

2. PRESUPOSICIONES DE LA PNL, FEEDBACK Y OBJETIVOS

2.1. PRESUPOSICIONES Y FUNDAMENTOS DE LA PNL

La PNL no se considera una teoría, sino un modelo. Este modelo pone sus postulados epistemológicos afirmando que *“no podemos probar estas ideas y no podemos demostrar que son verdaderas o correctas, ni que están compuestas de una realidad última, pero las aceptamos y lo hacemos porque las encontramos útiles en la tarea de hacer cambios y lograr cosas”*. Este se fundamenta en un conjunto de presuposiciones útiles para la comprensión del funcionamiento de las personas, y de las estrategias de comunicación y del cambio, son como unas bases que favorecen la comprensión del funcionamiento de la estructura subjetiva de cada persona.

Estas presuposiciones de la PNL han sido extraídas de los siguientes campos:

- Semántica general (Alfred Korzybsky).
- Gramática transformacional (Nöam Chomsky).
- Teoría de los sistemas (Gregory Bateson).
- Cibernética (W. Ross Sabih).
- Pragmatismo (William James).
- Fenomenología (Edmund Husserl).
- Positivismo lógico (Bertrand Russell y Alfred Whitedhead).
- Neurociencias (diversos autores que estudian anatomía, fisiología, bioquímica molecular y el sistema nervioso).

Presuposiciones

Las presuposiciones de la PNL hacen referencia a:

- Cómo percibimos la realidad y la realidad en sí misma.
- Las capacidades de las personas.
- Las interrelaciones entre los humanos.
- La naturaleza del cambio en el ser humano.

El mapa no es el territorio

Todo lo que ocurre en nuestro cerebro con respecto a un acontecimiento concreto no corresponde al acontecimiento en sí, sino que solo se compone de nuestra percepción de ese acontecimiento. El ser humano intenta dar sentido a los acontecimientos para que encajen en el modelo del mundo particular de cada uno; para ello se construyen representaciones internas del mundo en la mente. Estas representaciones internas están compuestas por la información recibida a través de los sentidos, además del lenguaje. Dichas representaciones internas (mapas) y su construcción están determinadas por factores genéticos y por la historia personal, y no se puede confundir con la realidad. En palabras de Alfred Korzybski (1941) “el mapa no es territorio, cada mapa construye el propio cartógrafo, es autorreflexivo, y ningún mapa puede abarcar todo el territorio”. Bandler y Grinder desarrollaron esta idea aunque en un sentido más amplio.

Desde este punto de vista, los conflictos entre personas vienen cuando un individuo quiere imponer su mapa como la realidad absoluta, puesto que las personas respondemos a nuestro mapa, construcción o percepción de la realidad pero no a la realidad misma.

Desde la PNL, los mapas que realmente interesan son los mapas efectivos, que permiten adaptarse a un mayor número de situaciones que son útiles y ayudan a conseguir el objetivo deseado.

Toda persona cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos que desea:

“Las personas funcionan perfectamente bien, solo es que ejecutan muy bien programas malos (depresión, falta de decisión, estar a la defensiva, etc.)”.

Richard Bandler

“Todas las personas de éxito tienen un conjunto de creencias poderosas, empezando por la de que las cosas son posibles, y poniendo hasta la última fibra de su cuerpo en buscar cómo se pueden hacer”.

Richard Bandler

La PNL sostiene que todo ser humano posee una capacidad innata para afrontar los problemas y crear el estado de recursos necesarios para lograr su definición de éxito. Tras esta afirmación se puede decir que la PNL adopta una vertiente educativa.

La PNL intenta ayudar a las personas a descubrir y poder llegar a sus propios recursos, y potenciar las habilidades y capacidades que ya poseen. Todo ser humano genéticamente posee una organizada red neuronal con un infinito número de funciones, entre ellas está la capacidad de aprender y la voluntad y motivación para hacerlo. Lo importante es saber cómo funciona esta capacidad y cómo hacerla funcionar.

“La mayoría de las personas no utilizan sus propios cerebros de forma activa e intencionada. El cerebro es como una gran máquina sin botón de apagado. Si no le damos alguna tarea sigue funcionando y funcionando hasta que se aburre. Si pusiéramos a una persona en una cárcel privada de sensaciones donde no hubiera ninguna experiencia externa, esa persona empezaría a generar experiencias internas. Si

el cerebro se pasa el día sin hacer nada, empezará a hacer algo y parece que no le importa lo que sea. Puede que a nosotros nos importe, pero a él no (...)".

"(...) si no le dan al cerebro unas indicaciones, o bien este funcionará aleatoriamente por sí mismo o bien habrá otras personas que encuentren modos de dirigirlo, y no siempre estarán pensando en beneficio de ustedes. Pero aun cuando lo hicieran, podrían equivocarse".

Richard Bandler (1985)

"No hay hechos, solo interpretaciones"

Nietzsche

Modelado: Toda conducta (factible biológicamente) puede ser aprendida:

"Afortunadamente, la mayor parte de la conducta humana se aprende por observación, mediante modelado".

Bandura

El modelado, según la PNL, es el proceso en el que se reproduce una secuencia de patrones de pensamiento, lenguaje y conducta. Esto se realiza a través de la adopción temporal de la identidad y las creencias de la persona que se tiene como modelo, y específicamente centrándose en las habilidades que queremos modelar. No obstante, hay que tener en cuenta que se modelan conductas, pero no personas.

La mente capta, procesa y almacena la información del ambiente exterior a través de los sentidos en forma de imágenes, sonidos, sensaciones, olores y sabores. Este

conjunto de elementos los almacena para después desarrollar las diferentes habilidades. En PNL este proceso recibe el nombre de estrategias, que no es más que un orden de secuencias de estas imágenes, sonidos y sensaciones que nos permiten actuar. El cerebro tiene estrategias para generar experiencias: amar, odiar, aprender, motivar, atender, enseñar, deletrear, hablar, y cualquier otro comportamiento. Por tanto, las habilidades funcionan por medio del desarrollo y orden secuencial de los sistemas de representación.

“Todo nuestro comportamiento externo está controlado por estrategias de comportamiento interno”.

Robert Dilts

El fracaso no existe, siempre hay resultados

El fracaso no existe, solo hay resultados. Esto puede utilizarse como interacción, correcciones útiles y como una oportunidad espléndida para darse cuenta de cosas que le hubieran parecido inadvertidas. *“Fracaso es simplemente una forma de describir un resultado que usted no quería. Usted puede utilizar los resultados que ha conseguido para corregir la dirección de sus esfuerzos. La interacción mantiene el objetivo a la vista”.* (O'Connor, J. y Seymour, J., 2007, p. 33). Así mismo, un error se puede leer como una oportunidad para aprender, para mejorar, para evolucionar. Si algo no funciona, debemos cambiar para obtener unos resultados diferentes, se tiene que producir un cambio para llegar al objetivo deseado.

“Si usted siempre hace lo que ha hecho siempre, siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido. Si lo que está haciendo no funciona, haga otra cosa”.

O'Connor, J. y Seymour, J.

Cuando una persona toma una decisión y realiza una conducta, siempre intentará escoger la mejor alternativa posible. Es habitual que en ocasiones no entendamos las decisiones o conductas que realizan las personas que tenemos a nuestro alrededor ya que se tiende a leer el mundo a través de nuestro mapa personal. Si se hace el ejercicio de leer el mapa de la otra persona, entenderemos la razón de su conducta, la razón de escoger una alternativa y no otra que para uno mismo sería la mejor.

Desde el punto de vista de leer el mapa de las otras personas en lugar de provocarnos rabia o enfado al no comprender una conducta, se nos despertarán emociones de compasión, optimismo, ternura, esperanza, pero sobretodo de comprensión.

Flexibilidad

En cualquier situación, aquella persona que tenga más opciones a la hora de actuar, que tenga la mayor flexibilidad de comportamiento, será la que conserve el control de la situación.

O'Connor, J. y Seymour, J.



Reflexión: ¿Alguna vez te has ofendido/enfadado por el comportamiento de otra persona, o por la decisión que ha tomado otra persona?

1. ¿Por qué te has enfadado?
2. Piensa en el *porqué* de esa decisión o conducta.
3. Lee el mapa propio de la persona.
4. ¿Su mapa es diferente al tuyo?
5. ¿Era la mejor opción que tenía en ese momento?
6. ¿Es esa persona flexible?
7. ¿Tiene un amplio abanico de técnicas y recursos para actuar?
8. Compréndela.

Sistema: mente y cuerpo

Hoy en día los científicos en el ámbito de la salud han definido un modelo con el que evaluar y tratar al ser humano, a este modelo se le llama **Modelo Psicobiosocial**. Es un enfoque participativo entre la salud y enfermedad que se refiere al factor biológico (factores químicos y biológicos), al psicológico (pensamientos, emociones y conductas) y a los factores sociales. Este enfoque es utilizado en diversos ámbitos: medicina, psicología, pedagogía, sociología, etc. Es decir, que desde el colectivo médico acuerdan la importancia de explicar los diferentes fenómenos (enfermedad, conducta) desde la percepción de la mente-cuerpo como una sola entidad compuesta por dos elementos que se interrelacionan. Actualmente, se sabe que existen muchas enfermedades físicas cuyo origen puede estar influenciado por un estrés emocional: úlceras, colitis ulcerosa, migrañas, artritis, asma, alergias y hasta el cáncer.

La mente es un órgano funcional del cuerpo humano, y su fisiología no solo se puede ver alterada por la administración de un fármaco, sino que los pensamientos y emociones también actúan en el cerebro como si de un fármaco se tratara puesto que estos modifican de una manera químico-eléctrica el cerebro. Se sabe que utilizamos exactamente las mismas vías neurológicas de nuestra conducta exteriorizada que de

nuestras funciones internas. Así que el aprendizaje en las funciones internas puede exteriorizarse al comportamiento.



Reflexión: ¿Te sientes mal emocionalmente en algún aspecto de tu vida? ¿En qué parte de tu cuerpo lo sientes? ¿Cervicales? ¿Pecho? ¿Cabeza? ¿En qué órgano sientes ese dolor emocional? ¿Estómago? ¿Intestinos? ¿Corazón? Tengamos en cuenta que ese lugar podría tratarse del próximo locus de una enfermedad.

Toda conducta tiene una intención positiva

Todo comportamiento humano tiene como origen intenciones positivas. No obstante, esto no significa que todo comportamiento sea correcto, sino que todo comportamiento viene dado para cubrir unas necesidades específicas. Lo que sucede cuando la conducta no es la adecuada es que se busca lograr algo importante y la persona pone en marcha sus mecanismos y recursos. La intención en ese momento es positiva, pero se le pueden aplicar filtros a través de conocimientos limitados e ideas erróneas, de manera que darán lugar a una conducta incorrecta o inadecuada. En casos en los cuales descubrimos que una persona está llevando a cabo una conducta malintencionada (herir a alguien, mentir, vengarse, etc.), debemos hacer el ejercicio de buscar cuál es la intención positiva del sujeto. Es posible que se encuentre algún resultado mucho más profundo de lo que aparentemente se observa.

Cuando aplicamos esta presuposición a otras personas, lo que hay que hacer en primer lugar es descubrir la intención positiva que se esconde detrás de la conducta. Es posible que haya personas que descubran que había una intención positiva y no eran conscientes, y otras es posible que creen una representación interna que les ayude a comprender la conducta.

Se puede afirmar que ***toda conducta es útil en algún contexto***, aunque esto no justifica las conductas inmorales, poco éticas o que son dañinas o perjudiciales para alguien. Simplemente sirve para explicar una parte del comportamiento humano y para poder hacer una distinción entre la conducta y la persona.



Reflexión: Cualquier conducta tiene una intención positiva, por tanto cualquier conducta es útil en algún contexto.

Intenta pensar en alguna conducta propia que no te guste y que no te sientas bien haciéndola. A continuación piensa en la última vez que llevaste a cabo dicha conducta.

1. Investiga cuál fue la intención positiva.
2. Piensa para qué te fue útil la última vez, y para qué crees que te puede ser útil en el futuro.
3. Relaciónalo con la teoría aprendida en esta presuposición de la PNL.
4. ¿Qué has aprendido sobre ti?

El ser humano es mucho más que la conducta que ejecuta, se trata de entender con qué fin llevamos a cabo las diferentes conductas en cada contexto, y no justificarlas ni juzgarlas. La conducta puede diferir de la identidad.

Comunicación: el significado de mi comunicación se mide por la respuesta del receptor.

“El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene”.

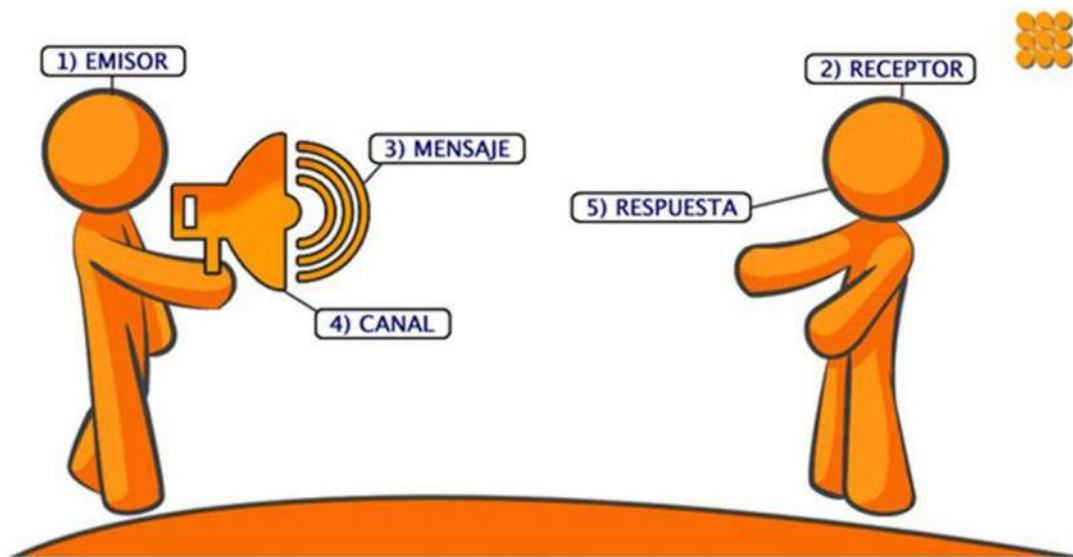
O'Connor, J. y Seymour, J.

La comunicación puede definirse como el sistema de comportamientos integrados que calibra, regulariza, mantiene y, por ello, hace posible las relaciones entre las personas. Como consecuencia de esto, podemos decir que la comunicación es un mecanismo de organización social, de la misma manera que la transmisión de información es el mecanismo de comportamiento comunicativo (Carrión, S., 2014).

Como bien indica Carrión S. (2014, p. 66), comunicar no es simplemente transmitir información, ya que para comunicar son necesarios una serie de factores, o también llamados **patrones de una comunicación eficaz**. Es muy importante, para llevar a cabo una comunicación efectiva, asegurarse que la persona o grupo a quien se le dirige el

mensaje lo entienda. En caso contrario, entendemos que el comunicador no ha sabido poner en práctica patrones de comunicación efectiva.

Los elementos de la comunicación son:



**Representación gráfica de los elementos de la comunicación. Extraída de:*

<https://www.unprofesor.com/lengua-espanola/cuales-son-los-elementos-de-la-comunicacion-2447.html>

El responsable de la comunicación es el comunicador (emisor), y el objetivo de este es conseguir que el significado del mensaje de su mente coincida con la respuesta deseada obtenida por el receptor, incluyendo la respuesta verbal y no verbal. El ser humano se está comunicando siempre, aunque no sea consciente. Continuamente las personas envían señales a lo demás, en muchas ocasiones no se verbalizan los sentimientos, emociones, pensamientos, ideas y decisiones, pero nuestro lenguaje no verbal está comunicando a través de diversas señales que contienen información sobre todos esos elementos.

El **código** (sistema de signos que el emisor utiliza para dar el mensaje) que utilizamos para comunicarnos impacta en la percepción y la recepción del mensaje: gran parte de

la comunicación es a través del lenguaje no verbal: tono, volumen y ritmo de la voz, expresiones faciales, respiración, postura corporal, temperatura corporal, gesticulaciones, etc. Hay personas que priorizan atender al mensaje en una situación comunicativa a la información no verbal, otras al lenguaje, otras le dan la misma prioridad, etc. Por ello es tan importante que haya una coherencia en el mensaje entre los distintos canales de comunicación. La congruencia entre los distintos canales da fiabilidad y validez a la comunicación.

La persona que establece el marco de comunicación es quien se encarga de canalizar dicha comunicación: estamos inmersos en un marco de referencia. Cuando estamos observando algo según el marco de comunicación atenderemos a unos detalles o a otros, y estableceremos prioridades. Por eso al comunicarnos, y por ende al relacionarnos, la persona que establezca el marco de comunicación es la que controla el campo interpersonal. Normalmente, este ejercicio es inconsciente así que no se pueden aplicar los valores conscientes.



Reflexión: Quien lleva el control de la comunicación es el comunicador (emisor).

Recuerda alguna situación comunicativa en la que ha habido un malentendido.

¿Qué crees que podría haber hecho el emisor del mensaje para poder controlar la comunicación y así poder cerrar el círculo?

2.2. FEEDBACK

En una situación comunicativa, cuando el emisor emite un mensaje y recibe una respuesta, se dice que está recibiendo un feedback (retroalimentación).

Recibimos feedback cuando recibimos una señal de que hemos entendido el mensaje en una situación comunicativa, pero también recibimos feedback cuando hemos hecho algo bien en el trabajo y nos elogian explicándonos qué hemos hecho bien, así como también es un feedback cuando nos informan sobre un error que hemos cometido y nos hacen una corrección. Sea como fuere, el feedback debe ser recibido como un obsequio puesto que nos ayuda a aprender y a mejorar.

El feedback debe ser breve, concreto, claro, en primera persona, y en el momento adecuado. Puede ser de dos tipos:

- **Elogio:** refuerzo positivo (“Lo has hecho genial, gracias por el esfuerzo”).
- **Crítica constructiva:** explicar qué puede hacerse para mejorar (“Creo que podrías mejorar mucho tu rendimiento si hicieras “A” en lugar de “B”, ¿qué opinas?”).

CÓMO RECIBIR FEEDBACK	CÓMO DAR UN BUEN FEEDBACK
- “<i>Open mind</i>”: mente abierta, actitud abierta, receptividad. - Ser agradecido. - Reconocer la intención positiva. - Pedir explicación y ejemplos para mejorar. - Recapitular sin generar tensión. - Evaluar la situación. - Estructurar cómo y cuándo aplicar las áreas de mejora.	- Empatía y humildad, sin imposiciones - Con una actitud de mejora y gran honestidad. - Haciendo una extensa explicación de los motivos. - Reconociendo y elogiando los aspectos correctos o válidos. - Aconsejando mejoras concretas y ejemplos claros y de fácil comprensión. - Evitar las palabras "no", "problema", y substituir el "pero" por el "y". - Ser oportuno y encontrar el momento adecuado tanto para el emisor como para el receptor.

2.3. OBJETIVOS



- ¿Podría decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí?

- Eso depende en buena medida del lugar adonde quieras ir – dijo el gato.

- No me importa mucho el adonde... - dijo Alicia.

- Entonces no importa por dónde vayas – dijo el gato.

Lewis Carroll. *Alicia en el País de las maravillas*

Definición

El objetivo se define como el fin al que se dirigen ciertas acciones o deseos de alguien o bien el resultado al que se pretende llegar como resultado de una serie de acciones. Así mismo, un objetivo se puede definir como el estado deseado de una persona o de un grupo.

Además, los objetivos se pueden interpretar como una expresión de los valores de una persona o un grupo, ya que son fuente de motivación y guía. El ser humano necesita los objetivos para automotivarse o autoestimularse, y para sentirse autorrealizado y pleno. Por estos motivos es tan importante aprender a desarrollar una buena utilización de los objetivos. Según O'Connor *et al.* (2007), cuanto más precisa y positivamente se pueda definir lo que uno quiere, y cuanto más programe su cerebro para buscar y advertir posibilidades, tanto más seguro será conseguir objetivos. Las oportunidades existen cuando son reconocidas como tales.

2.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS: ESTRATEGIAS

Es habitual que las personas, cuando tienen dificultades para llegar a sus objetivos, se hagan preguntas como las siguientes:

- ¿Qué he hecho mal?
- ¿Cuánto tiempo hace que tengo este problema?
- ¿Por qué me pasa esto?
- ¿Cuál es el peor momento en el que he experimentado esto antes?
- ¿Cuáles son los inconvenientes y cómo debo superarlos?
- ¿Quién es el responsable?

La PNL estudia cómo el lenguaje afecta a los pensamientos, emociones, conductas y fisiología. De la misma manera que afecta a la expectativa para lograr nuestros objetivos. A continuación se define una estrategia para favorecer el logro de los objetivos.

Las fases para aprender a definir objetivos son:

1. Definición del objetivo en positivo.
2. Descripción específica basada en lo sensorial.
3. Responsabilidad individual de conseguir el objetivo.
4. Revisar objetivo: plazo y amplitud.
5. Analizar si el objetivo es ecológico.
6. Analizar los recursos y limitaciones.

Pasemos a ver de manera detenida en qué consiste cada una de estas fases.

■ Definición del objetivo en positivo

Cuando se reflexiona sobre el objetivo o la meta a la que se quiere llegar hay que hacer una **definición positiva**, se diseña describiendo dónde quieres llegar, pero no dónde no quieres llegar. O lo que es lo mismo, se piensa en *lo que quieres* y no en *lo que no quieres*.

La manera de poder transformar un objetivo en negativo a positivo puede ser la siguiente:

Objetivo Negativo: “No quiero sufrir estrés en el trabajo”.

Una vez definido el objetivo, que en este caso está en negativo, nos planteamos las siguientes cuestiones para hacer la redefinición del objetivo:

- *Si no tuvieras estrés en el trabajo, ¿cómo te sentirías?*
- *¿Cómo te gustaría sentirte en el trabajo?*
- *¿Cuál crees que es el estado de ánimo óptimo para sentirte bien en el trabajo y poder rendir correctamente?*

Objetivo Positivo: “Quiero conseguir ir relajado al trabajo”



Ejercicio: Los objetivos en positivo

Convierte a positivo los siguientes objetivos siguiendo el ejemplo:

Objetivo Negativo: “No quiero sufrir estrés en el trabajo”.

Objetivo Positivo: “Quiero conseguir ir relajado al trabajo”.

ON: “No quiero comer comida basura”.

OP:

ON: “No quiero pelearme más con mi pareja”.

OP:

ON: “No quiero sufrir ansiedad en el trabajo”.

OP:

ON: No quiero enfadarme con mis empleados”.

OP:

Estrategias para definir objetivos en positivo

Los objetivos se suelen formular en relación a un estado presente, a un problema, a una dificultad o a una inquietud. Si la definición está en negativo deja de ser un objetivo, puesto que es un punto donde no se quiere llegar. Las estrategias son las siguientes:

- **Polarización:** Es lo contrario de lo que hago. Ejemplo: “no quiero sufrir estrés en el trabajo”, la persona podría decir: “quiero estar relajado en el trabajo”.
- **Comparación:** Quiero hacer las cosas como X. Ejemplo: “me gustaría estar relajado como mi supervisor”
- **Teorización:** Quiero hacer las cosas como se debe. Ejemplo: “me gustaría tener las habilidades o técnicas de relajación: respiración, autoverbalizaciones positivas, autoconfianza, distensión muscular, etc.”.
- **Productividad:** Quiero hacer más A y B. Ejemplo: “Quiero ser más tranquilo a la hora de comunicar, hablar más pausado y demostrar buen humor”.
- **Como si:** Ejemplo: Si hubiera alcanzado mi estado deseado yo estaría tranquilo a la hora de comunicar, hablaría más pausado y expresaría buen humor”.

Es recomendable usar las estrategias para definir objetivos que sean adecuadas en cada caso.



Práctica: Identificar y definir un objetivo en positivo

Detecta un problema que te esté preocupando. A continuación identifica cuál es el estado-problema respondiéndote a la siguiente pregunta:

Define el objetivo utilizando las estrategias explicadas:

¿Cuál es el estado-problema?

Mi problema es que yo _____

1. ¿Qué es lo que quieres evitar? Negación del estado-problema.

Quiero parar (dejar) de _____

2. ¿Cuál es el opuesto de tu estado-problema? Polariza el estado-problema.

En cambio yo quiero _____

3. ¿Qué persona está capacitada para realizar un estado-problema como el que quiero? Busca una referencia externa, realiza la comparación.

Yo quiero ser o actuar como _____

4. Teoriza: ¿Cuáles son los principios básicos para definir la estructura de tu estado-deseado? Define estos principios desarrollando el punto 3, personifícalos.

Yo quiero personificar las características _____

5. Productividad: define un resultado productivo, desarrollando las cualidades que ya tienes. ¿Qué cualidades debes desarrollar o expandir para conseguir el estado-deseado?

Yo quiero ser más _____

6. “Como si”: ¿Si hubieras alcanzado ya ese estado-deseado, qué estarías haciendo diferente? ¿Qué harías más y/o mejor?

Si hubiera alcanzado mi estado deseado, estaría _____

Revisa el objetivo para comprobar que es realizable, alcanzable, factible, automotivante, que está bien definido y claro.

■ **Descripción específica basada en lo sensorial**

Para llevar un control y evaluar la evolución que se va realizando del camino hacia la meta, se puede responder a una serie de preguntas. A través de estas cuestiones se asegura que se está avanzando por el camino correcto. Dichas cuestiones están diseñadas para conectar con las sensaciones.

- **¿Qué observaré cuando haya logrado el objetivo? ¿Qué sonidos podré escuchar? ¿Qué imágenes podré ver? ¿Qué olores podré oler?**

Se trata de describir el objetivo pero añadiendo todos los detalles sensoriales: vista, oído, gusto, olfato y tacto. Experimentando el contexto y las sensaciones del estado deseado.

- **¿Cómo puedo evaluar si estoy logrando el objetivo? ¿Cómo sabré si me estoy acercando a la meta?**

Hay que definir con quién o con qué situaciones voy a comprobar los avances hacia el logro del objetivo: con los compañeros de trabajo, con los amigos, con mi pareja, con mi familia, etc.

Todas las cuestiones que se van planteando deben ser formuladas asumiendo que se va a conseguir el objetivo, por ejemplo: “¿Cómo me sentiré una vez haya conseguido hacer X?” En lugar de, “¿Cómo me sentiría si consiguiera hacer X?”

**Práctica: Plantear un objetivo; ¿qué quieres lograr en este curso de PNL?**

CUESTIÓN	RESPUESTA
¿Qué quieres conseguir con este curso de PNL?	
¿Cómo averiguarás que lo has conseguido?	
Enumera las evidencias sensoriales VAC, las emociones y los sentimientos que experimentarás en el momento de haber conseguido el objetivo:	
- ¿Qué emociones experimentarás? - ¿Qué sentimientos te surgirán? - ¿Qué sensaciones tendrás? - ¿Qué oirás? - ¿Qué verás?	

Describe cómo crees que cambiará tu vida este curso:	
¿En qué áreas vas a poder observar que has cumplido el objetivo del curso? ¿Qué conseguirás en estas áreas?	

**Recomendación: guarda este cuadro junto con tus anotaciones en un archivo y recupéralo al acabar el curso.*

■ Responsabilidad individual para conseguir el objetivo

El logro del objetivo planteado debe ser siempre responsabilidad de la persona que se lo plantea. Hay que evitar que terceras personas intervengan en el logro del objetivo. De modo que el **control** debe recaer en la persona que quiere conseguir una meta.

El ser humano es un ser social. Los seres humanos continuamente nos estamos relacionando con otros seres humanos, así que los objetivos que nos vamos marcando implican a otras personas, y podemos observar en el feedback de los demás si hemos logrado el objetivo o no. No obstante, debemos ser conscientes que somos nosotros los que debemos efectuar el cambio, y no esperar a que lo hagan las terceras personas. Las cuestiones que se deben plantear para evitar poner la responsabilidad y el control en terceras personas son:

Objetivo: “Discutir menos con los empleados”.

Cuestiones correctas:

- ¿Qué puedo hacer para que entiendan mejor las indicaciones?
- ¿Cómo puedo averiguar si han entendido las indicaciones?
- ¿Qué puedo hacer para controlar la situación y no crear tensión?
- ¿Cómo debo comunicarme para que no malinterpreten que les estoy riñendo?

Cuestiones incorrectas:

- Quiero que mis empleados no discutan conmigo.
- No quiero que mis empleados alcen la voz.

■ **Revisar el objetivo: plazo y amplitud.**

Los objetivos deben tener un tamaño adecuado para que sea factible conseguirlos.

O'Connor y Seymour (2007) lo explican de la siguiente manera:

El objetivo debe ser de un tamaño apropiado. En el caso que sea demasiado grande debería dividirse en objetivos más pequeños y asequibles. Por ejemplo, imaginemos que el objetivo es ser jugador profesional de fútbol. Es obvio que no se cumplirá en una semana, ni probablemente en un año. La pregunta que debemos plantearnos es ¿qué es lo que me impide lograrlo? Como es un objetivo a cumplir a largo plazo, podemos fraccionarlo en objetivos más pequeños (**OBJETIVO MENOR**): encontrar un club y/o un entrenador, comprar un buen balón y equipaje, mejorar la forma física y la técnica, etc. Por otro lado, también puede pasar que el objetivo sea demasiado pequeño y no tenga la suficientemente fuerza y energía para motivar, de manera que habría que buscar un objetivo más importante y motivador (**OBJETIVO MAYOR**), y establecer una relación. Para ello se puede plantear la pregunta de: ¿qué voy a conseguir?

Así que un problema para conseguir el objetivo puede ser que dicho objetivo esté mal enunciado.



Objetivo mayor e intención positiva

Teniendo en cuenta que una de las presuposiciones de la PNL es que toda conducta tiene siempre una intención positiva, se recomienda que los objetivos tengan siempre una intención positiva. Traducido a la formulación de adjetivos, la intención positiva se refiere a un objetivo que se considera no solo lícito sino también ético: “sentirse bien con uno mismo”, “aumentar la autoestima”, “mejorar la comunicación con los demás y con uno mismo”, etc. Para poder transformar los objetivos a una intención positiva se pueden plantear preguntas como las siguientes: ¿qué conseguiré logrando este objetivo?, ¿para qué lo necesito conseguir?, ¿qué me puede aportar?, ¿en qué aspectos voy a cambiar?, ¿a dónde me llevará? Por otro lado siempre tienen que ser preguntas que orienten al futuro (¿**para** qué?) y no al pasado (¿**por** qué?).

Para la transformación de un objetivo a positivo debemos acompañar a la persona y luego preguntar. Hay que indagar hasta que lleguemos a la definición del objetivo en positivo, siempre se puede conseguir. Dilts, R. *et al.* (1998) demuestran en su libro

Identificación y Cambio de Creencias, la importancia de desglosar una creencia para descubrir cuáles son los motivos y los orígenes de dicha creencia; a eso le denominan estrategias de creencia.

Las **estrategias de creencia** son las maneras en las que mantenemos y sostenemos las creencias. Tienen una estructura formada por imágenes, sonidos o sensaciones que operan en gran medida de manera inconsciente. Además, son una serie de procedimientos de prueba que utilizamos para decidir si algo es creíble o no. Las estrategias de creencia funcionan de manera automática y pueden convertirse en elementos limitadores para el logro de objetivos. La naturaleza automática y casi inconsciente de estas estrategias de creencia hace que puedan intervenir negativamente de manera limitante en la definición de objetivos. Por ello son tan importantes las preguntas y el desglose cuando un objetivo está mal definido. Es muy importante ir preguntando hasta conseguir el objetivo definido de manera positiva.

Ejemplo:

- ¡Voy a matarle!
- De acuerdo, afirmas que quieres matar a tu compañero de trabajo, ¿me podrías explicar qué conseguirías con eso?
- ¡Desahogarme y vengarme!
- Lo entiendo, pero, ¿qué conseguirás si te vengas?
- Podré demostrar a todo el mundo lo cabrón que es, todo el mundo verá que yo soy legal y buen trabajador.
- ¡Ajá! Y si llegas a poder realizar esta conducta de desahogo y venganza, ¿qué conseguirías? ¿qué beneficios tendrías?
- La gente me respetaría, confiarían en mí, demostraría lo que realmente soy.
- ¿Y eso qué te aportaría a ti? ¿Qué conseguirías?

- Sentirme mejor conmigo mismo, mejorar mi autoestima, respetarme más a mí mismo.

ESQUEMA DE PREGUNTAS





Práctica: Objetivo mayor en positivo

Este ejercicio se puede realizar con uno mismo, o se puede hacer la práctica con una persona (amigo, conocido, familiar).

1. Escoge un objetivo erróneamente definido, sin que cumpla las características mencionadas. En el caso de practicar con otra persona, tú serás el guía, la otra persona debe escoger el objetivo. Ej.: *vengarme de mi jefe, machacar a mi compañero de trabajo, machacar a mi compañera de piso, etc.*
2. El guía acompaña el objetivo con el desglose de preguntas, en el momento en el que aparezca un objetivo con intención positiva, este será un objetivo óptimo para el sujeto, o para uno mismo en caso de haber hecho el ejercicio individualmente. Ej.: ¿qué conseguirás con eso? ¿para qué necesitas hacer eso? ¿para qué quieres hacer eso?

■ Analizar si el objetivo es ecológico

Tal y como afirman O'Connor y Seymour (2007), "nadie existe aisladamente: todos formamos parte de un sistema mayor; la familia, las amistades y la sociedad en general". Por ello, se deben considerar las consecuencias del logro de los objetivos en los diferentes contextos donde se vayan a desarrollar. ¿Va a tener efectos secundarios para mí o para la gente con la que me relaciono? ¿De qué voy a tener que prescindir o apropiarme para alcanzarlo?

La ecología es uno de los puntos más importantes en la PNL, la definición de ecología según la RAE es la siguiente:

Ecología.

(De *eco*⁻¹ y *-logía*).

1. f. Ciencia que estudia las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno.

2. f. Parte de la sociología que estudia la relación entre los grupos humanos y su ambiente, tanto físico como social.

3. f. Defensa y protección de la naturaleza y del medio ambiente. *La juventud está preocupada por la ecología.*

La ecología en PNL hace referencia a la relación existente entre un organismo y su entorno. Así mismo, el objetivo principal desde el punto de vista de la PNL es que los cambios que se hagan desde el individuo encajen y se adapten al sistema-entorno de una manera no solo óptima sino también saludable. Es necesario formular los objetivos con un sentido ecológico y sistémico. Ludwig Von Bertalanffy (1968) cita en su libro *Teoría General de Sistemas* una premisa de un primer ministro canadiense llamado Ernest Charles Manning.

"...existe una interrelación entre todos los elementos y constituyentes de la sociedad. Los factores esenciales en los problemas, puntos, políticas y programas públicos deben ser siempre considerados y evaluados como componentes interdependientes de un sistema total".

Ernest Charles Manning

Ludwig Von Bertalanffy fue un biólogo y filósofo austríaco impulsor de la Teoría General de Sistemas; una explicación de la naturaleza y de la vida como un complejo sistema, sujeto a interacciones y dinámicas. Con esta teoría se retoma la visión holística e integradora para interpretar la realidad.

En definitiva, los cambios que se produzcan a nivel individual tendrán consecuencias no solo en nosotros mismos, sino también en todos los elementos que pertenezcan a nuestro sistema, es decir, el logro de objetivos tiene implicaciones sistémicas.

Existe una tendencia en los seres humanos que consiste en generalizar la formulación de los objetivos, como si un nuevo comportamiento fuera adecuado en todas las situaciones y circunstancias, cuando en realidad puede ser que ese comportamiento actual sea adecuado en algunas circunstancias. Ejemplo: *“Quiero mostrarme más comprensivo con mis empleados cuando no son productivos”*, se le puede preguntar entonces: *“¿Existe algún caso en el que sus empleados no son productivos y no deseas ser comprensivo?”*

Estas son lagunas de las preguntas que nos podemos hacer para formular los objetivos de una manera ecológica:

- ¿Qué consecuencias obtendré al conseguir el objetivo?
- ¿Cuáles crees que son las cosas o conductas que no cambiarán?
- ¿Qué beneficios y pérdidas tendré?
- ¿Qué ventajas tiene el estado actual para mí?
- ¿Cómo puedo potenciar las cosas positivas de mi situación actual?
- ¿Este objetivo formulado afectará a las acciones de otros o a otras personas?
¿Afectará a mis actividades?
- ¿Aquellas personas que se verán implicadas obtendrán algún beneficio? ¿Y qué perderán?
- ¿Este objetivo lo quiero mantener para siempre?
- ¿Qué debería suceder para no querer el objetivo para siempre?
- ¿Cuáles serán las consecuencias de no lograr el objetivo?

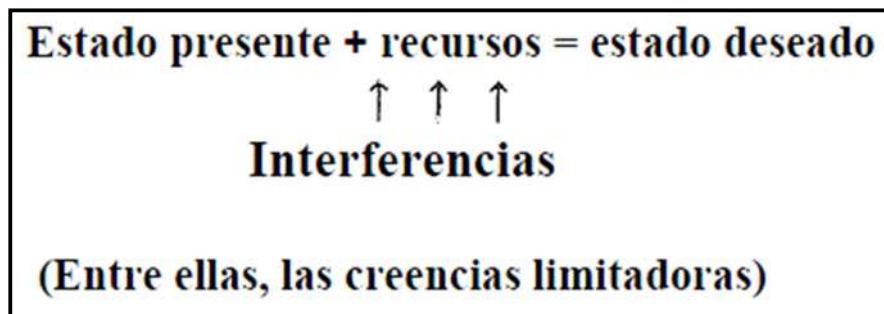
■ Analizar los recursos y limitaciones

Para analizar los recursos y las limitaciones es primordial la definición de los objetivos y poder llevarlos a cabo.

Limitaciones

“Identifica las creencias limitadoras. Primero habrá que reconocer cuáles son las creencias limitadoras o interferencias para poder trabajar con ellas. Dilts, R. *et al.* (1998), las llaman humorísticamente como “terroristas internos” ya que pueden hacer que la persona no evolucione. No obstante, las interferencias o creencias limitadoras se pueden considerar como una comunicación que se necesita otra serie de recursos antes de avanzar”.

Dilts, R.



Dilts, R., Hallbom, T. y Smith, S.

Para indagar, la pregunta que podríamos hacernos es: *¿qué te impide en estos momentos lograr el objetivo que has formulado?*

Recursos disponibles

¿Qué recursos tienes para obtener el objetivo? ¿Qué necesitas realmente para conseguirlo? ¿Ya los tienes? Y en caso de que no los tengas ¿Cómo los vas a conseguir?

Los recursos pueden ser internos (habilidades específicas o estados positivos de la mente) o externos. Si te encuentras con que necesitas recursos externos, podrías

necesitar ponerte un objetivo subsidiario para lograrlo. (O'Connor, J., Seymour, J., 2007, p. 40).

Recursos adicionales

¿Tengo a mi alcance otros objetivos para lograr mi objetivo? ¿Debo plantearme un objetivo subsidiario para lograr más recursos?

- **Plan de acción**

Una vez se han trabajado estas preguntas sólo queda el último paso: ACTUAR.

RESUMEN DE LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Tal y como muestran O'Connor *et al.* en su libro *Introducción a la PNL*, se pueden recordar todos los pasos para la formulación de los objetivos con la siguiente regla mnemotécnica: **POPEERT**.

P	Positivo	Pensar en lo que se quiere y no en lo que no se quiere: ✓ ¿Qué es lo que quisiera tener? ✓ ¿Qué es lo que realmente quiero?
O	Parte Propia	Lo que se quiere hacer, está totalmente bajo el control y responsabilidad de uno mismo:
P		✓ ¿Qué voy a hacer para llegar a mi objetivo? ✓ ¿Cómo puedo empezar a mantenerlo?

E	Especificidad	Imagínate el objetivo de la manera más específica posible: ✓ ¿Quién, dónde, cuándo, qué, cómo?
E	Evidencia	Pensar en la evidencia sensorial que permitirá saber si ha logrado lo que quería: ✓ ¿Qué veré, oiré y sentiré cuando lo tenga? ✓ ¿Cómo sabré que lo he conseguido?
R	Recursos	Identificar que se poseen los recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo. ✓ ¿Qué recursos necesito para llevar a cabo el objetivo?
T	Tamaño	Analizar si el tamaño del objetivo es el adecuado. ✓ ¿Es alcanzable el objetivo? ✓ ¿Es demasiado grande? ¿O es demasiado pequeño?



Práctica: Objetivos

A continuación, se va a llevar a cabo un ejercicio práctico para desarrollar una formulación de objetivos. Intentad que el objetivo sea real.

Definir objetivo: concreta un objetivo que sea importante para ti en estos momentos.	
Puntúa del 1 al 10 (1 es nivel más bajo y 10 el nivel más alto) cuál es el grado de motivación para lograr el objetivo.	
¿Para qué?: ¿para qué quieres lograr este objetivo? ¿Qué conseguirás?	
Intención positiva: ¿el enunciado está en positivo? Si no lo está, transfórmalo.	

Página 11

¿Hay algún objetivo en conflicto? Una vez alcanzado el objetivo: ¿lo quieres siempre en todos los momentos de tu vida? Si no es así, detalla cómo y cuándo quieres tu objetivo cumplido.	
Plan de acción: pasos a seguir para realizar desde ahora hasta cumplir el objetivo.	

Recursos: ¿tienes los recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo? ¿Qué recursos tienes? ¿Cuáles te faltan? ¿Qué vas a hacer para conseguir los que te faltan?	
Notas (observaciones):	

2.5. TÉCNICA DE PUENTE A FUTURO: PARA LA CONSECUCIÓN DE UN OBJETIVO

La técnica de puente a futuro o la técnica de Barbara Streisand, es una técnica de estrategia de éxito. La función principal de esta técnica es averiguar los pasos que voy a hacer para el logro de un objetivo.

Se trata de una técnica de orientación temporal; el Guía debe situar al Explorador en su futuro habiendo conseguido ya el objetivo que desea, tomando consciencia con las evidencias sensoriales (VAC) y a continuación volver al estado actual presente y analizar la experiencia, habiendo tomado consciencia de cuáles han sido los pasos necesarios para alcanzar el objetivo.

Los pasos a seguir para la realización de esta técnica son:

- Cerrar los ojos, mirar al frente e imaginar aquello que nos gustaría conseguir en el futuro.
- Describir cada detalle de ese futuro en el que nos encontramos, centrándonos en aquello que escuchamos, vemos y sentimos.
- Vivir esa experiencia y sentirla durante un tiempo.
- Volver al presente valorando la nueva información.

Supongamos que el objetivo es llegar a la cima de una montaña. Si nos vemos desde el valle veremos imposible subir, nos desmotivaremos y quizá no intentamos subir. Sin embargo, si miramos la cima (objetivo) desde la cima misma, nos visualizamos arriba y nos situamos allí (evidencias VAC), lo único que nos faltaría sería hacerlo. De esta manera, la persona se motiva, se ve con confianza, con recursos y empieza.

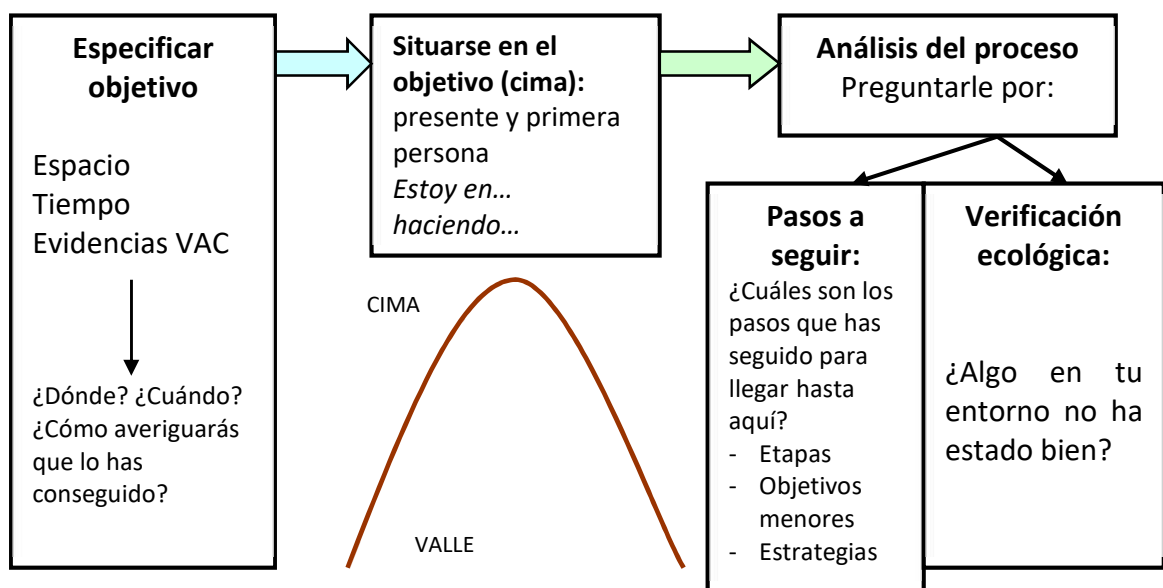
Básicamente, lo que se pretende con la puesta en marcha de este tipo de ejercicios es crear una meta a la que nos debemos dirigir, más que trazar el camino que nos llevará a ella. Se trata de una herramienta perfecta para aquellos casos en los que las personas son incapaces de llegar a definir lo que realmente desean, tanto en su ámbito

personal como profesional, y es que a menudo es mucho más fácil enumerar aquello que no queremos que aquello que queremos.

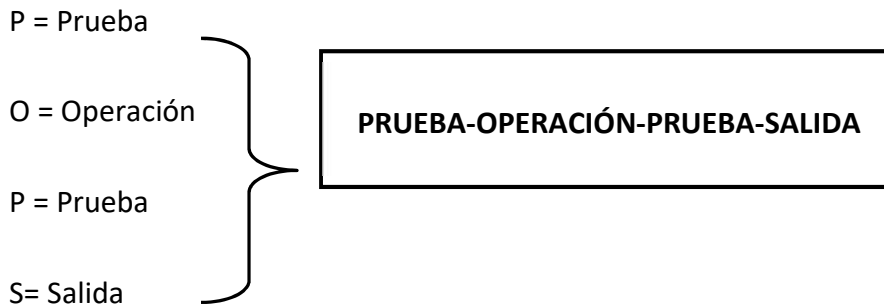
Aplicaciones de la técnica:

- Generar un plan de acción.
- Entrenarse para cada paso que hay que hacer.
- Generar objetivos intermedios.
- Generar evidencias sensoriales del objetivo.

ESQUEMA PUENTE A FUTURO



2.6. ESTRATEGIA POPS: CÓMO CONSEGUIR UN OBJETIVO



Es un modelo de aprendizaje de la corriente cognitiva cuyas siglas en inglés son TOTE (Test-Operate-Test-Exit). Fue descrito por George A. Miller, Eugene Galanter y Karl H. Pribram en 1960 en su libro *Plans and the Structure of Behaviour*.

Los principios básicos de este modelo son:

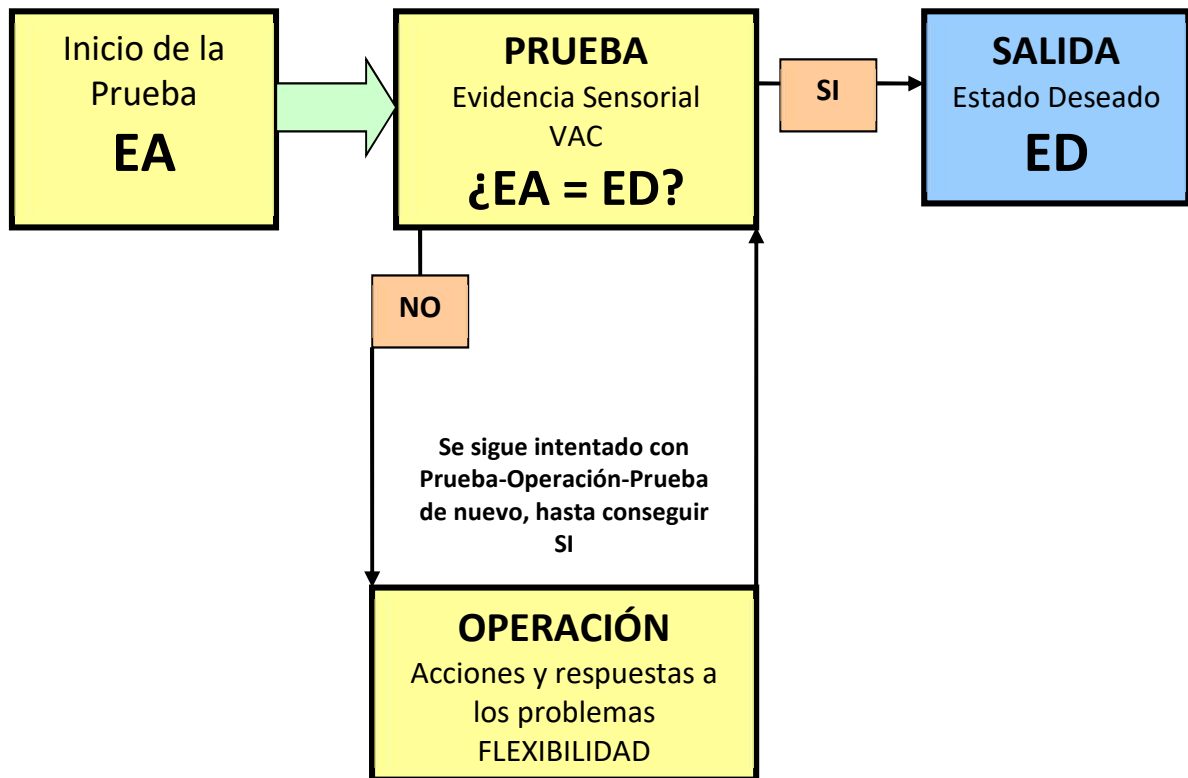
- La conducta es más que estímulo-respuesta.
- La conducta es intencionada.
- Respondemos a las diferencias, no a los resultados (información).
- Reducir las diferencias entre estado presente y estado deseado.
- Entre más opciones (operaciones) mayor probabilidad de éxito.
- Cada paso incorpora retroalimentación.

Este modelo proporciona una forma útil de observar las estrategias, entender cómo es su funcionamiento y comprender también cómo se pueden cambiar cuando no obtenemos los resultados esperados. En la PNL es muy importante la evidencia sensorial de la consecución de un objetivo, es la señal de que hemos logrado el objetivo formulado, y lo sabremos respondiendo a la pregunta: ¿cómo sabrás que has conseguido el objetivo?

Cuando se quiere conseguir algo y formulamos un objetivo (ED = Estado Deseado) se inicia en la llamada Entrada (EA = Estado Actual). Como hemos visto anteriormente, uno de los pasos para formular un objetivo es definir unas evidencias sensoriales del

objetivo, que son las que permitirán que la persona sepa si ha alcanzado su meta. De modo que una persona habrá llegado a su objetivo si las evidencias sensoriales del estado actual son las mismas evidencias que en el estado deseado. Si esto no sucede se deberán realizar tantas operaciones como sean necesarias hasta lograr el objetivo; en ese instante se podrá llevar a cabo la Salida del sistema.

POPS



Ejemplo:

- **Entrada (Prueba):** necesito comprar un ordenador nuevo. Formulo los siguientes criterios: nuevo, blanco, marca Sony, precio 700 euros.
- **Operación:** navego por Internet y voy a tiendas especializadas en informática.
- **Prueba:** comparo la información que he recopilado con los criterios del principio. Si los criterios no han sido los adecuados para satisfacer las necesidades, se vuelve a la fase de operación para ampliar la búsqueda.

- **Salida:** cuando he encontrado el ordenador que satisface mis necesidades, que encaja con los criterios y cumple mis objetivos, el proceso puede finalizar. Si esto no sucede también se pueden modificar los criterios, como por ejemplo buscar otra marca, otro color, otro precio, etc.

- **Automodelado – estrategia POPS**

Es una manera de analizar el proceso desde el inicio hasta el fin del logro de un objetivo mediante la estrategia POPS. Si el resultado ha sido satisfactorio se puede extraer un modelo para poder aplicar para lograr otros objetivos. Las estrategias son independientes del contenido, por esta razón, por ejemplo, se pueden utilizar estrategias de cómo fomentar la escritura creativa para ayudar a otras personas a ser creativas en cualquier aspecto: en su trabajo, en la educación de sus hijos, en la cocina, etc.

El procedimiento es indagar los cuatro elementos del esquema POPS; para ello, debemos formular y contestar las siguientes preguntas:

1. Salida (prueba): ¿Qué quieres conseguir? ¿Cuál es tu objetivo?
2. ¿Cómo sabes que lo estás consiguiendo? VAC.
3. Operaciones: ¿Qué conductas estás llevando a cabo para conseguir llegar a tu meta?
4. En caso de que no consigas el objetivo/estado deseado, ¿qué acciones tomarás?

Para conseguir que el proceso sea perfecto hay que tener en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ Saber cuáles son las evidencias sensoriales. A través de la retroalimentación sabrás si estás cerca del resultado deseado.
- ✓ Haber construido una representación clara de los resultados que se quieren obtener.
- ✓ Flexibilidad: tener un buen muestrario de operaciones a llevar a cabo para conseguir el objetivo. Cuantas más opciones tengas más probabilidades.

Ejemplo: a continuación, un ejemplo real de un manager que no es capaz de delegar o indicar a sus empleados, acaba saturándose de trabajo y no consigue obtener buen rendimiento.

Se hizo una comparación de un proceso eficaz y otro ineficaz.

	Contexto eficaz comunicación	Contexto ineficaz comunicación
¿Objetivos?	Aprender, trabajo en equipo, desarrollo de competencias, rendimiento de la empresa.	Llegar a los objetivos de la empresa, hacer perfectamente mis funciones.
Evidencias sensoriales de conseguir el objetivo VAC	Observar el comportamiento de mis empleados (gestos faciales, mirada, sentimiento, emociones, etc.), percibir mis sensaciones internas.	Observar el resultado de la función.
Conductas que se llevan a cabo para conseguir el objetivo	Explicar procedimientos a los empleados, establecer feedback.	Invertir más tiempo, pedir ayuda a alguien en un momento determinado.
Si no se consigue el objetivo deseado ¿cómo actuamos?	Hacer formaciones específicas, supervisarlos, reforzarlos, evaluar por qué no les llega el mensaje	Saturarme, sentir estrés, bloqueo.

Para mejorar y fortalecer la estrategia ineficaz por medio de la eficacia se pueden emplear las siguientes acciones:

- ✓ Añadir los elementos eficaces del POPS a los ineficaces.
- ✓ Cambiar los elementos ineficaces del POPS por los eficaces.

Estas acciones permiten aprovechar y no rechazar las estrategias ineficaces, pues es material que se puede utilizar para completar. Es mejor no eliminar y juzgar como incorrecta la estrategia limitadora, sino completarla.



Práctica: POPS.

Objetivo de la práctica: conseguir un objetivo, realizar automodelado.

1. Piensa e identifica dos conductas:
 - a. Algo que consideres que haces bien, que obtienes buen rendimiento y resultados eficaces.
 - b. Algo que quieras mejorar y conseguir resultados similares a la conducta descrita en “a”.
2. Realiza las preguntas del POPS para cada situación y plasma las respuestas en el cuadro siguiente.
3. Propón nuevas respuestas a estas preguntas, añadiendo elementos del POPS eficaz al ineficaz.

Intenta realizar este ejercicio práctico con alguien. Tú siendo el Guía y la otra persona como Explorador.

La labor del Guía es acompañar en todo el proceso al Explorador, sobretodo donde se necesita más apoyo es en el punto 3, allí deben ambos esforzarse y ser creativos.

	Contexto eficaz	Contexto ineficaz
¿Objetivos?		
Evidencias sensoriales de conseguir el objetivo VAC		
Conductas que se llevan a cabo para conseguir el objetivo		
Si no se consigue el objetivo deseado ¿cómo actúas?		