



RED
Latinoamericana
de PNL



LA MAGIA CONTINÚA

Revista Digital de libre Distribución

PNL, aplicaciones, modelos, nuevos diseños, Updates, magia ...

E-book 37

www.redpnl.net

LA MAGIA CONTINÚA

INDICE

E-book Nro. 37 - COPYRIGHT ® RED L. DE PNL

Desde la perspectiva de la PNL, no hay ningún mapa del mundo "verdadero" o "correcto". Cada cual tiene el suyo y ninguno es más "bueno" o "real" que otro.
Robert Dilts

FACTORES DE ÉXITO

De: El arte y la ciencia de obtener lo que deseas con PNL

Por Dr. Harry Alder

Pág. 1 a 2

LA LEYENDA DE LA NEUROLINGÜÍSTICA HUMANA

Del Manual del cerebro para usuarios

De Bob G. Bodenhamer y L. Michael Hall

Pág. 3 a 5

LA RESPUESTA POLAR Y COMO (NO) PROVOCARLA

Ampliando el mapa pregunta a pregunta

Por Rafael Sabát

Pág. 6 a 7

HABILIDADES DE PATROCINIO

Generando diálogos productivos y decisiones bien pensadas

Por Humberto del Pozo López

Pág. 8 a 10

LAS SIETE CLAVES DEL ÉXITO DE DISNEY

Siguiendo con el modelado del maestro ...

Por Tom Connellan

Pág. 11 a 12

DESDE EL REINO METAFORICO ...

El valor de la palabra ... Un cuento de Paulo Coelho

Pág. 13

Textuales de ANTHONY ROBBINS

En su estudio sobre los triunfadores, John Grinder y Richard Bandler hallaron que los mejores dirigentes poseían cierto genio para ir rápidamente al grano de un cúmulo de informaciones y participar a los demás lo que habían aprendido. Tendían a utilizar las palabras y las frases clave para comunicar sus ideas más importantes con gran exactitud. También tenían presente que no necesitaban saberlo todo. Distinguían entre lo que necesitaban saber y lo que no, y se limitaban a lo primero. Observaron también que ciertos terapeutas sobresalientes, como Virginia Satir, Fritz Perls y el doctor Milton Erickson utilizaban ciertas frases, siempre las mismas, que en ocasiones les permitían obtener resultados inmediatos con los pacientes, es decir en una o dos sesiones y no en uno o dos años. No deben sorprendernos estos descubrimientos de Bandler y Grinder. Recordemos que «el mapa no es el territorio». Las palabras que usamos para describir experiencias no son las experiencias mismas. Son sólo la mejor representación verbal que hemos sido capaces de dar de ellas. Es lógico, pues, que una de las medidas del éxito sea la exactitud y la concisión con que nuestras palabras transmiten lo que deseamos, es decir con qué aproximación el mapa describe el territorio. Así como recordamos las veces que las palabras actuaron sobre nosotros con un poder mágico, también recordamos otras en que nuestra comunicación se estropeó irremediablemente, en que estuvimos fuera de onda. Tal vez creíamos decir una cosa, pero nuestro oyente entendió la contraria. Y lo mismo que un lenguaje exacto tiene la propiedad de hacer que los individuos vayan en la dirección correcta, un lenguaje negligente puede también inducirlos a error. «Si el pensamiento corrompe el lenguaje, también éste puede corromper el pensamiento», escribió George Orwell, cuya novela 1984 se basa justamente en ese principio.



FACTORES DE ÉXITO

De: El arte y la ciencia de obtener lo que deseas con PNL

Por Dr. Harry Alder

1

Como seres humanos todos tenemos un instinto interior para alcanzar metas. Puede que éste no tenga dimensiones para cambiar la sociedad o realizar un impacto histórico; quizá se vea confinado a su vida familiar, a su jardín o a una única y absorbente afición o interés. Pero todos tenemos propósitos que nos impulsan, aunque no siempre seamos capaces de reconocerlos. Más aún, siempre que vemos a la gente que tiene éxito, da la impresión de que una y otra vez aparecen los mismos factores. Estos factores no nos brindan una fórmula ya hecha -las personas son muy distintas en sus personalidades, talentos y recursos-, pero sí nos proporcionan pistas sobre los elementos esenciales.



Por ejemplo, siempre encontramos un impulso, entusiasmo o pasión - llámelo como guste- que parece estar unido a una claridad de objetivo o visión. Algún sueño o meta entusiasma a la persona. En ello encontramos fuertes creencias, no necesariamente del tipo religioso, sino creencias sobre usted mismo, de lo cual es capaz de hacer, y de la gente con la que se relaciona. Y unido a todo ello, por lo general existe un fuerte sistema de valores, sin importar cuáles sean éstos. (Los valores centrales resultan asombrosamente universales en culturas y religiones, y así lo han sido a lo largo de los siglos) También nos damos cuenta de que las personas con éxito, aparte de saber dónde quieren estar por lo general parecen seguir algún plan o estrategia. Dan la impresión de estar organizadas en sus pensamientos y el modo en que conducen esos recursos internos y externos. Ello se aplica a los deportistas, ejecutivos, padres, artistas, músicos y gente de otras profesiones creativas que tienen éxito. También parecen poseer una cierta energía, no mera fuerza y preparación físicas, sino una energía interior que hace que luchen contra los obstáculos cuando la gente normal ya habría abandonado.

Al igual que sus creencias, valores y visión, pocos le atribuirían esa energía especial al historial genético, educativo o cultural. Da la impresión de ser parte integral de la lucha en pos de un objetivo, o sueño, que todos, como seres con un fin determinado, entendemos. Por último, poseer la capacidad de comunicarse, en cualquier nivel y modo necesarios para generar su éxito.

No hace falta una ciencia especial para identificar estas características en la gente con éxito. Lo que la PNL ofrece es la capacidad para comprender cómo esos rasgos, y otros, funcionan en individuos específicos. Luego nos muestra cómo copiar esas exitosas estrategias de pensamiento y comportamiento, sin tener que pasar por los años de pruebas y errores. Una vez que se conoce el proceso, antes que el contenido, del comportamiento exitoso, esa excelencia queda al alcance de cualquiera.

Cuatro pasos al éxito

Existen cuatro pasos esenciales para conseguir lo que se desea. Son sencillos, pero extraordinariamente profundos. Conforman la base de todo éxito humano, y los cimientos de la PNL. Si usted está comprometido en alcanzar sus deseos, estos pasos resultan suficientes, incluso sin apoyo o explicación ulteriores, para llevar a cabo cambios significativos a mejor en su vida.

Conozca lo que desea

La PNL habla sobre conocer su efecto: el resultado que desea conseguir. Cualquier persona de éxito sabe qué es lo que quiere. Eso es lo que diferencia a la gente que lo consigue. Si usted no es especialmente ambicioso, u orientado hacia los objetivos, quizá no le resulte natural afirmar sus metas de una manera específica. Pero puede empezar en alguna parte. Todos tenemos deseos y sueños, incluyendo los que en última instancia benefician a la familia y a los amigos, o al resto de la comunidad. Quizá haya hábitos que desee cambiar, o habilidades y capacidades que admira en otros que le gustaría tener. Todo esto puede expresarse en lo que la PNL llama efectos, capacitándolo para convertirse en una persona que consiga sus metas. Y éste es tan buen momento como cualquier otro para empezar. Expresar con claridad los efectos le proporciona la máxima posibilidad para realizarlos.

Entre en acción.

Hágalo que crea que originará la consecución de su deseo. Esto suena muy obvio, pero la característica principal de la gente que lo consigue es que en realidad empieza a hacer las cosas de las que los demás hablan y sueñan. Lo que usted haga quizá no funcione siempre, de modo que existe un elemento de riesgo personal. Pero jamás lo sabrá hasta que actúe.

FACTORES DE ÉXITO

De: El arte y la ciencia de obtener lo que deseas con PNL

Por Dr. Harry Alder

2

Aprenda a reconocer los resultados de lo que hace

Esto requiere lo que se llama agudeza sensorial. Debe ser capaz de observar con precisión las cosas que acontecen como resultado de su comportamiento... si sus actos lo acercan a alcanzar el efecto. También necesita reconocer las señales, o retroalimentación negativa, que aparecen cuando se ha desviado de su curso. Gran parte de la PNL tiene que ver con la comprensión de cómo sentir estas cosas, interpretarlas y alimentar la información de nuevo a acciones ulteriores.

Esté preparado para cambiar su comportamiento hasta que consiga el efecto que persigue.

Basándose en la retroalimentación sensorial, siempre ha de estar preparado para hacer otra cosa. Si al principio no tiene éxito, ¡intente algo distinto! A veces ello requiere un pensamiento creativo por su parte, y este libro le sugiere muchas maneras de generar ideas para nuevos enfoques y un comportamiento diferente.

Estos cuatro pasos son tan sencillos que existe el peligro de ignorarlos y buscar algo más complejo y exigente. Otro error corriente es el de saltarse una fase... como estar dispuesto a hacer algo, incluso cuando no tiene absoluta seguridad del resultado que deparará, o estar dispuesto a cambiar su comportamiento cuando preferiría quedarse con una manera de comportarse más predecible y libre de riesgos. Pero si dedica tiempo a observar a la gente que ha hecho cosas valiosas con su vida, incluyendo aquellas personas que usted conoce bien, comenzará a ver este patrón de pasos importantes en todos los éxitos que alcancen. Esos pasos sencillos a veces resultan exigentes, por lo menos al principio, pero siempre hay que pagar un precio para conseguir algo que merezca la pena. Tenga la seguridad de que su inversión dará muchos beneficios y, al igual que con otras actividades exigentes, puede haber tanto placer en el viaje como en llegar a la meta.

AMPLIANDO LA MIRADA SOBRE EL TEMA

Anthony Robbins define La Fórmula del Éxito en 4 puntos:

1. **Definición de Metas:** Definir exactamente y con precisión los resultados que se quieren conseguir, saber que se desea a partir de la puesta en práctica del conocimiento especializado.
2. **Pasar a la acción:** Es necesario llevar a la práctica acciones concretas para lograr los resultados que nos hemos planteado.
3. **Desarrollar la agudeza sensorial:** Es la revisión continua de las acciones, actitudes y hábitos que estamos ejecutando en relación a los resultados que estamos obteniendo, con el fin de determinar el grado de acercamiento o alejamiento a nuestro objetivo, bien sea por defecto o por exceso.
4. **Flexibilidad:** El factor anterior conlleva a la posibilidad de efectuar los ajustes necesarios para modificar el rumbo de nuestra conducta y estrategias en función de la consecución de nuestras metas.

Junto a esta fórmula, Anthony Robbins define algunos factores potenciadores que sirven de impulso y son activadores básicos que pueden garantizar el éxito.

1. **Pasión:** Es la fuerza interior o impulso interno que mueve hacia la ejecución de acciones de una manera enérgica, para lograr las metas planteadas.
2. **Fe:** Tiene que ver con el poder de las creencias. Afirma que es nuestra fe en lo que somos y la certidumbre interna de alcanzar nuestras metas es lo que determina los resultados que obtendremos.
3. **Estrategia:** Los pasos, acciones y recursos específicos a utilizar para el logro de la meta.
4. **Claridad de valores:** Son determinantes los juicios de orden ético, moral y práctico que sustentan nuestra estructura personal, porque están relacionados con el sistema de creencias que sustenta nuestra visión del bien y del mal. Por lo tanto debe existir congruencia entre las metas que nos planteamos y nuestros valores.
5. **Energía:** Tiene que ver con la vitalidad que se necesita para actuar en el orden físico, intelectual y psicológico, a fin de aprovechar al máximo nuestras posibilidades y por ende, las oportunidades que se nos presenten.
6. **Poder de adhesión:** Posibilidad de conectar y establecer relaciones con las demás personas, lo que tiene que ver con la actitud para comunicarse con el entorno.
7. **Maestría en las comunicaciones:** Para lograr el triunfo es necesario comunicarnos de manera optima, tanto interna como externamente

LA LEYENDA DE LA NEUROLINGÜÍSTICA HUMANA

Del Manual del cerebro para usuarios

De Bob G. Bodenhamer y L. Michael Hall

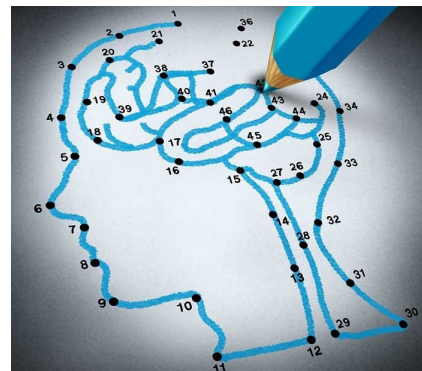
3

La PNL es una actitud y una metodología que deja tras de sí una estela de técnicas.

RICHARD BANDLER

La Programación Neurolingüística (PNL) es una disciplina que se remonta a mediados de los años setenta y se apoya en innumerables conocimientos que tienen su origen en diversos fundamentos intelectuales organizados por sus dos cofundadores: Richard Bandler y John Grinder.

Ambos se encontraron, cuando el doctor Grinder prestaba sus servicios como profesor de Lingüística en la Universidad de California en Santa Cruz y Bandler llegó allí con el fin de estudiar matemáticas e informática.



El doctor Grinder, de hecho, ya había publicado varios libros en el campo de la lingüística conocido como: Gramática Transformacional. Bandler descubrió que tenía un don natural para crear modelos y oír patrones. Descubrió que podía detectar y reproducir patrones de la Terapia Gestalt a partir de una exposición mínima y llegó a ser editor de varios libros de Fritz Perls sobre Terapia Gestalt. Una vez familiarizado con el trabajo de Perls, Bandler empezó a estudiar sus técnicas.

Cuando descubrió que podía crear modelos de los procedimientos terapéuticos de Perls, comenzó a experimentar con algunos clientes utilizando estas técnicas.

Tras disfrutar de resultados eficaces e inmediatos a partir de la creación de modelos, Richard descubrió que podía modelar a otros. Con el apoyo de Grinder, Bandler tuvo la oportunidad de crear modelos de la terapeuta familiar más prestigiosa del mundo, Virginia Satir. De este modo, identificó rápidamente los siete patrones que utilizaba Virginia.

Cuando John y él empezaron a aplicarlos, descubrieron que podían reproducir las terapias de Virginia y obtener resultados similares.

Como programador informático, Richard sabía que para programar la mente más simple del mundo (un ordenador con interruptores de encendido y apagado) hay que separar el comportamiento en piezas y proporcionar señales claras y sin ambigüedad al sistema. John añadió a esta metáfora básica su amplio conocimiento de la Gramática Transformacional, de la que tomamos prestados los conceptos de enunciados de estructura profunda y estructura superficial que transforman el significado/conocimiento de la mente humana. A partir de estos conceptos, empezaron a elaborar su modelo sobre cómo se *programan* los humanos, por decirlo de algún modo. Posteriormente, el antropólogo Gregory Bateson, famoso en el mundo entero, presentó a Bandler y Grinder al doctor Milton Erickson.

Este desarrolló el modelo de comunicación que conocemos como Hipnosis Ericksoniana. Desde 1958, la Asociación Médica Americana (AMA) ha reconocido la hipnosis como una herramienta de curación útil durante la cirugía. Cuando Bandler y Grinder crearon el modelo de Erickson, descubrieron que podían obtener resultados similares. En la actualidad, muchas de las técnicas de la PNL son producto de la creación de modelos a partir de los procedimientos de Erickson.

Partiendo de estas experiencias y de su investigación en los factores y principios de unificación, Bandler y Grinder diseñaron su primer modelo. Funcionaba básicamente como un modelo de comunicación que proporcionaba un entendimiento teórico de cómo estamos *programados* por los lenguajes (con base tanto sensorial como lingüística) para desarrollar comportamientos regulares y sistemáticos, respuestas, efectos psicósomáticos, etcétera.

Este modelo fue más allá, especificando también las formas de utilizar los componentes de la subjetividad para hacer mejoras y cambios psicológicos a nivel mental y emocional.

La PNL se expandió a partir de ese punto. El modelo se amplió con la incorporación de herramientas de otras disciplinas: la cibernética (comunicación dentro de sistemas complejos tanto mecánicos como vivos), la filosofía, la psicología cognitiva, los estudios del inconsciente y la neurología. En la actualidad, la PNL cuenta con institutos en todo el mundo y numerosos autores la han aplicado a la medicina y la salud, la terapia y el bienestar psicológico, la empresa, la educación, el deporte, el derecho, la religión, entre otras disciplinas.

LA LEYENDA DE LA NEUROLINGÜÍSTICA HUMANA

Del Manual del cerebro para usuarios

De Bob G. Bodenhamer y L. Michael Hall

4

El estudio de la excelencia

La PNL se centra principalmente en el estudio de la excelencia. En el libro *Neuro-Linguistic Programming*, 1983 (Programación Neurolingüística) los autores, Bandler y Grinder titularon la PNL como: *The Study of the Structure of Subjectivity* (Estudio de la estructura de la subjetividad).

La subjetividad en la que se han centrado la mayoría de los teóricos, investigadores y seguidores de la PNL incluye las facetas más elevadas y de mayor excelencia de la experiencia humana: experiencias de creatividad de alto nivel, excelencia, genialidad, etcétera. El coautor Robert Dilts se ha centrado especialmente en esta área, escribiendo una serie de libros y numerosos artículos periodísticos como por ejemplo: *The Strategies of Genius* (Las estrategias de la genialidad).

Las personas que quieren desarrollarse se inspiran en los mejores maestros. La PNL ofrece un modelo para aprender a reconocer la excelencia y seguir sus pasos. Por ello, se centra en los elementos que la componen, así como en la sintaxis (u orden) para instalarla en los demás. De este modo, paso a paso, el modelo de la PNL nos enseña cómo lograr la excelencia.

¿Desea mejorar su habilidad para comunicarse? La PNL le proporciona un modelo para lograr la excelencia en la comunicación.

¿Le gustaría saber cómo crear y mantener una buena relación con los demás? La PNL divide estas habilidades en formatos susceptibles de ser enseñados.

¿Tiene su hijo dificultades con la ortografía? La PNL ha identificado la estructura de los que tienen una ortografía excelente y el procedimiento de capacitación para llegar a ser campeones en ortografía.

¿Le gustaría llevar a cabo negociaciones exitosas en las reuniones de su empresa? La PNL le ofrece un modelo de comportamiento eficaz para negociar con otros y afrontar asuntos complicados. Por lo general, los asesores experimentan una gran emoción cuando ayudan a que se produzcan cambios positivos en la gente. La PNL no sólo ofrece una base teórica avanzada, sino también las técnicas para producir cambios personales.

La PNL ofrece un modelo para aprender a reconocer la excelencia y a emularla.

La naturaleza experimental de la PNL

A medida que lea y utilice este manual de capacitación en PNL, descubrirá la naturaleza experimental de esta disciplina. ¿Qué quiere decir eso? Se refiere al énfasis que pone la PNL en crear modelos, experimentar y probar, en contraposición a los planteamientos teóricos y la creación de hipótesis. Cuando la gente pregunta en nuestros cursos de formación: «¿Funciona la PNL?», hacemos que la pongan a prueba en ese mismo instante para ver si hay un patrón concreto que *funciona* para ellos. Todo esto sugiere que la mejor forma para entender la PNL implica experimentarla.

Para empezar vamos a realizar el siguiente ejercicio mental (un experimento de la mente) servirá de introducción a la PNL. A medida que lea las instrucciones, tómese tiempo para seguir las indicaciones. De ese modo, podrá estar más en sintonía con la creación única que tiene en su mente y cuerpo y en su sistema nervioso.

Trabajaremos con los procesos naturales de su mente. Al hacerlo, descubrirá muchos de los mecanismos mediante los cuales puede aprender a tomar control de estos procesos. En los párrafos siguientes, los tres puntos suspensivos (...) significan: haga una pausa, experimente, observe, sienta, piense. Estos mecanismos nos controlan en la medida en que se asienten fuera de nuestra conciencia. En cuanto se empieza a desarrollar un conocimiento práctico de estos procesos inconscientes, aprenderá a manejarlos y, al hacerlo, descubrirá qué vale la pena aprenderlos. La PNL proporciona los métodos y la tecnología para saber cómo se manejan nuestros pensamientos.

Definición formal de la PNL

Permítanos ofrecerle ahora una definición formal de la Programación Neurolingüística. *Neuro* hace referencia a nuestro **sistema nervioso/mente** y cómo procesa la información y la codifica como memoria dentro de nuestro propio cuerpo/neurología. Con *neuro* nos referimos a la experiencia que se introduce, se procesa y se ordena por medio de nuestros mecanismos y procesos neurológicos.

LA LEYENDA DE LA NEUROLINGÜÍSTICA HUMANA

Del Manual del cerebro para usuarios

De Bob G. Bodenhamer y L. Michael Hall

5

Lingüística indica que los procesos neurales de la mente vienen codificados, ordenados y con un significado dado a través del lenguaje, los sistemas de comunicación y varios sistemas simbólicos (gramática, matemáticas, música, iconos). En la PNL hablamos de dos sistemas de lenguaje principales. Primero, la mente procesa la información en términos de imágenes, sonidos, sensaciones, gustos y olores (información basada en lo sensorial) por medio de los sistemas figurativos. Segundo, la mente procesa la información por medio del sistema del lenguaje secundario de los símbolos, palabras, metáforas, etcétera.

Programación se refiere a nuestra capacidad para organizar estas piezas (imágenes, sonidos, sensaciones, olores, gustos y símbolos o palabras) dentro de nuestro organismo mental-corporal, capacidad que nos permite posteriormente lograr los resultados deseados. Estas piezas comprenden los programas que ejecutamos en el interior del cerebro. La

toma de control de la propia mente describe el punto central de la PNL.

La PNL se ha hecho famosa por las técnicas que ofrece para provocar cambios eficaces y duraderos. Por ejemplo, cuenta con una técnica denominada cura rápida de fobias, que fue desarrollada por Richard

La toma de control de la propia mente describe el punto central de la PNL.

Bandler. Mediante esta técnica, podemos curar una fobia en un tiempo de diez a quince minutos. Hemos utilizado el procedimiento para curar fobias al agua, a las abejas, a los ascensores, a hablar en público, a los lugares pequeños, a los aviones, entre otras. Y lo mejor de todo es que lo hemos hecho en sólo unos minutos, mientras que el efecto ha durado (en algunos casos) años. La cura rápida de fobias ejemplifica sólo una de las muchas técnicas para propiciar dichos cambios.

Hemos utilizado los procesos de la línea del tiempo para eliminar imágenes traumáticas de las mentes de muchas personas afectadas. Además, hemos aprendido incluso a utilizar los patrones de la PNL de reencontrar, chascar y colapsar anclas, informalmente, lo que significa que no tenemos que utilizar estos patrones de un modo abiertamente terapéutico. Podemos hablar de una forma que facilita a las personas pensar de manera diferente, con lo cual les hacemos sentirse más completos, más fortalecidos, con *mentes renovadas*. El lenguaje (y el uso del mismo) funciona de una forma poderosa.

Sin embargo, la PNL implica mucho más que una serie de técnicas.

Richard Bandler dice: «La PNL es una actitud y una metodología que deja tras de sí una estela de técnicas». La actitud de la PNL supone una actitud de curiosidad intensa y apasionada. Implica el deseo de saber lo que sucede entre bastidores. Con esta clase de actitud curiosa, queremos saber qué es lo que hace funcionar la mente humana. Por ello, la PNL nos lleva a una actitud de experimentación. A probar cosas constantemente. Siempre probando, obteniendo resultados, utilizando los comentarios y los resultados y experimentando con otra cosa. Si algo no funciona, probamos con algo diferente y seguimos haciéndolo hasta que encontramos algo que sí funciona. Bandler y Grinder tenían esa actitud de curiosidad y experimentación en los descubrimientos originales que dieron lugar a la PNL.

La metodología de la PNL conlleva modelar. Cuando Bandler y Grinder modelaron la excelencia en Perls, Satir y Erickson, produjeron el formato original de la PNL. Modelar, por consiguiente, describe la metodología que produjo la estela de técnicas.

En su libro *Turtles All the Way Down: Prerequisites To Personal Genius*, (Tortugas hasta el final: requisitos previos para genios personales) John Grinder y Judith DeLozier hacen un comentario digno de mencionar con respecto a la PNL:

«La Programación Neurolingüística es una epistemología; no se le permite tomar decisiones importantes, ni conceder el consuelo del camino correcto. Ofrece la oportunidad de explorar un conjunto de herramientas para encontrar el camino. Pero es a usted a quien le corresponde elegir y descubrir este camino, ya sea que encuentre consuelo o un desafío, o con algo de suerte, yo diría el consuelo del desafío. El mejor elogio que conseguí jamás de Bateson fue la afirmación de que la PNL era un conjunto de herramientas de aprendizaje. Ahora bien, si eso es cierto, es de mi incumbencia y de la de Judith, Ann, Richard, Robert..., los coautores de esta tecnología, hacer algunas afirmaciones con respecto al contexto.

Se podría decir que sin ese movimiento hacia algunas consideraciones éticas, no habríamos hecho lo que se considera un trabajo socialmente responsable. En una sociedad técnica y fragmentada que carece de ese tipo de coincidencia entre «las emanaciones del interior y las emanaciones del exterior», se hace imprescindible que los individuos desarrollen su propia cultura personal en el sentido del marco ético dentro del cual emplean las herramientas».

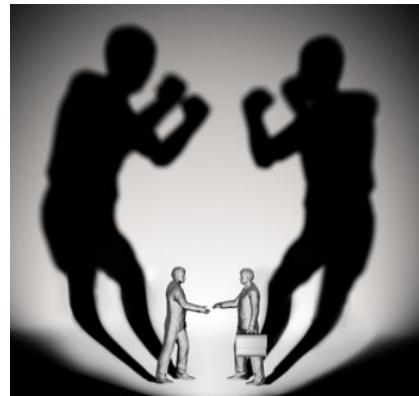
LA RESPUESTA POLAR Y COMO (NO) PROVOCARLA

Ampliando el mapa pregunta a pregunta

Por Rafael Sabát

Había una vez dos personas que trabajaban asociadas. Una mañana, la primera encontró un sobre en el buzón con información acerca de la Feria de Basilea. Impresionado con la posibilidad de cerrar muchos buenos negocios, decidió que ese año, él y su socio viajarían a la Feria. Y se lo comenta a sus compañeros de trabajo, salvo a su socio, que esa mañana visitaba clientes.

Dos horas más tarde, su socio llegó a la oficina, llevando una carpeta que le había acercado un amigo con información acerca de (¡oh, casualidad!) la Feria de Basilea. Había decidido visitarla ese mismo año con su socio, pues quedó muy impresionado con (¿adivinen qué?) la posibilidad de cerrar muchos buenos negocios. Al entrar, le dispara: "He decidido que este año tenemos que ir a la Feria de Basilea".



Y para sorpresa de todos, o no tanto, su socio, sin mirarle, le respondió, con tono de circunstancia: "¡Por supuesto que no! ¿De dónde sacas esas ideas?".

La respuesta del primer socio, conocida técnicamente como respuesta polar porque consiste en responder con exactamente lo opuesto de lo que se pide (irse al polo opuesto), es una de las causas más frecuentes de conflictos, y bien utilizada, una de las claves de la persuasión.

Y así como "la resistencia del oyente es resultado de la inflexibilidad del comunicador", la respuesta polar es en muchos casos un resultado (voluntario o involuntario) de interferir con la estrategia de decisión de las personas con quienes tratamos. En el caso anterior, ambos socios habían decidido, por su propia cuenta, lo que debían hacer los dos. Sin embargo, no estaban dispuestos a permitirle al otro que decida por ellos. Aún si, en efecto, la decisión que el otro tomó coincide con la propia.

Existe otro caso muy común de respuesta polar, el de la persona que se ve presionada para decidir, y no quiere hacerlo. Veamos un ejemplo.

Dos personas se encuentran a la salida del trabajo, cansadas y pensando en la cena. Una de ellas sugiere "ir a comer afuera". La otra acepta de buena gana, y agrega "¿a dónde?". El diálogo continúa así:

Persona A: "Donde quieras tú."

Persona B: "Pues a mí me da igual, elige tú."

Persona A: "Yo elegí ir a comer afuera, por lo tanto a ti te toca elegir el restaurante."

Persona B: "No lo creo, si tú lo sugeriste, debe ser porque piensas en algún sitio, dime cuál es."

Persona A: "Bien, si la vas a hacer tan complicada, mejor nos vamos a casa y pedimos pizza".

Y vivieron infelices, y comieron pizza fría...

Niño, no metas los dedos en el enchufe...

La respuesta polar también tiene un costado útil: muchos inventos e innovaciones técnicas provienen de personas que se negaron a hacer las cosas de determinada manera, y desarrollaron algo nuevo para poder hacerlas como se les dio la gana a ellos. De hecho, se rumorea que la PNL fue inventada gracias a la robusta respuesta polar de Richard Bandler y John Grinder. Mis propias respuestas polares son de tamaño considerable, y como toda habilidad, encierran el desafío de poder utilizarlas constructivamente. Ahora bien, ¿cómo hacer para no producirlas en los demás si no lo deseamos? (Es importante señalar que es mucho más sencillo evitarlas que modificar la respuesta una vez que se produjo.)

Tomemos, en primer lugar, el ejemplo típico de la desobediencia a un mandato, en el que un niño o niña hace lo opuesto a lo que se le pide. Lo primero a considerar es la dificultad que se le presenta a nuestra neurología cuando intenta procesar negaciones. Recordemos el sencillo y muy difundido ejercicio de pensar en una letra B, de color verde y gran tamaño, y luego no pensar en ella. (No puede hacerse, a menos que se piense en otra cosa; por ejemplo, una letra G.)

Este caso es una simplísima muestra de algo cuyo nombre técnico es bastante complicado (búsqueda transderivacional), y en términos sencillos se explica así: para poder comprender la frase "no metas los dedos en el enchufe", el oyente debe de alguna manera representarse internamente la acción de meter los dedos en el enchufe, y por lo tanto su atención se dirige justo hacia el lugar que queremos que evite. Por lo tanto, es más efectivo formular comandos en términos positivos (lo que debe hacerse) que negativos (lo que no debe hacerse). Esto dirige la atención del oyente hacia donde nosotros lo deseamos.

LA RESPUESTA POLAR Y COMO (NO) PROVOCARLA

Ampliando el mapa pregunta a pregunta

Por Rafael Sabát

7

A modo de ejemplo, si no queremos que un niño meta los dedos en el enchufe del dormitorio, pidámosle que vaya a la cocina a buscar una taza. Milton Erickson era un maestro en el arte de formular comandos. Cualquiera de los libros que transcriben sus inducciones resulta un rico material de estudio al respecto.

¿Así que no puedo?

En segundo lugar, al enunciar mandatos y permisos, típicamente utilizamos un par de patrones del Meta-modelo del Lenguaje (R. Bandler y J. Grinder, 1974) cuyo nombre es Operadores modales de Posibilidad y Necesidad, e involucran en el primer caso las frases similares a “se puede” y “no se puede”, y en el segundo, todas las que se asemejan a “se debe” y “no se debe” (o “hay que” / “no hay que”, “tengo que” / “no tengo que”, etc.).

Cada persona tiene su propia manera de responder a frases con las que otra persona les da (o niega) permiso para hacer algo, o bien le manda (o prohíbe) hacer algo. Algunas personas se sienten altamente motivadas a hacer exactamente lo opuesto a lo que se les pide u ordena (algunas de las causas se enumeran más adelante). El problema es que los patrones de operadores modales son generalizaciones, o sea que equivalen a “nunca” o “siempre” (no puedo = nunca podré; tengo que = debo hacerlo siempre). Y a algunos de nosotros nos resulta difícil aceptar aseveraciones tan terminantes: seguramente varios de mis lectores asentirán.

Por lo tanto, es útil reemplazar en nuestros diálogos o escritos, todas esas frases de operadores modales por otras como “es útil” (esta misma oración es un ejemplo), “es importante observar que”, “puede considerarse que”, “me gustaría que”, etc., lo que transforma un mandato en una sugerencia. También, si usted domina los patrones de presuposición e implícitos de habla, quizás ya haya comenzado a imaginarse cómo utilizarlos para producir formas cada vez más elegantes de formular comandos, a medida que toma conciencia de la importancia de las respuestas polares en persuasión.

¿Metaprogramas, yo?

Otra parte importante a tener en cuenta es lo que se conoce como Metaprogramas de Decisión, que involucran el marco de referencia que tiende a utilizar cada persona en el momento de decidir. Este puede estar dentro de la misma persona (“marco de referencia interno”) o bien en su exterior (“marco de referencia externo”).

Rodger Bailey, uno de los principales especialistas en Metaprogramas, considera que estos patrones de lenguaje y comportamiento, nuestras grandes costumbres a la hora de realizar tareas como decidir, motivarnos, iniciar, procesar información, dirigir la atención, etc., dependen tanto de la persona como del contexto en que se las realiza. Esto es, una persona puede exhibir un patrón en su casa y otro en su trabajo. Lo importante es cuál de ellos está operando en el momento en que nosotros interactuamos con la persona, y el ser capaz de detectarlo y utilizarlo.

Tomando las definiciones de Bailey, podemos considerar que una persona con marco de referencia interno decide basándose en la información existente en su mapa (literalmente, dentro de su propio cuerpo, sin ingresar nueva información), por lo que lo hace instantáneamente, y sin darse cuenta. Es decir, al realizar la comparación que es necesaria para cada decisión en el interior de su cuerpo, el proceso es absolutamente inconsciente y automático.

Por lo tanto, está decidiendo constantemente por sí misma, y no ve con agrado que los demás lo hagan por ella. De hecho, como en la historia con la que comenzamos este artículo, si otra persona le niega el derecho a decidir por sí misma, responde negándose a hacer lo que le piden, aún si ello implica, en muchos casos, ir en contra de su propia voluntad.

Las personas con marco de referencia externo, en cambio, necesitan realizar la comparación en el exterior, y utilizar información externa. Frecuentemente, entonces, piden la opinión de los demás, y requieren mayor cantidad de información antes de decidir. Sin la información que consideran necesaria, prefieren posponer su decisión, o directamente no decidir. Este es el caso de la segunda historia de este artículo, en el que ambas personas se niegan a elegir el restaurante.

LA RESPUESTA POLAR Y COMO (NO) PROVOCARLA

Ampliando el mapa pregunta a pregunta

Por Rafael Sabát

Cuando las personas están “externas”, no se oponen a que alguien decida por ellas. De hecho, les evita el problema de tener que buscar la información necesaria para decidir.

Bailey desarrolló un sistema que determina el patrón más frecuente para cada persona en el contexto de su trabajo y lo mide en una escala que va de -7 a +7, para ser utilizado, entre otras cosas, en selección de personal (los mejores vendedores tienen tendencia a tener marco de referencia externo, por ejemplo, y los mejores gerentes, a la inversa).



A los efectos de este artículo, en cambio, podemos considerar que los patrones forman un par yin – yang: se complementan en tal forma que al llegar al extremo se transforman en el opuesto. Por ejemplo, si decidimos por un interno, éste se niega a aceptar nuestra decisión (un comportamiento “externo”), y si forzamos a decidir a un externo, este decide por su cuenta hacer otra cosa (un comportamiento “interno”). Como forma de saber cuándo estamos internos o externos, busque situaciones en las que sintió presión externa para decidir: si le ha pasado frecuentemente, su tendencia es al marco de referencia externo. Si, en cambio, ello rara vez le pasó, tiende a decidir internamente.

Para evitar respuestas polares debidas a metaprogramas de decisión, reemplace en su comunicación todas las frases que indican haber decidido por los demás por preguntas, y si la pregunta le es devuelta, decida usted. (Por ejemplo, en lugar de “Vamos a Basilea”, “¿Vamos a Basilea?”).

Leven anclas

Por último, puede suceder que, voluntariamente o no, empleemos tonos de voz o gestos que disparan respuestas automáticas no deseadas en nuestros oyentes. En todos estos casos, de hecho, la respuesta depende tanto de la acción del comunicador como de las anclas que figuran en el mapa del oyente. Estas combinaciones de estímulos y respuestas se conocen como “equivalencias complejas”, de las que ejemplos comunes son frenar ante una luz roja, y extender la mano cuando alguien nos extiende la suya. No conozco la forma, en principio, de adivinar cuáles tonos y gestos resultan molestos para nuestros oyentes. Sin embargo, obedeciendo normas elementales de convivencia, educación y cortesía estaremos mayormente a salvo de ofender al prójimo. Por lo general, todo lo que trae a la memoria el mal uso del poder tiende a producir rechazo en muchas personas: recuerdos de padres que trataron inadecuadamente a sus hijos, maestros y profesores que emplearon violencia física, etc. Nuevamente, recomiendo leer inducciones de Milton Erickson para obtener ejemplos elegantísimos del empleo de los recuerdos infantiles.

Respuestas polares para entretenimiento y lucro

Como suele suceder, también es útil saber como provocar una respuesta polar. De hecho, si sabemos de antemano que alguien se opondrá a lo que le pidamos, basta con pedirle que haga lo opuesto a lo que queremos para inducirlo a que lo haga.

Otro ejemplo típico es la técnica que Richard Bandler llama “Aumento del Potencial de Respuesta”: Comunicador: “No estoy seguro de que quieras este producto, me parece, en realidad, que no voy a vendértelo, probablemente no te interese, así que mejor no te lo doy... ¿Realmente lo quieres? Me parece que no... ¿Estás seguro? No, no lo creo, me parece que no te lo voy a dar... Bien, si me lo pides así, entonces, son \$100.”

Quiero aclarar, haciendo honor al comentario de Bandler de que PNL se inventó para los varones (pues las mujeres ya lo saben todo), que sospecho que en el mundo femenino esta técnica se hereda genéticamente, siendo mayormente conocida como “hacerse desear”. En mi país, la Argentina, las mujeres han elevado esta técnica a niveles de arte.

Rafael Sabát
www.rafaelsabat.com

HABILIDADES DE PATROCINIO

Generando diálogos productivos y decisiones bien pensadas

Por Humberto del Pozo López

De un taller vivencial basado en el trabajo de Stephen Gilligan (Hipnosis Ericksoniana), Eugene Gendlin (Focusing), y el Modelado de La Estructura de los Diálogos Productivos.

Porque “hablar es una necesidad pero escuchar es un arte”, este taller es para que usted aprenda a escuchar, y generar y participar creativamente en diálogos improvisados pero focalizados para explorar problemas, proyectos, ilusiones, etc.

Para saber cómo crear el espacio para a) permitir que el otro haga lo que, en confianza, más le encanta: hablar de sí mismo, de sus ideas, inquietudes, necesidades, deseos, posibilidades, preferencias, motivos, soluciones, ilusiones, etcétera; y b) explorar eso con él, a través del diálogo y evitando el monólogo aburrido y sin interés, o peor aquél en que uno -o ambos- prescribe cómo 'debe' operar el otro.

Un taller para formadores (y estudiantes universitarios), que abordará las destrezas y las actitudes que lo habilitarán para convertirse en *organizador* y *facilitador* del *proceso* de imaginar, emocionar y reflexionar, —*escuchando*, preguntando... *escuchando*— en todas aquellas circunstancias en las que usted se compromete personalmente con el otro u otros.

Para cuidarse a sí mismo y a sus seres queridos, disolver conflictos, afrontar colisiones de valores, explorar posibilidades, co~generar decisiones bien pensadas y un mundo en el que todos queramos convivir.

Todos estamos dotados de un lugar compasivo, amoroso e indestructible en el centro de nuestro ser, y aunque la violencia y la negligencia pueden llevarnos a alejarnos de este centro esencial, él nunca puede abandonarnos. Desde esta perspectiva, los síntomas problemáticos son simultáneamente 1º una señal de cómo alguien ha abandonado ese centro (por ejemplo, una conducta antisocial o una autodestructiva) y 2º un llamado para regresar —a ese lugar sensitivo y tierno.

El **amor** es la habilidad por medio de la cual devolvemos nuestra presencia humana a ese centro del alma. Como habilidad, el amor requiere las capacidades de "estar con", confrontar sin violentar, proteger sin oprimir, diferenciarnos de, entregarnos a, y ser vulnerables y responder cooperativamente con otros.

El PATROCINIO es la forma que conecta esas habilidades: el ejercicio de nuestra capacidad de despertar la conciencia de la bondad, y de reconocer los regalos del ser y del mundo. Así podemos permitir que una experiencia problemática o un dilema pueda ser enfocado, sentido, nombrado, transformado y expresado.

Principios de patrocinio positivo

Despertar el "darse cuenta" de la bondad y los regalos del Ser.
Despertar el "darse cuenta" de la bondad y los regalos del mundo.
Apoyar las prácticas y tradiciones que conectan al ser en el mundo y al mundo en el ser

Principios de patrocinio negativo

Dar la espalda (estar atontado, aislado, afligido) a las bondades y regalos del Ser
Dar la espalda a la bondad y posibilidades del mundo,
Instalar prácticas y tradiciones que rechacen y abusen del ser y del mundo.

Las consecuencias y manifestaciones sociales del patrocinio negativo son el fundamentalismo o fanatismo y la indiferencia o consumismo.

Ideas básicas referidas al patrocinio de experiencias.

El ser relacional conecta dos formas de experiencia: las energías de la naturaleza (el ser somático) y la conciencia de la mente (el ser cognitivo).



HABILIDADES DE PATROCINIO

Generando diálogos productivos y decisiones bien pensadas

Por Humberto del Pozo López

El ser relacional se desarrolla cuando la conciencia de la mente patrocina las energías somáticas. Los síntomas se desarrollan cuando la conciencia mental ignora o ataca las energías somáticas. Se requiere su presencia, pero usted no puede hacerlo solo: los Patrocinadores necesitan Patrocinio.

Las habilidades de Patrocinio Incluyen:

- centrarse / abrir la atención
- escucha profunda / poner el nombre apropiado
- ser tocado por / el alma que toca
- bendición / identificar influencias ajenas
- desafiar / aceptar
- distinguir la unidad / conectar con las diferencias
- mantenerse agarrado a una experiencia/ soltar

"¿Qué necesito cambiar para que mis conversaciones sean consistentemente productivas?"

Una exploración dinámica de preguntas tales como:

- ¿Qué es pensar? ¿Cómo me represento un diálogo productivo y lo comparo con uno improductivo, para aprender en cada interacción? ¿Qué es importante para mí y para mi interlocutor en una conversación? ¿Qué diferencia hay entre estructura y contenido en un diálogo? ¿Qué significa ser empático? ¿Y colaborar en la exploración de un espacio perceptual común? ¿Cómo toma usted y los demás sus decisiones bien-pensadas?
- ¿En qué estado emocional abordo a otros? ¿Qué me pasa cuando me siento rechazado, o cuando al otro no le interesa? ¿De qué manera salgo de un estado emocional, y me embarco nuevamente en otros asuntos que requieren de mi atención concentrada y relajada?
- ¿Qué es importante para mí en mi relación con mis seres queridos, con mis amigos, compañeros, colaboradores, las personas con las que me relaciono cotidianamente?

Un re-encuadre del significado de amar y amarse.

Dos estados: (1) conciencia y (2) darse cuenta de la conciencia, y una habilidad:

PATROCINAR y PATROCINARSE, con siete principios.

Un indestructible "centro suave y tierno" existe en el corazón de cada persona. Hay dos en ti, un ser somático que siente y uno cognitivo que puede reflexionar, (y el espíritu que conecta intrapersonal e interpersonalmente). La vida se mueve a través tuyo, excepto cuando no lo hace. Estás tras algo grande. (Elogiar) Tu camino es tuyo y de nadie más: eres un desviado incurable y los demás también lo son. Puedes hacerlo más aún y mejor (Expandir) A medida que continuas haciéndolo, muchos posibles aprendizajes van a desarrollarse (Sugerir Posibilidades y abrir la imaginación)

Estos principios sugieren tres órdenes de inteligencia

- El centro del ser somático** (el principio de SER)
- El patrocinio del ser cognitivo** (el principio de relación)
- El campo del ser relacional** (el principio de pertenencia)

En las experiencias de bienestar, todas están presentes: centro cognitivo complementario, patrocinio y la conexión con el campo. En las experiencias problemáticas hay, una ruptura en el "principio de SER", una ruptura en el "principio de relación" y en el de "pertenencia". Por eso cuando hay un problema dialogamos para a) regresar la atención al centro b) patrocinar diferencias y reparar relaciones intrapersonales (Yo "somático" y "reflexivo") y c) reunir al ser con el campo mayor.

HABILIDADES DE PATROCINIO

Generando diálogos productivos y decisiones bien pensadas

Por Humberto del Pozo López

10

Existen MUCHAS, MUCHAS maneras de lograr esto. Como base utilizamos las experiencias y el entendimiento del otro. Es una práctica dialógica poética, no literal.

Por eso los tres principios fundamentales que guían el diálogo productivo son escuchar, escuchar, y escuchar.

Un Mapa de La Estructura de los Diálogos Productivos.

Un juego -para disfrutar del diálogo productivo- con cinco componentes dinámicos interrelacionados:



El escenario:

Las Emociones de aceptación (Amor) y alegría (Juego): los Estados de curiosidad (no-saber) y fluidez creativa. La conexión con mi centro somático. El viraje de un estado que no me sirve a uno neutral y de ahí a otro útil, en forma limpia, impecable.

Los actos del lenguaje:

Actos Lingüísticos para escuchar, centrados en el otro: 1) preguntar, 2) resumir sus dichos, 3) explicitar y verificar su estado emocional, 4) validar sus percepciones, 5) invitar a imaginar, 6) CALLAR.

La estrategia de patrocinio:

o secuencia desde el comienzo a la conclusión del diálogo: 1) Identificación de la secuencia de conductas o experiencia que indican la existencia de un síntoma y ¿de qué manera es eso un problema?; 2) Identificación del ser somático descuidado y la sensación; 3) Activar el ser cognitivo competente; 4) Reconectar con el campo de relaciones mayor y con experiencias de trascendencia de los problemas; 5) Conectar el sí mismo somático con el cognitivo; 6) Volver a explorar la secuencia del problema manteniendo la conexión y notando diferencias; 7) Invitar a imaginar desarrollos ulteriores.

Virajes Perceptuales:

1) Sí Mismo; 2) Empatía con el Otro; 3) Observador o Meta-Posición, que aporta un excedente de visión vía-á-vis el otro. Cómo podemos agregar un excedente de visión vía-á-vis el otro y ofrecerle un servicio absoluto, que será de valor para él como un suplemento independiente de la energía, gentileza, o inteligencia creativa que lo acompañe; y 4) "Nosotros", Posición-Plural o Sistémica o del Campo Relacional.

Virajes de Nivel Lógico:

Consciencia reflexiva, auto-referencialidad y virajes a) del nivel descriptivo sensorial al nivel evaluativo, valores, de creencias, identidad, etc. y viceversa, b) de la estructura al contenido, y c) de los pensamientos-sentimientos a la aplicación e influencia de éstos sobre otro estado de pensar-sentir.

Humberto del Pozo

PATROCINIO SEGÚN ROBERT DILTS

"Si la identidad de la otra persona es vista y reconocida se puede producir un cambio generativo. Ese es el principio del patrocinio. Cuando las personas se dan cuenta que son vistos, valorados y bienvenidos van a desempeñarse más eficientemente, van a aprender mejor, van a ser más creativos. Porque la idea detrás de este principio es que la identidad de cada persona está llena de recursos y creatividad. Y cuando se reconoce esa identidad, y se la apoya en su unicidad, dándole la bienvenida a esa única expresión de vida, la persona crece y se potencia en el uso de esos recursos, crece naturalmente e indudablemente va a contribuir a la prosperidad social".

LAS SIETE CLAVES DEL ÉXITO DE DISNEY

Siguiendo con el modelado del maestro ...

Por Tom Connellan

11

Walt Disney ha sido modelado por Robert Dilts, y como resultado de su trabajo, hoy tenemos a nuestra disposición, la famosa Estrategia Disney para creatividad. En este artículo aportamos otro modelado mas relacionado al mundo de los negocios.

El presente es un breve resumen del Libro *"Las 7 Claves del éxito de Disney"*, escrito por el autor y profesor Tom Connellan (*"Inside the Magic Kingdom"*, Panorama Editorial, 1999), complementado con comentarios acerca de cómo nosotros, en nuestras empresas, cumplimos o rompemos con el ejemplo de esta *"fábrica de sueños"*.

Ciertamente, la organización Disney® nos impresiona desde el mismo momento cuando compramos las entradas o llegamos al estacionamiento. ¡Cuánta eficiencia! Para la mayoría, es una experiencia encantadora desde el inicio hasta el fin, y aún mas, por los recuerdos y los "souvenirs", un evento que nos colma los sentidos.



Música, colores, un orden impecable, pulcritud y una contagiosa alegría. ¿Cómo podemos imitar esas sensaciones, cómo lograr que nuestros Clientes sientan lo mismo cada vez que nos contactan, que entran a nuestras Estaciones, Supermercados u oficinas y en cada momento que compren o consuman nuestros productos y servicios?

LAS 7 CLAVES DE DISNEY

Lección 1: La competencia es cualquier empresa con la cual el Cliente nos compare.-

¿Quién de nosotros se atrevería a compararnos con Disney World? Muchos de nuestros Clientes quizás lo hagan, porque –a la final- los criterios son los mismos para medir calidad percibida y excelencia. Y si el patrón existe, la comparación es inevitable. ¿Acaso no pensamos así cuando vamos a una playa pública, sucia y mal dotada? Connellan destaca que *"si alguien satisface a los Clientes mejor que uno, sin importar el tipo de negocio del cual se trate, uno sufre por comparación..."*

Uno de los problemas del *"benchmarking"* y del análisis de mercados es la tendencia a compararnos contra los promedios de la Industria sin cuestionar si esos promedios representan la excelencia o si son solo eso, el estándar, el lugar común. ¿Por qué no elevar los estándares? Por ejemplo, si la atención en las Estaciones de Servicio, en la Banca y en otros sectores de servicio es deficiente: ¿De qué nos vale estar *"por encima de la media del mercado"* si ésta más bien representa la mediocridad de una industria?

Lección 2: Prestar una atención exagerada a los detalles.-

El autor describe detalles que conforman la experiencia Disney. Por ejemplo, entre las figuras de cera en el *Reino Mágico®* se encuentra la del ex -Presidente de los Estados Unidos, Franklyn Delano Roosevelt quien gobernó del 1933 al 48 a través de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial, aún siendo paralítico. Aunque nadie pueda notarlo, si se levantara un poco el pantalón se observaría que lleva un arnés ortopédico.

Personalmente, tuvimos la oportunidad de observar en una película animada en la cual un personaje tropieza inadvertidamente una lámpara que cuelga del techo encendida. La luz queda bamboleándose unos segundos, mientras la sombra oscila de un lado al otro de la mesa debajo de ella. En ninguno de estos casos parecería necesario incurrir el gasto y el esfuerzo. *Tribilín* pudo no tropezar la lámpara y nadie le va a levantar el pantalón al Presidente Roosevelt. Pero allí están, aunque sea para el orgullo de quienes los colocaron.

¿En un Supermercado, por ejemplo quién notaría si lavaran las frutas o verduras con agua y vinagre salvo los mismos empleados quizás? Lamentablemente, no solo carecemos de tal grado de atención a detalles imperceptibles que representan la excelencia sino que muchas veces dejamos escapar errores gravemente perceptibles de cara al Cliente.

Lección 3: Todos predicán con el ejemplo.-

Es una conferencia dictada en **PDVSA CIED** por el Entrenador Jefe de la Organización en 2001 aprendimos que Disney® vigila hasta la postura de los *"Miembros del Elenco"* para evitar que por el cansancio y ajetreo del día vayan a recostarse visiblemente en alguna reja o pared y –sin darse cuenta- casi que colocarse un letrero que dice *"No me moleste, estoy cansado..."*

LAS SIETE CLAVES DEL ÉXITO DE DISNEY

Siguiendo con el modelado del maestro ...

Por Tom Connellan

12

Es difícil separar la personalidad de la persona. Hay jefes insensibles, gerentes que no delegan, supervisores antipáticos y empleados desaseados. Sin embargo, es iluso pretender que otros empleados no sigan su ejemplo y peor aún que nuestros Clientes no lo percibirán. El llamado “modelaje” puede ser inconscientemente negativo pero aún así colectivo.

Lección 4: Todas las cosas predicán con el ejemplo.

Una Navidad en Disney se siente, se escucha, se prueba, se palpa. El *Reino Mágico* nos envuelve los sentidos. Nada parece contrariar la experiencia, nunca vemos a *Mickey Mouse* descabezado tomándose un “break”, nunca descubrimos cuándo se cambian los *Pato Donald* para relevarse entre turnos, no hay obreros echados bajo la sombra a la hora del almuerzo, ni letreros que digan “*Out for Lunch*”. Recuerdo mi primera y ansiada visita al Teleférico de Mérida en Venezuela. Tras viajar por al menos seis horas con la ilusión de ver las nieves eternas nos topamos con un letrero que decía “Cerrado por Navidad”. Era un 25 de Diciembre en los años 60. ¿Acaso Disney cierra en Navidad? La comparación es inevitable.

Lección 5: Se escucha mejor a los Clientes a través de muchos oídos.-

Cada empleado es un “*Agente de Inteligencia de Mercados*”. Todos los miembros del elenco Disney recaban y transmiten información que para algunos pareciera intrascendente. Sin embargo, por ejemplo, cuando varios empleados reportan quejas sobre la temperatura de una atracción, esa pieza de inteligencia sirve para tomar medidas. Cuando otro escucha una conversación entre huéspedes y averigua que una pareja está de Luna de Miel, seguramente lo referirá al hotel donde se hospedan, el cual —de no haberlo sabido— colocará en su habitación un obsequio alegórico.

Lección 6: Reconoce, recompensa y celebra.-

Ben Bristol, el célebre empresario, dijo una vez que “*tu éxito muchas veces depende del éxito de la personas que te rodean...*” Connellan destaca que “*la extinción, es decir, la ausencia de retroalimentación puede provocar que las personas renuncien a su compromiso...*”

Muchas veces cometemos el error de no reconocer ni compartir las alegrías del éxito, mientras más logramos, más exigimos. Esto puede ser causa de frustración entre empleados y gerentes quienes sienten que sus esfuerzos, pese a resultados que son visibles, no son reconocidos. Peor aún, no se crea el sentido de equipo. Cuando los Anaheim Angels ganaron ahora la Serie Mundial, seguramente celebraron en grupo, todos juntos, jugadores, “managers”, personal de apoyo, novatos y estrellas, cada quien aportó su grano de arena. Fue un éxito compartido.

Lección 7: Todas las personas hacen la diferencia.-

Recuerdo la navidad de 2000 cuando visitábamos casualmente el *Reino Mágico* en Orlando con la familia, caminábamos frente a una banda de *New Orleans Jazz* vestidos con los atuendos típicos del *Mar-di Gras*, mi suegra dejó caer su bufanda sin notarlo, una de las trompetistas lo observó y sin romper el ritmo, se separó del grupo, la recogió y con un pasito alegre marchando a su lado se la devolvió a la señora Prince. Este detalle, estoy seguro, nunca lo olvidará.

La joven encontró una oportunidad para hacer la diferencia, convirtió un descuido en un momento mágico. ¿Actúan así nuestros empleados? ¿Y nosotros? Cuántas veces el error de un Cliente es el arma con la cual nos defendemos de él o incluso lo atacamos? “*Es que usted hizo su pedido tarde...*” le replícamos. Cada interacción con un Cliente, aún una queja, es una oportunidad de negocios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Son pocas las empresas que se centran en “*la experiencia de consumo*” y promueven un enfoque tan integral como Disney®. Siempre —aún en las mejores— habrá un detalle, un descuido que romperá lo que pudo haber sido una apreciación de excelencia. Sabemos ser buenos pero no excelentes. Y es que la excelencia se lleva por dentro y hay que cultivarla. Las empresas requieren procesos claramente orientados a la generación de *placer*, más que de productos y servicios, y especialmente *placer* a través de ellos, lo cual exige especial atención a la calidad no solo física sino percibida, no importa cuán subjetiva sea esta percepción. En ello el recurso humano que la ofrece es determinante, tal como han probado estudios desde GALLUP hasta los nuestros. ¡Nunca seremos una empresa de primera con empleados de segunda!

La excelencia no es un indicador, es una sensación que nuestros Clientes disfrutan.

DESDE EL REINO METAFORICO ...

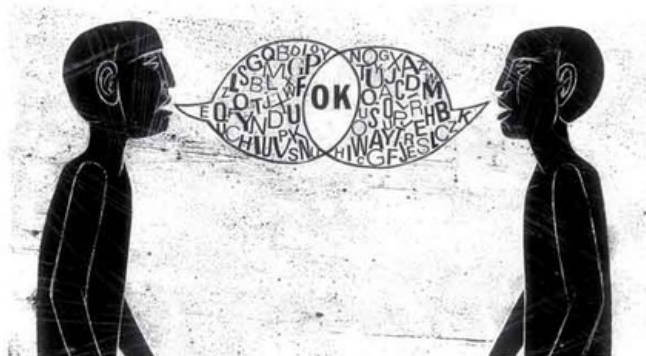
El valor de la palabra ...

Un cuento de Paulo Coelho

13

“En el principio existía la Palabra”: todos conocemos esta frase de la Biblia. Lo más interesante es que no se compara a Dios con una figura, con un efecto de la naturaleza, sino con una expresión gramatical. En mi oficio de escritor estoy obligado a concentrarme en la importancia de las palabras, pero creo que todo ser humano debe siempre prestar atención a lo que dice y a lo que oye.

Tenemos que compartir. Aunque conozcamos la información, es importante no dejarse llevar por el pensamiento egoísta de llegar solo al fin de la jornada.



Quien hace esto descubre un paraíso vacío, sin ningún interés especial, y pronto se morirá de aburrimiento.

No podemos coger las luces que iluminan el camino y cargar con ellas a cuestas. Si actuamos así, llenaremos nuestras mochilas con linternas y tendremos que deshacernos del alimento que nos da fuerza para seguir adelante: el amor. Tenemos que recibir estímulo, consejos. Pero a veces, por inseguridad, interrumpimos una conversación en la mitad, por miedo de mostrar a nuestro interlocutor que desconocemos aquel asunto. ¿Cuál es el problema de aprender? ¿Por qué nos sentimos humillados cuando alguien toca un tema que desconocemos? Nadie tiene la obligación de saberlo todo. Dijo Albert Einstein: “Cien veces al día me acuerdo de que mi vida interior y la exterior dependen del trabajo que otros hombres están haciendo ahora. Por eso tengo que esforzarme para devolver por lo menos una parte de esta generosidad, y no puedo dejar ni un momento vacío”.

Y mientras no se invente un nuevo proceso de comunicación más directo que la palabra, tendremos que contentarnos con ella, aunque a veces sea demasiado pobre para describir lo que sentimos. Dice el poeta brasileño Carlos Drummond de Andrade en una carta a su nieto: “Admito que amo de las plantas la carga de silencio, Luis Mauricio, / Pero hay que intentar el diálogo cuando la soledad es un vicio”. Conozco a personas que no dan importancia a las palabras. Pero conozco también a personas que temen a las palabras.

Sí, es verdad que a veces decimos: “¡Anda!, hace tiempo que no discuto con fulanito” o “nunca he tenido una gripe”. De repente, al día siguiente, cogemos una gripe o discutimos con fulanito.

Entonces concluimos: trae mala suerte comentar las cosas buenas que nos suceden.

Nada de eso. En verdad, antes de cualquier problema, el Alma del Mundo nos muestra cuánto tiempo estuvimos sin enojarnos con determinada cosa. Nos quiere decir lo generosa que ha sido la vida hasta ese momento, y lo seguirá siendo, si superamos con coraje el obstáculo. Habla. Dialoga. Participa. Nada hay más despreciable que el “observador” acomodado y cobarde. Tu valor al expresar opiniones te ayudará a crecer en cualquier dificultad. Habla de las cosas buenas de tu vida a todo el que quiera oír: el Alma del Mundo necesita mucho de tu alegría, y Dios se alegrará al ver tu sonrisa. Habla de los momentos difíciles que puedes estar viviendo: da una oportunidad a los demás para que te den lo que necesitas, aunque sea tan solo una palabra de apoyo.

La palabra es poder. Las palabras transforman el mundo y al hombre. Los vencedores hablan con orgullo de los milagros de sus vidas. Cuanta más energía positiva haya a tu alrededor, más energía positiva atraerás, y más se alegrarán los que bien te quieren. En cuanto a los envidiosos, a los derrotados, estos solo podrán hacerte daño si tú les das ese poder.

“Mi baile, mi bebida y mi canto son el lecho donde reposará mi alma cuando vuelva al mundo de los espíritus”, dijo un sabio indonesio. Por lo tanto, usa verbos, sujetos, predicados, y canta tus alegrías y penas, pero canta todos los días de tu vida.