que verdaderamente queremos en nuestro alrededor mientras vamos dando valor a otros durante el proceso y de este modo transitar entre lo “normal” u ordinario y lo excelente o extraordinario.

Con esta visión dejamos atrás un conjunto de esquemas rígidos que aportaron técnicas inflexibles, por ejemplo acerca de la educación y otros terrenos, consideradas extremadamente eficaces y únicas en su empleo; sin posibilidad de opciones fuera de regla, llenas de metas puntuales y consideradas como inmutables.

Ahora sabemos con alivio, que se pueden abrir espacios y dimensiones al aprendizaje en un mundo que si algo lo caracteriza es su capacidad de mutar o cambiar, como rasgo esencial.

Ha venido a significar una oxigenación que refresca el panorama de una vida expuesta cada día a más y frecuentes cambios, en la que, lo que cuenta son los logros.

Antecedentes generales e históricos.

La PNL inicia hace poco más de 25 años, aunque hasta recientemente es que se ha difundido con amplitud a fines de los 90’s. En 1972 en Santa Cruz Ca. con **Richard Bandler** –psicólogo- y **John Grinder** –lingüista- , quienes decidieron estudiar el desempeño exitoso en sus resultados de tres destacados terapeutas: **Fritz Perls**, innovador de la escuela Gestalt; **Virginia Satir**, reconocida psicoterapeuta familiar; y **Milton Erickson**, notable hipnoterapeuta.

Bandler y Grinder no tenían entonces la intención de iniciar una nueva escuela de terapia, sino develar ciertos patrones de trabajo en sus sujetos de estudio. No estudiaron sus teorías propiamente, sino los modelos empleados que funcionaban en la práctica y que podían ser aprendidos.

Descubrieron que aunque los tres tenían personalidades muy distintas, utilizaban patrones sorprendentemente similares en lo esencial. Los identificaron, depuraron y construyeron un modelo que puede servir en diversos contextos terapéuticos para comunicarse mejor, aprender mejor, disfrutar más la vida cambiando lo que nos afecta negativamente, y en general, mejorar la calidad de vida.

Encontraron y *copiaron* (con el crédito a quien le corresponde) – **modelaron**- los patrones lingüísticos de Satir y Perls produciendo algo conocido como metamodelo al ser desarrollado por ellos más ampliamente. Con los resultados obtenidos Bandler y Grinder publican a principios de los 80’s sus obras clásicas (ver bibliografía) cuando se acerca a ellos **Gregory Bateson**, antropólogo británico destacado en la comunicación y teoría de sistemas quien los conduce con M. Erickson a Phoenix. Con esas observaciones, amplían el metamodelo original, diversificándolo en lo que es el esquema básico de la PNL –que así le denominan- y comienza a estructurarse en cuanto a técnicas y habilidades que luego son difundidas por sus primeros seguidores como Robert Dilts, Leslie Cameron, David Gordon y otros (ver bibliografía) con publicaciones conocidas.

Desde 1976 los autores originales llaman “PNL” a su trabajo original: **Programación** porque se refiere a un proceso organizador de componentes de un sistema para obtener un resultado esperado; a los modos que podemos escoger para organizar nuestras ideas (pensamientos - emociones) y acciones. **Neuro** porque se parte de que todo comportamiento proviene de procesos del sistema nervioso (los sentidos y demás expresiones neurológicas) mediante los cuales hacemos contacto con el mundo y damos sentido a la información, actuando en consecuencia.

Creo que podemos reconocer que el ser humano es una unidad inseparable entre organicidad-pensamientos-sentimientos-percepciones-actuaciones.

**Lingüística** porque usamos el lenguaje para ordenar nuestras ideas y comunicarnos con los demás, como un recurso que tiene una representación, orden y secuencia que manifestamos.

Considero que para entender mejor la conceptualización original de los autores, tenemos que reconocer que la mayoría de los términos (simples y complejos) tienen más de un significado, por lo que son polisémicos.

Significante y significado. Este binomio es clave para la comprensión de las cosas.

Un significante (término, palabra, frase u oración) puede admitir más de un significado, dependiendo de muchos factores que son inherentes al sujeto o al contexto, siendo determinante el factor cultura(l) como huella en nuestra historia personal.

### Mapas y Filtros

La percepción del mundo, sabemos que esencialmente, es a través de los sentidos –y de las emociones que internamente matizan-; y también es cierto que solamente somos humanamente capaces de percibir una parte del mismo (por cierto reducida) ya que solo conocemos eso que es nuestro mundo, o la noción que tenemos del macro. Si decimos que conocemos el mundo es una generalización, ya que en rigor, estamos dando cuenta de la parte que conocemos de él, en términos de algunos rubros.

Eso que sabemos, es una porción del todo, que es matizada por nuestra experiencia individual de carácter personal y cultural: nuestras creencias, valores, intereses; suposiciones o certezas.

Cada uno vive en su realidad, única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias de la vida. Actuamos de acuerdo a lo que percibimos y todo ello, es nuestro concepto o noción del mundo.

De hecho, el mundo es tan vasto y variado (y cambiante) que para poder darle sentido tenemos que simplificarlo de alguna manera, haciendo **mapas** de ese territorio, analogía que sirve para entender estos procesos y lo que hacemos, dando así significados vamos entendiendo al mundo.

Esos mapas o modelos mentales son selectivos y al tiempo que nos proporcionan alguna información, dejan de lado otra, y así nos van siendo útiles al explorar el territorio en el camino de la vida. Del tipo de mapa(s) que uno haga dependerá lo que se sepa o se crea y a donde se quiera llegar.

El mapa, desde luego, no es el territorio que describe. Nunca un mapa será igual a la realidad, por más detallado que sea. Esta idea originalmente se atribuye al fundador de la Semántica General, Alfred Korzybski (1879-1950) y se le debe la importancia de la lingüística en la terapia.

Un ser humano (sujeto cognoscente) ante la complejidad del mundo (objeto por conocer) incluyendo los otros seres humanos, requiere de implementos en

esta fenomenología, como son los canales de entrada, salida y procesamiento de la información del medio que nos rodea.

Esa información se codifica para la PNL considerando los sistemas sensoriales: visual, auditivo, cinestésico (táctil y propioceptivo), olfativo y gustativo.

En forma natural, hacemos caso a aquellos aspectos del mundo que nos interesan de la misma forma que ignoramos aquellos que no. De este modo, el mundo siempre será más rico que las ideas que tenemos sobre él.

Esos mecanismos que ‘distorsionan’ la figuración del mundo real son los **filtros** que borran algunos fragmentos o los modifican, atenuando, revistiendo o matizando en general, las cosas.

Unos primeros filtros son la capacidad de nuestro sistema nervioso para ver, oír, sentir, etc. y permitir que nuestros sentidos sean el lenguaje natural entre nosotros y el medio. Los segundos filtros son los convencionalismos socialmente aceptados, como el lenguaje propiamente dicho. Los últimos, serían los que nuestra historia individual tamiza o selecciona en forma personal.

Los filtros que ponemos en nuestras percepciones, determinan en qué clase de mundo vivimos (nuestro mundo) y en consecuencia, actuamos en el otro, el mundo real. Por ejemplo, un campesino, un botánico, un político y un artista que dan un paseo juntos por el bosque tendrán experiencias muy diferentes y advertirán cosas muy distintas.

Igual nos pasa -por analogía- a cada quien. Vemos lo que podemos y lo que queremos. Desde este punto de vista, se sostiene que si uno va por el mundo buscando problemas, encontrará problemas; si va buscando (aunque sea inconscientemente) sufrimiento, lo encontrará. O bien, si uno va buscando abrirse paso, lo encontrará; buscando ser mejor, lo encontrará.

Creencias o convicciones, intereses y percepciones muy estrechos, darán como resultado un mundo muy reducido, en exceso predecible, aburrido y empobrecido. Este mismo mundo, puede convertirse para nosotros en más rico, variado, novedoso y excitante. La diferencia no estriba en el mundo, sino en nosotros, en los filtros que tenemos para percibirlo. En uno mismo.

Hay, por supuesto, muchos filtros útiles y necesarios que tenemos que seguir empleando, unos naturales (como no escuchar los ruidos de la calle o algunos fuertes olores, al estar estudiando) y otros de tipo social que faciliten la convivencia. El lenguaje es uno. Es también reflejo de la idea del mundo y por tanto, es mapa que refleja nuestros pensamientos y experiencias, llevado del mundo real a un nivel ulterior. Por ejemplo, “belleza” puede ser una palabra que elegimos emplear o no, y para dos personas puede traer pensamientos, recuerdos y sentimientos distintos, incluyendo imágenes, sonidos o gustos variados. Con “amor” sucede igual.

Y en esos casos, ambas personas tienen razón, cada una dentro de su propia realidad.

La palabra nunca es igual a la experiencia que describe.

### Comunicación

Cada quien ubica una palabra, término u oración, en su contexto personal, de modo que el significado unas veces corresponde al de la otra persona, y otras se parece pero no es el mismo. Otras, ni se le parece. Y esto ocasiona problemas en la comunicación interpersonal. Tiene que ver con la naturaleza polisémica de los términos.

Por ejemplo, he utilizado la palabra “naturaleza” y en este contexto, entendimos su significado; sin embargo, sabemos que tiene otro mucho más común.

Escribe 3 ejemplos de oraciones en las que aparezca el significante ‘naturaleza’ con tres significados distintos: .....

En PNL hay que respetar las convicciones o creencias de las personas, ya que entrañan valores y es necesario movernos en el terreno de la tolerancia. Todas las generalizaciones sobre las personas, son falsas e injustas en algún modo, porque cada persona es única (literal y genéticamente demostrado).

Nuestras convicciones también actúan como filtros, haciendo que actuemos de ciertas maneras, advirtiendo algunas cosas sí y otras no, unas a costa de otras. De modo que cambiando algunos filtros podemos cambiar las percepciones del mundo. A algunos de los filtros básicos de la PNL se les denomina *Marcos de conducta* y consisten en ciertas formas de pensar y de actuar, que veremos en la parte III de este ensayo.

‘Comunicación’ es una palabra *comodín* que cubre casi cualquier tipo de relación entre dos partes o interacción personal, pues se usa con mucha ligereza: desde una conversación en la vida cotidiana, una reunión de negocios o de tipo social, una clase en aula de escuela o por teleconferencia, etc. y en todos esos contextos se apropia un significado que pretende ser generalizable en el mismo plano o dimensión. Lo mismo se quiere dar a entender que hay asertividad en una junta, o que hay entendimiento en una pareja, o comprensión entre educador-educando. Además de las diversas connotaciones que puede adquirir, parece ser que se utiliza con cierta trivialidad y se da por sentado que se decodifica igual por todos.

Entonces, recordamos que una palabra puede resultar algo estático y vacío o significar una riqueza de ideas que propicie un ciclo de energía espiral que ocurre entre dos personas cuando menos. Al comunicarnos con alguien, detectamos su respuesta (la vemos y/o la escuchamos y/o podemos tocarla) y reaccionamos con pensamientos y sentimientos que se corresponden. La

conducta en ese momento está generada por las respuestas internas a lo que estamos detectando por medio de las percepciones y sensaciones. Solamente prestando atención a la otra persona tenemos la idea de lo que diremos o haremos después. A su vez, el interlocutor (o interlocutores) responderán de la misma forma.

Los seres humanos nos comunicamos mediante la expresión oral, con palabras y calidad de voz; y con el cuerpo –expresión corporal- gestos, posturas, etc. Ya se sabe, de acuerdo con Watzlawick, que es imposible no comunicar, de modo que algún tipo de mensaje se da incluso cuando no se dice ni se hace algo. Por eso la comunicación entraña siempre algún tipo de mensaje, aunque se haga nada.

Más, cómo sabemos que el mensaje que estamos enviando (voluntaria o involuntariamente, consciente o no) es el mismo mensaje que están recibiendo los demás? Es probable que tengamos la experiencia de haber hecho un comentario neutral o sin carga y luego sorprendernos por el significado que le fue dado por alguien. ¿Cómo asegurarnos de que el significado que los demás den es el que nos proponemos?

Casi todos recordamos el ejercicio conocido que se volvió chiste, en el que se ejecuta la expresión: ... “cómo estás? ... y con la que se pueden enviar diversos mensajes emocionales básicos. Puede expresarse en forma alegre, amenazadora, o sarcástica.

Algunas veces lo que queremos transmitir sí se corresponde con lo que nuestros interlocutores captan; otras no. A partir de aquí podemos empezar a explorar lo que debería variar en nuestro discurso, características de la voz y lenguaje corporal, para asegurarnos de que el mensaje que reciben nuestros oyentes sea el mismo que deseamos enviar.

La comunicación es mucho más que las palabras que pronunciamos al hablar como emisores; ellas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresión. La expresividad cuenta entre los seres humanos, tanto su cantidad como su calidad.

En PNL el mayor impacto proviene del lenguaje corporal, luego del tono de voz y solo la décima parte (según resultados) es el contenido propiamente. El lenguaje corporal y el tono de voz marcan la principal diferencia en el impacto y el significado de lo que decimos, es como el marco al óleo.

No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos, lo que hace la diferencia.

El significado de las palabras variará según los diversos matices que conlleven, por ejemplo la palabra “no” o “sí”

Si las palabras son el contenido del mensaje, el lenguaje corporal y tono de voz son el contexto en donde se ubica el mensaje y juntos dan sentido a la

situación. Por eso no hay garantía de que la otra persona capte el significado que uno intenta comunicar (o hacer común).

En la parte III nos referiremos a tres elementos que solo mencionamos ahora respecto a comunicación: objetivo, agudeza y flexibilidad. Uno tiene (o debiera tener) un objetivo en la comunicación que establece con los demás, cierta agudeza para darnos cuenta de lo que está sucediendo, y sobre todo, flexibilidad.

La flexibilidad entraña significados mayúsculos en sus variadas connotaciones y enriquece la forma de operar en la vida.

### Sintonía

En los variados campos de aplicación de la PNL que hemos mencionado (educación, gerencia, negocios, clínica, vida cotidiana) es de vital importancia este concepto de **sintonía, empatía o uso del rapport** para establecer una atmósfera conveniente de confianza, credibilidad, cordialidad y participación en la que las personas puedan responder libre y positivamente.

La comunicación parece fluir cuando existe armonía entre las palabras y la expresión corporal. Hay que tomar en cuenta que lo que decimos en un momento dado, puede crear o destruir la sintonía; y como lo hacemos, aún más.

Para crear sintonía hay que comprender en términos de igualdad y simpatía a la otra persona y corresponder a través de nuestras expresiones de modo integral según el objetivo y contexto de la comunicación. La sintonía permite construir un puente hacia la otra persona y tener así un punto en común.

### Compartir y dirigir. Flexibilidad.

Se considera como los mejores maestros a aquellos que establecen una adecuada sintonía y entran en el mundo de quienes están aprendiendo. Hablar de esos mundos no es cosa trivial. Si queremos y podemos entrar a ellos será más fácil para el educando acceder al asunto y aprehender (apropiárselo, hacerlo suyo) y con la información construir su propio conocimiento. Es facilitar el conocido aprendizaje significativo.

**Compartir** es establecer ese puente y caminarlo juntos en sintonía y respeto tratándose de una plática, sesión, junta o reunión del tipo que sea.

**Dirigir** es cambiar la propia conducta para que la otra persona la siga. Mantener la propia conducta sin cambios y esperar que los demás sean quienes comprendan es una opción; unas veces dará buenos resultados y otras no. Prevalen las razones y buenas intenciones, por lo que hay que ubicarse.

La rigidez de la propia conducta produce todo tipo de resultados y no todos pueden ser bienvenidos; por lo tanto, es pertinente entender la conveniencia de

estar preparado para modificar la conducta cuando los resultados parecen no ser positivos. Amoldarnos a distintas situaciones sociales para hacer que los demás se sientan cómodos y sentirnos cómodos nosotros mismos, es parte de la relatividad que tiene que ver con la **flexibilidad** –ya mencionada antes–.

En la convivencia humana compartimos con los demás los variados matices de las diferentes culturas y los distintos escenarios. Por ejemplo, respetamos las costumbres extranjeras cuando visitamos otro país, o las costumbres regionales que son diferentes en el nuestro; lo mismo que el ambiente que le es propio a un templo o un hospital, una biblioteca o una sala de concierto. Nos adaptamos a una fiesta o velorio; un estadio o junta, reunión de trabajo.

Al comunicarnos con alguien, comprendemos su estado de ánimo según las circunstancias y en consecuencia actuamos con los demás. Es el contexto.

A veces no es necesario que estemos de acuerdo con lo que nos dicen y hay que saber cruzar el puente. Una buena manera de hacerlo es eliminando la palabra ‘pero ...’ de nuestro vocabulario, reemplazándola por ‘y ...’

Esto no quiere decir que desaparezca la primera conjunción, sino que en ese contexto del desacuerdo, resulta más afortunada la última. El ‘pero’ suele ser una palabra negativa, implica que se ha escuchado algo, *pero* ... tenemos objeciones que confrontan y no gustan a la otra parte. En cambio ‘y ...’ es una partícula propositiva que deja abierta la puerta y da lugar a añadir algo y ampliar o aclarar lo que se ha expresado. Los ‘pero’ son partículas preferidas que hacen felices a las personas “contreras” ( ).

Las palabras encierran un gran poder en sí mismas. Esto ha sido reconocido desde la antigüedad por algunas sociedades entendidas.

### Igualación y Desigualación.

Consiste en lo que podríamos llamar “ponerse en los zapatos del otro” o bien en el “me vale ...”. Según el caso, siendo ambas técnicas polares entre sí, facilitarán o dificultarán la sintonía entre dos personas que tratan de comunicarse (no dije: “que se están comunicando”).

Al tratar de afinar estas situaciones, se echa mano de elementos como los *predicados* (palabras o frases que emplea el hablante para representar su modelo del mundo, usando características de algún *sistema representativo*) o *metaprogramas*, que veremos más adelante.

El realizar una adecuada **igualación** es estar haciendo correcto rapport y sirve para potencializar la identificación entre dos personas, al parecerse en determinados detalles del comportamiento que va y viene en esa interacción.

Una variante de la **desigualación** es aquella que interrumpe o finaliza una situación dada entre dos, sea conversación u otro tipo de comunicación.

### Retrorastreo.

A veces no sabemos porqué una persona nos es agradable o desagradable, o bien neutral, y sus comentarios derivarán en la vertiente que provenga de esas corrientes posibles. Una explicación es que tenemos mapas arraigados (*anclados*) que nos remiten a experiencias pasadas que recordemos o no, detonan una impronta que tenemos y que reacciona ante un rostro, una voz, etc. Esto condiciona positiva o negativamente la eficiencia de la comunicación. Entonces, el **retorrastreo** es una forma de facilitar las cosas y consiste en el empleo propositivo de la combinación de igualaciones y desigualaciones, según el caso.

### Las puertas de la percepción Calibración

Se refiere a la capacidad que tenemos para darnos cuenta de las características de la otras personas con las que interactuamos en el proceso de la comunicación y que es posible gracias a la percepción. Calibrar el comportamiento verbal y no verbal. Al mismo tiempo que calibramos, podemos ser calibrados.

En PNL la clave de la comunicación tiene un punto de inicio: la percepción y nuestros sentidos. Sabemos los complejos procesos fisiológicos del sistema nervioso que intervienen para que obtengamos la información que percibimos y que nos parece tan natural; entonces, al comprender los finos mecanismos que entraña es que nos asombra todo lo que ocurre para poder ver, oír, sentir, etc. Cuando olemos el café, o sentimos cómodo un sillón, saboreamos un postre, o nos abrigamos por la mañana, no estamos conscientemente al tanto de lo que está llevándose a cabo para poder producir esas sensaciones. Al tratar pues, de los sentidos, hablamos de que percibimos mediante una compleja serie de activos filtros perceptivos, de expresión neurológica. Luego, lo que estamos percibiendo –orgánica y emocionalmente- no es exactamente el mundo real en términos de territorio, sino una muestra en un mapa que es posible gracias a nuestra posibilidad neurológica y todo lo que hemos tratado hasta aquí.

El propósito de todo esto es que podemos aprender a hacer que nuestros sentidos nos sirvan mejor. La habilidad de observar puede desarrollarse y hacer distinciones más finas y sutiles, igual que con todos nuestros sentidos enriqueciendo de modo significativo nuestra vida (eso es una forma de calidad) y obtener más beneficios con estas habilidades aplicables en muchos ámbitos ya mencionados.

Lo mismo que el músico debe ser apto y hábil en distinguir finuras en su campo ( ), el pintor en el suyo ( ), el docente también ( ) tiene que ser

competente en los dominios de su quehacer en forma integral. Percibir las diferencias entre lo que parece gruesamente igual, saber qué buscar, saber qué encontrar y lograr, hacer que las cosas cambien cuando se requiere.

El desarrollo de una amplia **sensibilidad** a través de cada uno de nuestros sentidos (los cinco y más) estriba en la agudeza sensorial y finura lograda, representa una meta explícita de la PNL.

### Sistemas representativos

Se sabe que la comunicación empieza con nuestros pensamientos, luego usamos las palabras, tono de voz y lenguaje corporal para transmitirlos a uno o varios receptores. ¿Y qué son los pensamientos? . . .

Según el punto de vista que se trate, será la respuesta a esa pregunta. Para el enfoque que estamos tratando aquí, es emplear nuestros sentidos internamente, es *pensar para nosotros*. Cuando pensamos tenemos noticia de ideas y recreamos imágenes, sonidos, sabores, olores, sensaciones táctiles (termoestésicas, etc.) y emociones con sentimientos de grado variable, en forma interna.

Unas veces somos conscientes de ello, algunas de modo intencionado o voluntario; otras no. Por ejemplo, alguien ha tenido insomnio y le vienen a la cabeza lluvias de ideas de todo tipo, involuntariamente? ...

Las motivaciones tienen sentido aquí en la explicación de esas posibilidades. Pensar es una actividad tan obvia ( ; ) y común ( ; ) que casi nunca nos detenemos a reflexionar acerca de ello. Tendemos a pensar en lo que estamos pensando, no en como lo estamos haciendo.

También damos por supuesto que los demás piensan de la misma forma que uno mismo.

Cuando hay varias personas reunidas y se escucha un párrafo de algún relato en el que se describen escenas que implican percepciones, se tiene que recrear en la mente y pasar/comprender esas experiencias utilizando nuestros sentidos interiormente para su representación. Eso puede producir emociones.

Es probable que efectivamente esas experiencias las hayamos vivido y entonces se recordará esa ocasión; o bien, puede que no sea así. Entonces puede suceder que se tengan que construir a partir de experiencias parecidas que han sido referidas por otros y resultan similares. O puede ser que también, hayan sido indirectas (no vividas por uno realmente) aunque sí por uno a través del cine, la televisión, lectura de libros, etc.

La experiencia fue entonces un mosaico de recuerdos e imaginación. La mayor parte de nuestros pensamientos es, típicamente, una mezcla de esas impresiones sensoriales recordadas o construídas. Usamos los mismos caminos neurológicos para representar la experiencia en nuestro interior o para

experimentarla directamente, aunque existan algunas diferencias en esos caminos que es posible advertir.

El pensamiento puede tener efectos físicos directos y tangibles. Mente y cuerpo orgánico son un sistema. Para demostrarlo, piensa ahora mismo en que partes un limón jugoso por la mitad ...

La fruta fue imaginaria, la salivación no.

Piensa ahora, en que un niño está pisando una ficha metálica que arrastra por el mosaico ...

Utilizamos nuestros sentidos externamente para percibir el mundo, e interiormente para 're-presentarnos' la experiencia a nosotros mismos. En la PNL las maneras como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente (oir, ver, sentir, etc.) se conocen con el nombre de **sistemas representativos**.

Así, tenemos sistemas: **auditivo, visual, cinestésico**.

El sistema visual suele abreviarse como "V" y puede ser empleado externamente (e) cuando miramos al mundo exterior = "Ve"; o internamente (i) cuando estamos visualizando con la mente = "Vi".

El sistema auditivo, de igual modo: "A" puede ser: "Ae" o "Ai".

Al sentido del *tacto* se le denomina cinestésico o sistema "C". El "Ce" incluye la temperatura, humedad, consistencia (las '-estesis' descritas en neurología). El "Ci" incluye sensaciones recordadas, emociones; sentido del equilibrio y conciencia del propio cuerpo (rasgos propioceptivos) que nos informa en cualquier momento de nuestros movimientos para controlarlo en el espacio con los ojos cerrados.

Los sistemas visual, auditivo y cinestésico, son los sistemas representativos primarios.

Los sistemas **gustativo** = "G" y **olfativo** = "O" son los secundarios y para fines prácticos suelen incluirse en el sistema cinestésico por muchos autores, ya que sirven como nexos inmediatos y accesan a las imágenes, sonidos o elementos del "C". Constantemente empleamos los tres sistemas primarios, aunque no seamos conscientes de ellos de la misma manera; tendemos a utilizar unos por encima de otros. Los sistemas representativos no se excluyen mutuamente. Configuran un perfil con rasgos.

Por otra parte, cuanto más absorba esté una persona en su mundo interior (de visiones, sonidos, sensaciones), tanto menos sabrá de lo que esté ocurriendo a su alrededor. ¿Se acuerdan de algo parecido? ...

Nuestro comportamiento está generado por una mezcla de experiencias sensoriales internas y externas. En cualquier momento podemos estar atendiendo a partes diferentes de nuestra experiencia.

Sistemas representativos preferidos.

Ser capaces de escuchar, observar, distinguir palabras y usar predicados con base sensorial, es una herramienta básica de la PNL. Ante un menú de palabras con esas características, podemos contrastar otras sin ellas y aprender a conocernos un poco mejor. De esta manera el lenguaje (escrito u oral) es un mapa de otro mapa, o representación de nuestras imágenes y una experiencia secundaria, en la medida que se distancia o aproxima al territorio al que se refiere.

En el campo educativo, es generalizada la atención que recibe el sistema visual y el auditivo ( si nó: recuerden la importancia a las imágenes en pizarrón o diapositivas; o más históricamente, el desusado dictado) y parece que se encuentra desatendido el canal cinestésico.

En las estrategias educativas como solución de problemas, ¿qué interviene?.. Habitualmente utilizamos nuestros sentidos externamente de forma constante, aunque estemos prestando más atención a un sentido que a otro, dependiendo de lo que hagamos. Lo sorprendente es que cuando pensamos, tendemos a favorecer a uno, o quizá dos sistemas representativos, sin tener en cuenta en qué estemos pensando. Somos capaces, desde luego, de usarlos todos como ya ha sido asentado y una vez transcurrida la infancia ya se muestra claro nuestro estilo –o fenotipo- personal de preferencias en cada quien.

En PNL cuando una persona tiende a utilizar de manera habitual un sentido en forma interna: ése es su sistema preferido primario. Pareciera que se es más agudo empleando ese sistema, en vez de otro. Tiene que ver también con los talentos por naturaleza relacionados con ciertas actividades. Igualmente, hemos aprendido a usar mejor uno o dos sentidos internos hasta que se ha convertido en algo habitual que se realiza sin esfuerzo ni consciencia de ello.

A veces un sistema representativo no está muy bien desarrollado, lo que hace que ciertas actividades se conviertan en tareas difíciles.

No hay ningún sistema de modo absoluto, que sea mejor que otro; depende de lo que cada uno quiera hacer. Una habilidad compartida por todos aquellos que sobresalen en un campo es que son capaces de ir cambiando de un sistema a otro dependiendo de cual sea el más adecuado para cada tarea a la que se enfrente.

Lenguaje y sistemas representativos.

Usamos el lenguaje para comunicar mejor nuestros pensamientos, por lo que no es gratuito que las palabras que empleamos reflejen nuestra forma de pensar, cuando ese proceso se da en forma natural. Desde luego, que podemos copiar (modelar) algunas frases que le son propias a ciertas personas o contextos sociales (y no nos son propias a nosotros, aunque las usemos), pero ese aspecto se detecta con la agudeza de observación ya mencionada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. O'Connor J & Seymour J. Introducción a la Programación neurolingüística. Ed. Urano, 1995
2. Andreas Steve y Faulkner Charles. PNL: la nueva tecnología del éxito. Ed. Urano, 1998
3. Pérez de los Santos J. Eduardo. PNL en educación y orientación escolar. Ed. Amapsi, 1996
4. Bradbury Andrew. PNL para el éxito en los negocios. Ed. Panorama, 2000

### Predicados.

Son las palabras de base sensorial que utilizamos para expresar una recreación, por ejemplo, al terminar de leer un mismo libro tres personas, cada una lo platicará a su modo. Ya fue mencionado previamente.

### Sistema director

Es el sentido interno que empleamos como herramienta para remontarnos a una memoria. Es la forma como la información llega a la parte consciente del cerebro; es algo así como un programa de 'puesta en marcha' o 'ejecutable' de una PC. También se le conoce como sistema de entrada -se verá más adelante- porque suministra el material sobre el que pensar de forma consciente. Un sistema de acceso preferido, no tiene porqué ser necesariamente el mismo que el primario.

Una persona puede tener un sistema director distinto para diferentes tipos de experiencia –o respuesta a - .

### Sinestesia(s)

Es la relación inmediata e inconsciente entre los sentidos. La primacía en una persona de un sistema preferido conformará normalmente, su **modelo sinestésico típico** al reaccionar ante algo. Las sinestesias se producen de manera automática.

### Pistas de acceso ocular.

Dependiendo de cómo estemos pensando, movemos nuestros ojos en direcciones diferentes, de forma sistemática y se les denomina de este modo. La mirada se orienta hacia un lado u otro, hacia arriba o abajo, dependiendo de que la imagen – estímulo sea recordada o construída.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ABC MANUAL DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**  
Mecanograma adaptado en el CRFP Sur por Arturo e Hilda García Villaseñor  
basado en: “Introducción a la PNL” de O’Connor & Seymour. Ed. Urano y  
referencias listadas en la Bibliografía. Feb. de '99, ampliado en feb. de '01

## Parte II.

“... a aprender llegamos a la escuela de la vida ...”

“prestemos atención no solo a lo que se aprende, sino como se aprende”

“yo quiero ser permanente Aprendiz-Maestro-Aprendiz . . .”

Ya revisamos en la primera parte algunos aspectos generales de la PNL que son básicos para continuar en el estudio de las variadas aplicaciones de esta disciplina en la vida diaria. Ahora pasaremos a otros aspectos útiles en el campo educativo –entre otros- y cada uno buscará y encontrará los beneficios que desee lograr como ha ocurrido desde la antigüedad. De hecho, la PNL es como disciplina formal un modelo contemporáneo, aunque su esencia - constructo - ha sido conocida y empleada por algunos pensadores desde tiempos remotos, por lo que no surge cuando se le asignó el nombre (mas que en términos convencionales). Es entonces, una obra original, no inédita.

Los antiguos griegos ya trataban acerca de las *experiencias sensoriales* y Aristóteles hablaba de las *submodalidades* (ahora reconocidas como visuales, auditivas o cinestésicas) cuando se refería a las cualidades de los sentidos (en muchos sentidos). Es proverbial el pensamiento de Sócrates: “Yo solo sé que no sé nada” que se relaciona con lo que veremos más adelante (las 4 fases).

### Aprender, desaprender y reaprender

Aunque de una manera consciente sólo seamos capaces de tomar una cantidad muy pequeña de información que nos ofrece el mundo, advertimos y respondemos (reaccionamos) a una cantidad mucho mayor sin darnos cuenta.

Aquí los términos ‘consciente/inconsciente’ tienen su propio significado (dentro del carácter polisémico o de varios significados que pueden tener, según el ámbito o contexto) y lo mismo sucede con ‘el darse cuenta’ que en PNL deviene de su origen gestáltico en una de sus vertientes.

Entonces nuestra parte consciente resulta muy limitada de este modo y parece seguir un patrón de siete variables como máximo de trozos de información. Esta idea fue analizada por el psicólogo estadounidense George Miller desde 1956, llegando a esta conclusión con base en estudios y observó

que los trozos de información no tienen un tamaño fijo, pudiendo consistir en cualquier cosa: desde conducir un automóvil (variable compleja) hasta mirar el reloj. Manejar un carro es una variable muy compleja, y dar la hora es una variable menos compleja o simple, dándose entonces una relación multi o unidimensional en esa comparación, que distingue a las variables de que se trate. Todo esto, en términos relativos, ya que dar la hora implica conocer varias cosas (como lenguaje numérico).

Una forma de aprender es mediante el dominio consciente de pequeños trozos de comportamiento, que combinándolos en cadenas más y más largas, se convierten en habituales e inconscientes. Construimos hábitos de un modo u otro y así nos libramos de unas cosas para poder advertir otras, de manera que nuestra parte consciente se halla limitada a siete (+ , 2 de acuerdo a Miller) segmentos de información, ya sea del mundo exterior o de nuestro mundo interior, de nuestros pensamientos.

Nuestro inconsciente por el contrario, está constituido por todos los procesos vitales de nuestro cuerpo, todo lo que hemos aprendido en nuestras experiencias pasadas (en una memoria organísmica prodigiosa en la que “todo está allí guardado”) así como todo lo que podríamos advertir en el momento presente, aunque no lo hagamos. Puede apreciarse por esas características que el inconsciente es *más listo*.

La idea de ser capaz de entender un mundo infinitamente complejo con una parte consciente que sólo puede abarcar siete segmentos de información a la vez, es por supuesto, simplista si no la definimos adecuadamente. Por eso es que resulta fundamental la noción de consciente e inconsciente en este modelo de aprendizaje y en PNL una cosa es consciente cuando realmente nos damos cuenta de ella en el momento presente, como esta frase puede serlo ahora.

Una cosa será inconsciente cuando no nos enteramos de ella en el momento presente y puede tratarse de algo trivial o de algo esencial.

Escucha: los ruidos o sonidos de fondo que estás oyendo ahorita (. . . . .) eran probablemente inconscientes hasta que leíste esta oración.

Hay otros ejemplos: ¿cómo tienes tu pie derecho ahorita? . . . . .

Si alguna vez hemos ayudado a un niño a que aprenda a abrocharse el cinturón o las agujetas de los zapatos, o a hacer el nudo de la corbata, veremos lo inconsciente que cualquiera de esas habilidades se ha vuelto para uno y lo consciente que resulta para quien lo está aprendiendo.

Todos los movimientos (todos) que hiciste en tu comida más reciente –sea desayuno, a medio día, o cena- : ¿los recuerdas? . . . Con toda seguridad no los hiciste conscientes y esas habilidades las dominas en forma inconsciente; como servir el agua de la jarra al vaso, agitar el café con azúcar, etc.

Vivimos en una cultura que cree que la mayor parte de todo lo que hacemos, lo hacemos de forma consciente, y sin embargo, no es así. La mayoría de lo que hacemos, y lo que hacemos mejor, lo realizamos de modo inconsciente.

#### Etapas de aprendizaje

1. Incompetencia inconsciente
2. Incompetencia consciente
3. Competencia consciente
4. Competencia inconsciente

Primero se da la **incompetencia inconsciente** cuando uno no solamente no sabe hacer algo, sino que se ignora que no se sabe eso. Pon un ejemplo: . .

Luego un día te das cuenta que no sabes algo y decides aprenderlo. Descubres algunas limitaciones acerca de eso y empieza tu aprendizaje (recibes instrucción, etc.) entonces se va fijando conscientemente el proceso y éste requiere de toda tu atención. Todavía no se es competente.

En el ejemplo de aprender a manejar un automóvil, en esta etapa ‘se ponen todos los sentidos’ en el asunto y la persona se desentiende de otras habilidades. Igual pasa con otros ejemplos de este proceso y es la fase de **incompetencia consciente**. Esta es una etapa muy incómoda, aunque valiosa porque comprende los momentos en que más se aprende.

El conducir un vehículo puede requerir de toda la atención mientras se aprenden las habilidades necesarias. Todavía no se dominan y se tiene que dar a base de experiencias (haciendo) hasta llegar a la etapa en que eso se logra: es la **competencia consciente**.

Finalmente se ha aprendido ya algo en forma adecuada, que era el propósito inicial de los esfuerzos y el logro se compone de todos los pequeños segmentos y patrones de información y comportamiento en forma tan concienzuda que se armonizan en una unidad de conducta llegando a la última etapa, la **competencia inconsciente**. En ésta, se conduce el auto y se realizan otras habilidades al mismo tiempo.

La parte consciente fija el objetivo y lo deja al inconsciente para que lo lleve a cabo, liberando su atención para otras cosas.

Si uno practica algo durante un tiempo suficiente, alcanzará esta cuarta etapa y creará hábitos. En este punto la habilidad ejercitada se ha convertido en inconsciente. Sin embargo, puede ocurrir que los hábitos no sean los más efectivos para realizar esa tarea. Nuestros filtros pueden habernos hecho perder alguna información importante en nuestro camino hacia la competencia inconsciente.

Por ejemplo, hemos aprendido a jugar un deporte (. . .) que ejercitamos y creemos que lo hacemos bien -este es un supuesto que para ser cierto debe probarse ante cierto referente o patrón con características estandarizadas- ; sin embargo, puede ocurrir que un experto nos ve y nos anima a mejorar ese desempeño. Nos observa como lo hacemos habitualmente y detecta algunas fallas que no sabíamos que las tenemos. Nos dice cuales son y como corregirlas, por ej. modificar algunos movimientos, miradas, etc. (todo esto que es producto de procesos mentales traducido como efectos psicomotores) y entonces caemos en la cuenta que hay que cambiar pues, algunas cosas.

Como ya teníamos una unidad de conducta compuesta de varias piezas y elementos, es necesario identificar estos elementos que ya no van a ir de acuerdo con la nueva habilidad y hay que reconstruir las piezas de conducta de modo que pueda mejorar el desempeño deseado.

Eso quiere decir que se dará marcha atrás en las etapas (o niveles) de aprendizaje hasta la incompetencia consciente y tendremos que **desaprender** antes de **reaprender**.

La principal razón de esto es la de construir nuevas opciones, modelos más efectivos.

Desaprender es ir del nivel 4 al nivel 2.

Reaprender es ir del 2 al 4, con más opciones.

Con el mayor desarrollo de nuestras capacidades sensoriales, podremos darnos cuenta si lo que estamos haciendo funciona bien o no. Si funciona bien, pueda funcionar mejor.

El tener una sola vía para hacer las cosas es una forma de ‘ser cuadrado’, rígido, limitado; cuando no se acepta la posibilidad de que exista alguna otra opción. Es pues, no tener alternativa.

Las opciones lo ponen a uno en un dilema y a veces eso no gusta. Mas, eso enriquece las posibilidades de poder contar con más recursos en el enfoque. En cualquier situación de la vida, aquella persona que disponga de más opciones a la hora de actuar y tenga mayor flexibilidad en el comportamiento, será la que conserve el control de la situación más ventajosamente.

Estado presente – Estado deseado

Aprendiendo a dar vueltas

Parece injusto y sin embargo es cierto que aprendemos más de los errores que de los éxitos, en términos de que dan lugar a que pensemos (qué sucedió y cómo superarlo) la reflexión es la fuente rica en posibilidades de pensamiento. Nos dan información útil en la que pasamos más tiempo pensando. Eso no quiere decir, desde luego, que procuremos los errores, ni que de los éxitos no se aprenda, sino que cuando nos damos cuenta de que algo falló, entonces descubrimos algo que no conocíamos conscientemente.

Rara vez obtenemos algo exitoso la primera vez, a menos que sea algo simple; incluso entonces, habrá posibilidades de mejora.

“Aprendemos mediante aproximaciones sucesivas” es una aseveración cierta y aceptada en ciencia cuando se plantea el método de la investigación. Aquí en PNL se concibe como una serie de *bucles* o acercamientos, que desde la primera mitad del siglo XX Vigostki en la antigua URSS llamaba “los rodeos” al explicar el comportamiento infantil para quien estudia el aprendizaje.

Los niños hacen ‘tanteos’ cuando están tratando de conocer la situación que entraña la solución a algún problema y su duración es muy variable, desde fases fugaces hasta más duraderas, dependiendo de la complejidad. Bueno, pues este fenómeno es algo que permanece a través de los años, matizado solamente por la edad.

Habitualmente hacemos lo que podemos (**estado presente**) y lo comparamos con lo que queremos (**estado deseado**).

Esta información la empleamos para corregir nuestra nueva actuación y disminuir la distancia entre lo que deseamos y lo que obtenemos.

Poco a poco nos vamos acercando a nuestro objetivo (primero en mente) y sus resultados –esperados- o logros. Esta comparación lleva nuestro aprendizaje de la incompetencia consciente a la competencia consciente.

Este es un modelo general de la forma en que se puede llegar a ser más eficaz en todo aquello que se haga en la vida. Uno compara lo que tiene con lo que quiere, como **se es** y como **se quiere ser**. Y actúa para reducir la diferencia. Luego vuelve a comparar.

La comparación debe basarse en lo que se considera valioso: qué es lo importante para uno en esa situación.

#### Saber cuándo salir

Para entender mejor la idea del bucle vamos al ejemplo de que tengamos que hacer algún escrito (una carta, un resumen, un ensayo, etc.) y entonces empezamos y luego corregimos y se vuelve a empezar. Puede suceder que se nos pase el tiempo modificando y corrigiendo ya que al transcurrir este vamos sabiendo más o teniendo elementos nuevos que incluir y nunca termina la obra pues se fue el tiempo en esas modificaciones: dando vueltas (alrededor del árbol) sin avanzar, tratando de conseguir algo perfecto que acaba por no ocurrir.

Es necesario saber que uno se acerca al modelo ideal o idóneo, por aproximaciones, para no caer en una trampa que impida la culminación de una tarea. Hay que corregir lo mejorable, desde luego, y entonces pasar al siguiente momento: valorar, ponderar los cambios y salir. Este modelo se conoce como “T O T E” = Test-Operate-Test-Exit (prueba-operar-prueba-

salir) y explica cuando debemos salir del bucle, cuando nuestro objetivo se ha cumplido razonablemente.

Claro que el éxito dependerá del número de opciones de comprobación de que se disponga: la flexibilidad de conducta, variedad de requisitos conocidos, y otros más que vayamos identificando, pues mientras más elementos tengamos se podrá facilitar la articulación del proceso en diversas situaciones.

De este modo, el viaje que hacemos del estado actual hacia el estado deseado, no tendrá forma de zigzag, sino de espirales.

Hay que mencionar que es probable que haya bucles menores dentro de un bucle mayor, que son correlatos de objetivos menores que podemos alcanzar dentro del alcance de un logro mayor.

En este modelo de aprendizaje es que se contextualiza la utilidad de los errores puesto que son resultados que uno no quiere y pueden emplearse como información ventajosa que nos da noticia (que desconocíamos) del fenómeno para acercarnos más al objetivo, resultado o logro esperado.

Habitualmente a los niños se les enseñan muchos contenidos en la escuela que olvidan la mayor parte de esos temas; igual ocurre con los jóvenes en la educación media, y aún en la educación superior universitaria (y en los posgrados) mientras el esquema educativo no atienda el cómo aprender.

Aquí cobra importancia aquello mencionado en la Parte I en cuanto a la diferencia entre información y conocimiento, ya que no puede verse el proceso educativo como una transmisión de conocimientos del maestro al alumno (del recipiente lleno al recipiente vacío), sino como una interacción en la que el maestro facilite que el alumno aprenda, no como algo que se prescribe (‘inyectar’) sino como una alquimia en la que se inicia al aprendiz a que él mismo recorra el camino de su propio conocimiento, en su experiencia.

El maestro es el guía, pero no puede hacer el viaje por el otro, sino juntos hacen el viaje.

Aprender a aprender es una habilidad de nivel superior respecto a aprender solamente un asunto particular en un medio o ámbito.

Eso de que “yo solo sé hacer esto y eso ...” es el resultado de una formación histórica (en lo individual y en lo colectivo) que da como resultado el carácter reduccionista y rasgo excluyente que en ocasiones vemos en el perfil conductual de las personas (profesional, laboral, social, etc.)

Una manera rápida y efectiva de aprender es optimizando nuestra percepción y los sistemas representativos. Igualmente, emplear lo que sucede de forma natural y sencilla. Así de fácil. Sin buscarle “mangas al chaleco”.

Se cree de modo generalizado que aprender y cambiar son procesos lentos y dolorosos, de mucho trabajo. Eso, se nos ha grabado como cierto y es una falacia; podemos cambiarlo por otra verdad como lo demuestra la PNL. Robert Dilts (en “Aplicaciones de PNL”) ha desarrollado una técnica para convertir lo que podría verse como un fracaso en información útil de la que

podemos aprender, sacarle provecho, utilizando el conocimiento de sí mismo, las percepciones y varios elementos que hemos tratado aquí.

### Niveles de aprendizaje

Aprender –en este contexto- a su nivel más simple, es intentar y equivocarse, con o sin guía. Se aprende a tomar la mejor opción posible entre las que podemos encontrar; la respuesta ‘correcta’.

Esto puede llevar uno o más intentos, según la complejidad de los procesos y el desarrollo de las habilidades. Empezamos en la incompetencia inconsciente y vamos progresando hasta la competencia consciente yendo por el sendero del aprendizaje. Una vez que la respuesta se convierte en un hábito, ya no se aprende (respecto a eso, claro).

En teoría se podría actuar de una forma distinta, pero en la práctica no se hace pues los hábitos son muy útiles al simplificar partes de nuestra vida en las que no tenemos que pensar.

Aquí cabe la reflexión acerca de decidir qué partes de nuestra vida queremos convertir en hábitos y qué partes queremos seguir aprendiendo y tener opciones. Las áreas de los hábitos, como son automáticas excluyen la creatividad por innecesaria y no hay crecimiento o expansión; las que decidimos modificar, admiten por razón natural, la creatividad y el proceso de avance. Esto nos hace subir un peldaño.

Podemos revisar las habilidades que hemos adquirido y elegir entre las disponibles o crear nuevas opciones que lleven al mismo fin. Significa poder optar entre seguir igual o aprender a ser un mejor aprendiz eligiendo cómo vamos a aprender.

Por ejemplo, para distinguir entre memorización y comprensión, se ha propuesto como que se enseña a los niños en la escuela:  $4 + 4 = 8$ . Aquí se puede recordar sin entender, en términos de una asociación automática (“recitar las tablas de aritmética”) esto ha sido anclado. En este nivel, podría pensarse que  $5 + 3 = ?$  No pueden ser 8 porque no aparece  $4 + 4$ ; es ejemplo de pensamiento lineal estrecho, ya que no da oportunidad a otras opciones que lleven al mismo resultado. Igual ocurre en la vida con otros fenómenos que creemos que solo conducen por una sola vía, cuando en realidad puede haber otros caminos que llevan a ese punto meta.

Hay que distinguir raciocinio de **razonamiento**: el primero es la forma automatizada que conduce a resultados, mientras el razonamiento es la forma de pensamiento que implica juicios (relación de conceptos) para obtener conclusiones, con base en teoría de la ciencia y su vertiente formal: la lógica.

Volviendo al ejemplo original de la cita, aprender aritmética y matemáticas en el primer modo o nivel, es inútil por limitado ya que no se propicia

aprender lo que significa en este caso 8 (o cualquier otra noción) pues solo comprendiendo se entenderá que 8 puede ser el resultado de  $6 + 2$  o  $7 + 1$ .

Esto aplicado a la educación del nivel que se trate, es decisivo en la expectativa de lo que se está facilitando en el educando: ¿memorización o comprensión? Hay que aclarar, que no se trata de anular la memoria, ya que forma parte del aprendizaje, sino de no quedarse ahí como eje del mismo y subir al plano del razonamiento para saber obtener conclusiones o inferencias.

Si solamente se facilita el aprendizaje pasivo mediante la repetición, estamos empobreciéndolo, a menos que se propicie **la reflexión** de los **significados**.

De este modo, los contenidos no importan tanto como el método (el cómo, sobre el qué) en la interacción educativa. Los niveles superiores de aprendizaje se obtienen de un cambio profundo en la manera de pensar sobre nosotros mismos y el mundo con el que interactuamos. Engloba la comprensión de las relaciones y paradojas de los diferentes modos como aprendemos, en una aspiración holística.

### BIBLIOGRAFÍA

1. O’Connor J. & Seymour J. Introducción a la Programación neurolingüística. Ed. Urano, 1995
2. García Villaseñor Arturo e Hilda. Las inteligencias múltiples. Ensayo EP 2001
3. Andreas Steve y Faulkner Charles. PNL: la nueva tecnología del éxito. Ed. Urano, 1998
4. Pérez de los Santos J. Eduardo. PNL en educación y orientación escolar. Ed. Amapsi, 1996

**ABC MANUAL DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**  
Mecanograma adaptado en el CRFP Sur por Arturo e Hilda García Villaseñor  
Basado en: “Introducción a la PNL” de O’Connor & Seymour Ed. Urano y  
referencias listadas en la Bibliografía. Feb. De ’99, ampliado en mar. de ’01

### Parte III.

“... como es arriba es abajo,  
por eso existen mundos dentro de los mundos ...”

“ningún ser humano es una isla; lo que hacemos (o dejamos de hacer) afecta  
de algún modo a los demás ...”

“... en ese holismo, la noción de progreso y de calidad nace del interior de  
cada quien para bien propio y del medio en que vive ...”

Esta tercera parte viene a ser la que culmina lo revisado antes, ya que guardan relación entre sí todas (como si fuera una gran telaraña) y trata acerca del comportamiento y sus cambios que podemos orientar a la mejora: en nuestra vida personal, familiar, laboral, social; en general con nuestro hacer, saber y SER.

Partamos de que no importa lo que sabemos si no se refleja en lo que hacemos, en términos de la pertinencia del hacer (o quehacer), ya que en ocasiones dejar de hacer algo es juicioso. Aunque se trata por ahora de las **acciones**, más que de las omisiones. Los acervos –de conocimientos- grandes o pequeños exigen que nuestra actuación cotidiana de fe de nuestra manera de ser. En otras palabras, por lo que hacemos, se refleja lo que sabemos y como somos.

Es así que este punto de partida puede iniciar con el **darnos cuenta** de algunas cosas para disponer de elementos que podamos articular en la marcha de las pequeñas y grandes cosas de la vida. (^\_^)

Hemos hablado de que el mundo es como es y nosotros lo percibimos a nuestro modo, en grados variables de correspondencia . . . , dependiendo en alguna medida de los estados de la mente. Los mapas hablan de las noticias que hay del mundo exterior, y se contrastan continuamente nuestro mundo interior, por lo que **mapas** y **filtros** ocupan nuevamente nuestra atención.

Marcos de conducta

Así se denominan a algunos filtros básicos que consisten en formas de pensar y su relación con el comportamiento.

A. El primer marco es una orientación hacia **objetivos** más que hacia “*problemas*” (entendidos aquí como dificultades) y significa descubrir lo que queremos (yo, nosotros y los demás) ; identificar los recursos –no solo materiales, sino en su sentido más amplio, como personas, tiempo, etc.- y emplearlos para dirigirnos hacia nuestra meta. Saber lo que tenemos y lo que podemos, en ese espíritu de voluntad. Se llama **Marco de descubrimientos** porque nos mueve a buscar: quién puede apoyar? Lo intento para lograrlo. Su contraparte es el otro camino llamado Marco de reprobación y nos lleva al “no se puede ...”, ¿quién tiene la culpa?, etc. y es un enfoque hacia lo que está mal.

B. El segundo marco consiste en preguntarnos **¿Cómo:** , antes que *¿por qué?*, ya que las preguntas sobre ‘el cómo’ llevarán a comprender la estructura o naturaleza de un problema y por tanto, a su posible solución. En vez de darle vueltas al porqué sin avanzar a su abordaje, manejo o superación. Podemos llamarle **Marco esclarecedor** y su contraparte, Marco punitivo. Ej., se rompe un jarrón y podemos reaccionar así: a) ¿quién fue? , o bien b): ¿cómo ocurrió?  
C. Está el **Marco de Resultados:** como **retroinformación** o feedback, en lugar de *fracaso*. En el primer caso se aprovechará esa información como experiencia para el futuro; en el otro, simplemente se tiene algo estático y acabado que inclusive puede volver a repetirse. Por cierto, *fatal* tiene algo que ver con ‘fate’ –inglés- ?

D. **Marco de posibilidades**, en lugar de Marco de *necesidades*. Detectar éstas es necesario, mas se trata de no centrar en ellas el panorama porque inmoviliza la situación. Hay que fijarse en lo que se pueda hacer con las opciones disponibles, o sea en las posibilidades, ya que si antepone las necesidades siempre aparecerán como barreras limitando lo que pueda hacerse. Pensar ‘en poquito’ nos empobrece, pensar en grande: . . .

E. **Marco de curiosidad, verificaciones**, en lugar del Marco de *suposiciones*. Cuando partimos de supuestos que damos por ciertos sin verificar, podemos estar transitando sobre terrenos de riesgos, errores o engaño en lugar de certidumbres. La curiosidad, la duda y verificación son las llamas que iluminan los senderos.

Mutatis mutandis

Puede que sea tiempo de revisar nuestras creencias y convicciones en términos de la influencia que ejercen en el comportamiento y pensar : cambiar lo que haya que cambiar y conservar lo que haya que conservar.

Sabemos que en las actitudes se encuentran los móviles que nacen de las creencias y los cuadros de valores que tenemos. Aquí entra en juego la valía de la inteligencia emocional, la inteligencia moral y la inteligencia social que operan en nuestro comportamiento.

## Descubriendo la misión

En la historia de los grandes logros que podemos estudiar encontraremos en común dos cosas: un sentido de compromiso con lo que se emprende y una idea de futuro o visión de lo que se quiere, independientemente de que nos parezca fácil o difícil la tarea. Cuando a lo que hacemos se le imprime toda la energía posible combinada con el placer de hacerlo, es posible diferenciarlo del simple trabajo. Si se concibe como misión, las actividades entrañan un rasgo de trascendencia en términos de un gran propósito relacionado con los valores propios y se enmarcan en una visión a futuro de cómo soñamos llegar a ser en un tiempo predeterminado.

Este esquema general tiene su modelo práctico que se ha planteado así:

El seminario de tres minutos y enfoques de pensamiento

Es una fórmula sencilla que propone un camino corto para lograr éxitos en la vida recordando tres cosas:

1° saber realmente lo que se quiere. Tener idea más o menos clara de qué meta queremos alcanzar en cada situación.

2° estar alerta manteniendo todos los sentidos abiertos y una predisposición o estado de darnos cuenta de lo que se está obteniendo, logrando.

3° tener la flexibilidad necesaria para ir cambiando nuestra forma de actuar de acuerdo al camino.

Entonces, podemos imaginar 3 palabras escritas:

Objetivo

Agudeza

Flexibilidad

Fín del seminario y marchamos a ponerlo en práctica.

Si no sabemos a donde vamos es una desventaja obvia por lo que el objetivo resulta autoexplicado; la agudeza sensorial sabemos que enriquece y afina la percepción ayudando al darnos cuenta de las cosas y tomar conciencia al momento presente; y en cuanto a la flexibilidad recordemos que la espiga fresca y el carrizo seco responden de manera distinta ante la fuerza del viento..

Si algo de lo que estamos haciendo no funciona: cabe pensar en la reflexión (. . .) antes de seguir así. Saber qué está sucediendo, preguntarnos y tener algún abanico de respuestas (y tal vez, más opciones) ante la situación dada y la hora de actuar.

Vertientes de comportamiento: ¿rígido o **flexible**?, ¿de tipo lineal o de tipo **sistémico**?, ¿pensamiento de sistemas cerrados o de sistemas **abiertos**? . . . . .

Tener opciones significa disponer de alternativas ante diversas situaciones por lo que a más opciones, más oportunidades a la hora de tomar decisiones.

Objetivos, Metas, Logros.

Una forma de ser efectivo es lograr los resultados esperados y de acuerdo a lo que decidimos elegir, por eso es necesario saber lo que se quiere (que difiere de alejarse de lo que no se quiere).

El proceso mental en nuestro cerebro entiende lo pronunciado en modo negativo, convirtiéndolo, por ejemplo: “no te vayas a caer” se procesa primero “caer” “no” en ese orden, como conceptos clave. En vez de “no lo vayas a soltar”, puede decirse: “sujétalo firme”, que se decodifica más fácilmente.

Para evitar algo hay que saber lo que se está eludiendo y se mantiene la atención en eso por lo que resulta que cualquier cosa a la que uno se resiste, persiste. Si no queremos pensar en alguien y tratamos diciendo “no quiero pensar en ...” lo que resulta es que ahí está como centro de nuestra atención. Así operan estos esquemas mentales por lo que es mejor pensar en lo que se quiere en lugar de evitar lo indeseable.

Los objetivos y metas hay que plantearlos con claridad y del modo más específico posible, dentro de un control razonablemente factible, pues cuando se basan principalmente en otras personas puede que respondan de otra forma a la esperada y se ponga en riesgo la meta.

Hay que asignarle un tiempo calculado de acuerdo con la dimensión del objetivo, ya que si es complejo o muy amplio, conviene acotarlo e ir por partes: “el más largo viaje, comienza por el primer paso”.

El cuadro restante de este esquema es el medio ambiente pues interviene de modo multifactorial: es el contexto en el que se desarrollará el propósito para el logro esperado.

El viaje: del estado presente al estado deseado.

Lo primero es darnos cuenta de la diferencia entre ambos y entonces estamos ante un ‘problema’ que da lugar al viaje; es decir, al plantear un objetivo estamos creando un problema en el presente y cada problema de hoy se puede convertir en un objetivo a futuro. Para este proceso hay que conocer los recursos disponibles, tanto externos como internos (habilidades, estados mentales, técnicas) en un marco ecológico de armonía con el medio y en el que entran en juego pensamientos, sentimientos y **voluntad**. La energía para el viaje es la motivación.

Estados fisiológicos, libertad emocional, estados mentales.

Hay acuerdo en que nuestro organismo, cuerpo y mente, están interconectados por lo que nuestros pensamientos influyen en algún grado sobre las **variables fisiológicas** como frecuencia cardiaca, respiración, presión arterial, así como procesos metabólicos diversos (de carbohidratos, grasas, hormonas y otros) y viceversa, por lo que el estado de nuestra mente cambia o puede cambiar continuamente.

También entendemos que cuando cambia nuestro **estado mental** nos parece que todo cambia, aun cuando el mundo exterior sigue siendo como es y lo que se ha modificado es nuestra percepción. Por tanto, si cambiamos nuestro

estado mental nos puede parecer mejor el mundo en cierto sentido y es lo que se llama **ruptura o cambio del estado** mental. Aquí entran a escena los compuestos biológicos que conforman nuestro ambiente bioquímico cerebral: hormonas, neurotransmisores y endorfinas (vistos como causas) relacionados con los diversos estados anímicos que podemos registrar como sensaciones (ternura, ira, alegría, etc.) ocasionando ciertos estados mentales; por otro lado que pueden ser producidos a su vez, al propiciar nosotros intencionadamente algún estado mental (vistos como productos).

Cuando tenemos recuerdos incómodos, de malestar, se están recogiendo elementos de estados negativos que pueden llegar a adherirse como patrones de ánimo y mantenerse con nuestra forma de ser. Esta memoria almacenada y activable puede contaminar nuestras experiencias presentes y futuras. El pasado influyendo el hoy y el mañana, de nosotros dependerá el signo (+ / -) de esta influencia.

Cuando hemos logrado controlar la capacidad para cambiar los estados mentales a voluntad, se crea una **libertad emocional** que transforma la calidad de vida. A lo largo de la misma transitamos por etapas en las que pasamos por diversos estados emocionales condicionados por la edad y su contexto, como la familia, la escuela, el trabajo, el medio social todo y en este recorrido podemos pasar inadvertidamente ajenos a este control o bien conscientes de esta posibilidad de transformación viviendo el panorama con menos o más nubes y más luz ('caída la venda') según el color del cristal.

#### Inducción

Consiste en el proceso de guiar a alguien a un estado particular y es una habilidad natural que ocurre en la interacción entre personas mediante gestos, palabras y tono de voz. También tiene signo y marca el tinte de la comunicación sea en el hogar, el aula, los negocios, etc. Este recurso puede ayudarnos a pasar a mejores estados (uno mismo y los demás) al identificar cuando el rumbo se torna desfavorable y reorientarlo positivamente.

#### Calibración

Es la capacidad de reconocer cuando una persona está en algún estado o pasando a otro y representa una oportunidad para llevar a cabo una inducción positiva. Puede suceder que uno sea víctima de una inducción negativa si alguien nos ha mal calibrado, por ejemplo: . . .

#### Anclas

Son estímulos que se encuentran asociados a estados emocionales o mentales y que pueden traerse al momento actual. La mente enlaza experiencias de modo natural, es como damos significado a las cosas que hacemos y estas

asociaciones pueden ser gratificantes o inconvenientes. Una melodía puede ser un ancla. Recuerda ahora una en particular : . . . . .

Al evocar esos recuerdos, cómo fueron? {..... ..}

Las anclas habitualmente son externas (vemos algo, lo oímos, etc.) y cada vez que se ponen en práctica se fortalece la asociación existente, sea el ancla cinestésica o de algún otro tipo.

Un ancla pues, es cualquier cosa que da acceso a un estado emocional. Y cómo se crean? Cuando ocurre algo acompañado de una emoción fuerte en una ocasión, o bien cuando la asociación se da por repeticiones, aun cuando no haya emociones de por medio, por ejemplo sirenas de ambulancia ( ), un uniforme ( ), una cita ...( ), etc.

Muchas asociaciones son muy útiles, forman hábitos y llegan a ser imprescindibles, como las luces de los semáforos cuyos colores que tienen otras aplicaciones visuales; otras en cambio, son neutrales desde el punto de vista práctico. Y otras: son francamente inconvenientes, como el pánico escénico y hablar en público, los exámenes o pruebas de diversos tipos y ansiedad hiperrreactora, etc. Hay casos extremos como ejemplo de asociaciones inconvenientes que llevan hacia el campo de las fobias.

La vida de muchas personas está limitada innecesariamente por este tipo de respuestas que se originaron en el pasado y pueden todavía estarse generando. La mente está continuamente dispuesta a hacer asociaciones y ahí es donde podemos influir: podemos elegir asociaciones que queramos hacer, decidiendo qué estado emocional deseamos tener para enfrentar una experiencia, sea pasada (reprogramando), actual o futura. Cómo? : creando una nueva asociación y por tanto, una nueva respuesta utilizando las anclas.

Esto aplicado al trabajo, sea en la escuela, en el medio laboral o familiar, es muy útil para nuestro desempeño y calidad de vida ya que nos ayuda a enfrentar experiencias que requieran de nuestro mejor estado de plenitud en cuanto a recursos internos, ya que dijimos que también las anclas pueden ser internas, por ejemplo un recuerdo . . .

#### Cambiando la historia personal

Partamos de que hay cambios que están dentro de nuestro alcance en el aquí y el ahora, ya que **la existencia o experiencia humana se da en tiempo presente. El pasado existe solo como memoria. El futuro existe solo como expectativa.** Por tanto, lo que hacemos actualmente es lo que cuenta y puede influir en nuestro futuro, aunque la acción ocurre aquí y ahora: en presente que es el que vivimos.

Estas consideraciones valen para lo personal –como individuos- y para lo grupal o colectivo, por lo que se aplican al plan de vida y carrera de cada uno,

o a la empresa u otro tipo de organización. Hablamos entonces de comportamiento: personal u organizacional como proyecto de mejora vital.

#### Viaje al futuro: la visión.

Situarnos a futuro en PNL es experimentar una situación por adelantado, trasladarse imaginariamente al escenario con los nuevos recursos que poseemos y experimentando cómo quisiera que fueran las cosas. Este rasgo vivencial anima el concepto de **visión** como idea de lo que quiero ser en un futuro mediato, en relación con mi misión.

Es una vía para mejorar mis expectativas si desde ahora las imagino (es el caso de “las profecías autocumplidas de Watzlawick”).

#### Congruencia / conflicto. Valores y criterios.

Todos vivimos en el mismo mundo (exterior y concreto) y como hacemos modelos distintos de él, podemos entrar en conflicto. Cada quien puede vivir en su propio mundo (interior) de diversos modos y por tiempos muy variables. Dos personas miran el mismo hecho, escuchan las mismas palabras y le pueden dar una interpretación completamente distinta.

Unas de las partes más importantes de nuestros mapas son las **creencias** y **valores** que configuran nuestra vida, gobiernan lo que hacemos y pueden conducirnos a veces a entrar en conflicto con los demás. Una forma común de conflicto se da cuando insistimos en que lo que es importante para nosotros deba ser importante para otros (¿i i?). Cuando no estamos tomando en cuenta el respeto por el derecho ajeno.

Por otra parte, es conveniente saber que aún en uno mismo, diferentes partes de nosotros encierran valores distintos, siguen intereses diferentes, tienen intenciones diversas, y por ello, pueden entrar en conflicto dentro de nosotros. Pensemos como reaccionan en un momento dado algunos órganos, aparatos o sistemas con deseos o necesidades variadas: . . .).

Y también ocurre con dimensiones no orgánicas, como sentimientos por ej.

Nuestra capacidad para alcanzar un objetivo se ve radicalmente afectada por el modo como reconciliamos y manejamos imaginativamente las distintas partes de nuestra identidad. En tanto mayor o más complejo sea nuestro objetivo, más partes de nosotros entrarán en juego y más probabilidad habrá de tener intereses encontrados.

Es decir, pueden darse dos clases de conflictos: de tipo externo y/o de tipo interno. En ambos casos es necesario realizar una técnica de *reencuadre* para resolver la situación por medio de acciones negociadoras y tener un sustento de congruencia.

La congruencia existe cuando operan esquemas internos que se corresponden con las conductas verbales y no verbales, y es de gran valor cuando se está trabajando en pos de un objetivo, ya que el acceso a nuestros recursos internos no se distrae.

Cuando se quiere algo, se quiere con todo el ser.

Somos congruentes cuando nuestras creencias, valores e intereses actúan conjuntamente para darnos la energía necesaria para lograr nuestras metas. La incongruencia produce mensajes internos encontrados y señales externas mezcladas o ambiguas.

#### La señal de incongruencia

Es muy útil conocerla y reconocerla; a veces ocurre que pensamos en algo que parece una buena idea. Recordamos un momento pasado en que tuvimos dudas sobre un plan y algo nos decía que podía haber problemas; una extraña sensación interna de que algo no anda bien. Es una sensación en alguna parte (imagen, sonido, etc.) que nos dice que no estamos plenamente convencidos. Esta es la señal de incongruencia que hay que reconocer: es una especie de ancla que produce resultados negativos pero actualmente hay que saber si existen o no los elementos para esa asociación. Entonces, hay que manejar la situación para que se transforme sobre bases reales.

O bien, analizando la situación efectivamente podemos saber que se confrontan corrientes que hay que revalorar para que encajen y asumir un nuevo esquema sin malestar. Estamos hablando de toma de decisiones.

Nuestros **valores** afectan poderosamente a la congruencia de un objetivo, dan forma a lo que es valioso –para nosotros- y están apoyados en **creencias** que vamos adoptando y haciendo nuestras a lo largo de la vida (familia, escuela, trabajo, amigos, grupos sociales) relacionándose con nuestra identidad. Actuamos conforme a ellos.

#### Criterios

En PNL son aquellos valores que son importantes en un contexto particular. Los criterios son menos generales y de menor amplitud que los valores convencionales; son las razones por las que uno hace algo (o deja de hacer) y lo que obtiene de ello.

Los valores en general, son esquemas; los criterios son los **móviles** para hacer algo. Una organización (educativa, sanitaria, comercial, etc.) debe dar a conocer implícita y explícitamente sus valores al personal y uno como parte de ella tiene que saberlo para compaginarlos y crecer juntos.

Cuando en una organización eso ocurre a medias, se está obteniendo lo mejor a medias.

Los criterios son los motores o *razones emocionales* que deciden porqué trabajamos, para quién, para qué -en términos de conciencia y satisfacción- .

El compartir los criterios con quienes convivimos, estudiamos, laboramos, crea sintonía, nos eleva interiormente y mejora la calidad del trabajo. Por eso es muy importante e influye en el ambiente organizacional. Recordemos que podemos disponer de la inducción positiva.

### Metaprogramas

Son patrones mentales o formas como organizamos la experiencia del mundo y como establecemos una estructura en la comprensión de las cosas y organización de las ideas. Son filtros que normalmente usamos en nuestra percepción y modelos para determinar qué información dejamos entrar.

Los *programas meta* son sistemáticos y habituales pudiendo ser los mismos en diferentes contextos o cambiar con éstos. Contribuyen a crear nuestros propios mapas siendo patrones o modelos internos que deciden como nos formamos representaciones internas que dirigen nuestro comportamiento.

Uno puede enterarse de los metaprogramas de los demás tanto por lo que dicen como por lo que hacen. Ciertas pautas de lenguaje son típicas de algunos metaprogramas. Son muy importantes en el campo de la motivación y la toma de decisiones.

#### **Proactivo / Reactivo**

El primero se relaciona con la iniciativa: la persona comienza y hace suya la acción. La reactiva espera a que otros inicien para decidirse, tarda en hacerlo o puede ser que no llegue la acción. La proactiva usa un lenguaje acorde a la participación, con sujeto personal, verbo activo y frases concretas: “voy a hablar con ...” o “hagamos esto ...”. Los reactivos le dan vueltas al asunto: “... es que podría haber alguna posibilidad de encontrar la ocasión para ...” o “... vamos a ver que piensan aquellos, ya que ...”

#### **Afrontar / Eludir**

Este modelo se refiere a la motivación y explica dónde centran su atención las personas. El primero centra su atención en el objetivo, se compromete y se encamina hacia allá; los últimos descubren fácilmente los problemas y saben lo que hay que evitar, porque tienen claro lo que no quieren. Una persona afrontadora se realiza con logros y un progreso aun cuando cueste; una eludidora “prefiere llevar las cosas tranquilas...”, “facilonas...”, “...ahí me la llevo...”

Unos hablan acerca de lo que se consigue o se está luchando por lograr; los otros se refieren a las múltiples fallas que hay ...

#### **Interno / Externo**

Se refiere a dónde encontramos nuestros criterios o normas de valor para actuar. El Interno emplea sus propios criterios de primera intención; el segundo requiere automáticamente de un criterio externo para orientarse, necesita la aprobación o un referente de otros.

#### **Opciones / Procedimientos**

Tiene que ver con la creatividad. Una persona del primer modelo quiere disponer de opciones y crea alternativas, de modo flexible. La otra se realiza (“es lo máximo”) siguiendo los procedimientos, le da bienestar seguir un esquema.

#### **Genérico / Específico**

Respecto al horizonte, panorama de la información o manejo de datos y situaciones, es el subir o bajar de un plano a otro. Los genéricos gustan de contemplar el cuadro entero, con grandes segmentos de información, piensan en forma global. A los específicos les viene mejor pequeñas partes de información en procesos secuenciales (‘paso a paso’), tienden a concretar y atender en detalle subprocesos.

#### **Igualador / Diferenciador**

Este modelo se refiere al fenómeno de hacer comparaciones entre las cosas. Unas personas perciben primero lo que hay de común entre varios elementos; otras perciben más las diferencias entre ellos. Hay también matices: igualadores que luego identifican excepciones y diferenciadores que detectan alguna semejanza. Sin embargo, persiste el perfil de un tipo u otro.

Estos modelos o programas meta se presentan como estereotipos en forma de vertientes útiles para identificar **tendencias** en el comportamiento tomando en cuenta el contexto.

#### Enmarcar

Se refiere a la forma en que ponemos las cosas en diferentes contextos para darles significados distintos; lo que nos parece importante en ese momento de interacción. Es útil en la negociación, donde se pretende ganar-ganar partiendo de intereses encontrados en grado variable. Hay varios marcos: de objetivos = acoplar nuestros objetivos para continuar; de sintonía = el cómo para armonizar con los demás; de supuestos = que parte de hipótesis; de evidencias. Se trata de encontrar la zona de interfase entre dos partes y aplica en la relación de pareja, educador-educando, jefe-subalterno, compañeros de trabajo en horizontal, en convivio de tipo social, etc.

#### Colofón

Sabiendo lo que queremos y sabiendo lo que quieren los demás, podemos encontrar la manera de conseguirlo. Hagamos algo para bien de todos. Crezcamos en armonía respetando al ambiente. Quien busca . . . encuentra. Y como en aquellos cuentos: “. . . y fueron felices . . .”

... es posible ... HA