

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# La Programación Neurolingüística

*"La cuestión es encontrar qué separa la normalidad de la  
excelencia"*

Joseph O'Connor

## Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	3
El dato _____	4
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	7
Bibliografía básica _____	7
Materiales en línea _____	7

## ¿Qué es?

- ü Bajo el nombre de **Programación Neurolingüística (PNL)** se conocen, entre otros, un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva a partir del **modelado** de las estructuras lingüísticas, los mapas mentales y los patrones de comportamiento de las personas que han llegado a la excelencia en su campo.
- ü Sus orígenes se sitúan en 1975 en los trabajos de Richard Bandler en colaboración con John Grinder que analizaron cómo percibían y filtraban la **información** los y las más prominentes terapeutas, como el fundador de la terapia Gestalt, Fritz Perls. Pretendían averiguar por qué algunos y algunas

terapeutas resolvían los casos en que trabajaban con más éxito que otros; anteriormente Bandler había estudiado terapia Gestalt.

Ü La PNL parte de la convicción de que este estudio permite la identificación de los patrones y la posterior imitación a favor del desarrollo personal u organizativo.

Ü Neuro, Lingüística y Programación se refiere a por qué la disciplina se llama así y significa que nosotros creamos patrones y modelos de la realidad a través de una configuración u ordenación determinada del lenguaje y que se plasman, a nivel físico, en patrones de redes neuronales.

§ **Neuro:** tiene que ver con la configuración de patrones neuronales de las experiencias que vivimos.

§ **Lingüística:** se forma al otorgar un significado personal a través de la codificación en forma de lenguaje de las impresiones recogidas por los sentidos. La PNL da mucha importancia al campo semántico que utiliza una persona al comunicarse como reflejo de su canal de comunicación favorito:

✓ **Visual:** grupo en el que se sitúan las personas que procesan la información principalmente como imágenes. Se sirven frecuentemente de palabras tales como: ver, mostrar, aclarar, etc.

✓ **Auditivo:** grupo de personas que tienen más facilidad para captar y procesar sonidos y palabras. Suelen utilizar expresiones como: me suena, te escucho, sintonizar.

✓ **Cinestésico:** personas que perciben en términos de emociones y sensaciones, sin demasiado filtro lingüístico. Suelen usar calificativos que hacen referencia al mundo físico: pesado, intenso, cálido.

En ninguno de los tres casos la distinción de los sistemas representacionales debe servir para categorizar a las personas en visuales, auditivas o cinestésicas, sino que todo el mundo procesa la información a través de los cinco canales sensoriales y de forma simultánea. El canal principal de procesamiento es absolutamente contextual, no personal. En determinados contextos el canal principal es uno y en otros contextos es otro. No hay personas visuales, auditivas o cinestésicas.

§ **Programación:** como resultado de los filtros neurológicos y lingüísticos se establecen unos marcos de conducta que rigen la forma como organizamos nuestras ideas y acciones con el fin de obtener resultados. La metáfora proviene de la informática: del mismo modo que podemos cambiar el *software* de un ordenador, podemos incidir sobre nuestros comportamientos y creencias para producir resultados. La PNL valora la versatilidad, la adaptabilidad y el intento de conseguir resultados por oposición a la inmovilidad de las creencias y autopercepciones adquiridas.

- ü A pesar de sus orígenes en el ámbito terapéutico, diversas disciplinas como la neurología y la pedagogía han ido haciendo aportaciones teóricas que han ampliado su ámbito de aplicación más allá del desarrollo personal hasta aplicarlo al desarrollo organizacional.
- ü Las personas críticas con esta aproximación le reprochan precisamente esta pluralidad de aportaciones y la falta de un corpus teórico unificado.

## Herramientas

El **Metamodelo** es el primer modelo explicativo que Bandler y Grinder desarrollaron. Se basa en la idea de que cuando hablamos, explicamos un modelo de lo que tenemos interiorizado, la estructura profunda. El trabajo de la persona experta en PNL es precisamente extraer la información no expresada, es decir, la estructura profunda.

Algunos fenómenos distorsionadores que ejemplifican la diferencia entre la estructura profunda y la superficial se expresan a través de usos lingüísticos como:

- § **Nominalización:** convertir en un nombre una acción de naturaleza verbal. Este proceso congela y hace estáticos procesos que son dinámicos. Un ejemplo es la frase "*la comunicación en esta organización no funciona*". Comunicar es un verbo, así que la formulación adecuada sería pensar de qué modo podemos comunicar mejor, no hablar de comunicación en abstracto.
- § **Comparativos sin referente:** son frases ambiguas del estilo de "*lo tienes que hacer mejor*". ¿Mejor comparado con qué? Si no hay un término de comparación claro, estamos expresando inconscientemente un rechazo a toda la acción de la persona destinataria de la frase.
- § **Presuposiciones y cuantificadores universales:** frases como "*ella tampoco trabaja*" o "*esto nadie lo puede resolver*" contienen un juicio de valor sobre tareas ajenas y conjuntos de personas muy heterogéneos. Denotan las creencias limitadoras de nuestro mapa mental.

Las personas que mejor saben comunicar utilizan los diferentes modelos de PNL. Por ejemplo, se dirigen a un auditorio alternando el uso de metáforas visuales, auditivas y cinestésicas, de modo que pueden captar la atención de todos los tipos de personas. Además, generan una **sintonía** con las personas interlocutoras: inconscientemente adoptan algunos de sus gestos y expresiones, lo que crea confianza.

## El dato

Según datos de la *NLP Academy*, la bibliografía sobre PNL supera el millar de referencias. Se calcula que cada año unas 20.000 personas asisten en todo el mundo a seminarios sobre PNL ofrecidos por consultores/as especializados/as en la materia.

## Guía de Trabajo

LA PNL A LAS ORGANIZACIONES		
EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	EN EL <i>COACHING</i>	EN LA NEGOCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>El énfasis que la PNL pone en elementos del proceso comunicativo como la elección de palabras o la gestualidad puede ayudar a conseguir entrevistas personales con un gran <i>rapport</i>.</li> <li>Por ejemplo, describe técnicas de imitación de los gestos y expresiones de la persona que tenemos delante para crear un clima de confianza.</li> <li>Llega hasta el detalle de describir cómo ciertos movimientos oculares (desviar la mirada hacia la derecha), pueden indicar que una persona está mintiendo.</li> </ul>	<p>Tanto individual, incidiendo sobre las creencias de la dirección nocivas para la organización, como colectivo a través de un <i>coaching</i> que trabaje la alineación organizacional.</p> <p>Teóricos como Joseph O'Connor han trabajado cómo aplicar la PNL en el ámbito del <i>coaching</i>. La PNL permite alinear las creencias del individuo al contexto de la cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un <i>coaching</i> que se centre en lo que se desea –el objetivo– y en cómo conseguirlo</li> <li>Un <i>coaching</i> que estimule a conocer los valores y a vivirlos en la consecución de objetivos</li> <li>Un <i>coaching</i> que cuestione las creencias limitadoras y refuerce las positivas mediante tareas que proporcionen <i>feedback</i> y excluyan la noción de fracaso</li> </ul>	<p>La PNL puede ayudar a descubrir qué tipo de persona interlocutora tenemos delante, cómo se comunica (visual, auditiva, cinestésica) y adaptar las técnicas de negociación a sus representaciones mentales dominantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagramas y esquemas para una interlocución del tipo visual</li> <li>Expresiones de asertividad (“escucho”, “cuéntame”) para una interlocución auditiva</li> <li>Contacto físico y gestualidad para una cinestésica</li> </ul>

## La experiencia

La confidencialidad que a menudo rodea el trabajo con PNL en el ámbito organizativo dificulta encontrar experiencias para poder compartir. En algunas de las expuestas a continuación solo se menciona el sector al que pertenecen y nos han sido facilitados por Oscar Fernández Orellana, *coach* certificado por la International Coaching Community, *master licensed practitioner* en Programación Neurolingüística por la Society of NLP fundada por Richard Bandler y especialista certificado en Cambios conversacionales por la Society of NLP. Es socio fundador de Interacción Humana: [www.interaccionhumana.es](http://www.interaccionhumana.es)

### Multinacional del sector químico:

**Cliente:** empresa del sector químico, fabricante de resinas y pinturas para el automóvil.

**Situación:** la dirección de la planta, junto con la dirección de recursos humanos, deciden impulsar la capacitación competencial del equipo directivo, potenciando sus habilidades sociales y comunicativas, a la vez que adquieren una visión más amplia del funcionamiento humano.

**Intervención:** se planteó a la dirección de la empresa y la dirección de recursos humanos la realización de un primer nivel de capacitación en PNL. Esta capacitación, denominada formalmente *Practitioner*, constituye el primer nivel formativo oficial en Programación Neurolingüística. La formación estuvo avalada por la Society of NLP fundada por el Dr. Richard Bandler.

La intervención estuvo centrada en el desarrollo de la conciencia de cómo las personas construimos patrones de conducta, al identificar los patrones de conducta y respuesta de las personas del equipo y adaptar nuestra actuación comunicativa a los distintos interlocutores con los que interaccionamos.

Dado el cargo y la posición jerárquica de las personas asistentes a la formación, incidimos de modo especial en cómo las personas formamos y construimos creencias y cómo estas se convierten en profecías autocumplidoras que determinan el rendimiento, el comportamiento y las expectativas de cada una de las personas del equipo.

Las personas asistentes adquirieron una mayor flexibilidad a la hora de interpretar las diferentes experiencias y, por tanto, mayores posibilidades de ofrecer una actuación más adaptada a cada circunstancia. Desarrollaron una mayor conciencia personal en cuanto a su forma de actuar y su influencia en el

equipo, así como elementos y pautas sobre cómo motivar a sus colaboradores y colaboradoras de forma más eficiente.

### **Schack Nutrición. Empresa del sector de la nutrición y la salud:**

**Cliente:** es una empresa dedicada a ofrecer servicios de nutrición y de fomento de la salud. Entre sus clientes encontramos personas del mundo del espectáculo, deportistas profesionales, *amateurs* y particulares con dificultades y trastornos alimentarios.

**Situación:** la persona responsable de la empresa nos explica que gran parte de los clientes y clientas que acuden al centro acompañan sus desórdenes alimenticios con problemas de ansiedad y que esta circunstancia dificulta, y en algún caso imposibilita, el éxito de la intervención.

**Intervención:** diseñamos una intervención que consiste en un taller "expres" de habilidades para el afrontamiento de la ansiedad. A diferencia de otras intervenciones formativas, el taller está orientado a la práctica y el desarrollo de habilidades de afrontamiento del estrés y la ansiedad.

La sensación de estrés y la ansiedad tienen que ver con procesos internos de pensamiento y de lectura de la situación y las experiencias que vivimos, por lo que se hizo necesario dotar a las personas asistentes de herramientas de reencuadre. El reencuadre está ligado a la flexibilidad mental y consiste en ser capaz de dar distintas explicaciones y lecturas a las experiencias que vivimos, de modo que podemos construir la explicación más adaptada y útil posible.

Sin embargo, aprendieron a descubrir los patrones inconscientes que les provocaba el estado de ansiedad, de tal forma que pudieron elaborar nuevas estrategias para detener el proceso y derivarlo hacia un estado de mayor control. A partir de ahí, las personas asistentes aprendieron diversas estrategias de gestión emocional, para que fueran más hábiles a la hora de tener el estado emocional adecuado en cada momento.

### **Organización del sector público:**

**Cliente:** Consell Comarcal.

**Situación:** la dirección del Área de Intervención del Consell Comarcal pide nuestra colaboración para aumentar el compromiso de las personas del equipo. La situación que encontramos estaba caracterizada por la falta de cohesión entre los miembros del equipo y la dirección del Área y por ciertas confrontaciones internas entre los propios compañeros y compañeras.

**Intervención:** la intervención consistió en la creación y construcción de un código de actuación basado en la definición de la identidad, los valores y las conductas identificativas del equipo. El modelo en el que se basó la intervención fue el conocido con el nombre de *Niveles Neuro-lógicos*, creado por Robert Dilts, una de las principales figuras de la PNL.

A partir de este modelo los asistentes definieron su identidad como equipo, los valores que se derivan de esta identidad, las formas de pensar (creencias) que acompañan a estos valores y las conductas adecuadas e inadecuadas aceptadas por el equipo. Todo ello constituye un código de comportamiento interno, creado entre todo el colectivo, el cual dará sentido y regirá el comportamiento y las formas de relación de los miembros del equipo, no solo entre ellos y ellas, sino también hacia la resto de la organización y hacia los diferentes usuarios y usuarias del Departamento.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Bandler, R.; Fitzpatrick, O. *Conversaciones*. México: Editorial Khaos, 2008.

Guerrero, G. *Diseñando tu destino*. México: Editorial Khaos, 2004.

Bandler, R.; Grinder, J. *Trance-fórmate*. Madrid: Gaia Ediciones, 2003.

Bandler, R.; DeLozier, J.; Dilts, R.; Grinder, J. *Programación neurolingüística Vol. 1*. México: Editorial Khaos, 2003.

Guerrero, G. *Transformación profunda*. México: Editorial Khaos, 2002.

Bandler, R. *Use su cabeza para variar*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos, 1988.

Bandler, R.; Grinder, J. *La estructura de la magia*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos, 1980.

### Materiales en línea

---

Amiguet, Lluís. "Puede saber si le mienten por el movimiento de los ojos". *La Vanguardia*, 17/03/2009.

Contra de *La Vanguardia* en la que se entrevista a uno de los co-creadores de la PNL, John Grinder.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1129](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1129)

Amiguet, Lluís. "Siempre repetimos lo que hacíamos de niños". *La Vanguardia*, 20/07/2005.

Contra de *La Vanguardia* en la que se entrevista a uno de los teóricos que más ha aplicado la PNL a cuestiones organizacionales.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3849](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3849)

Vilaseca, Borja. "El arte de trabajar en positivo". *El País*, 08/02/2009.

Manejar conscientemente su mente y sus pensamientos puede ayudar a los directivos a enfrentarse a las adversidades. La programación neurolingüística ayuda a los directivos a manejar su mente a través del entrenamiento y la disciplina.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1285](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1285)

### Libros de PNL

*Blog* con reseñas de numerosos libros sobre PNL. Incluye un ranking de los libros recomendados según áreas de interés.

<http://librosdepnl.com>

### NLP Academy

Consultora británica especializada en formación en PNL. La web incluye recursos de libre acceso como un *blog*, artículos, un boletín periódico y un foro de debate.

<http://www.nlpacademy.co.uk>