



# LA MAGIA CONTINÚA

**Revista Digital de libre Distribución**

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

E-book 66

**[www.redpnl.net](http://www.redpnl.net)**

## LA MAGIA CONTINÚA

### ÍNDICE

### E-book Nro. 66 - COPYRIGHT ® RED L. DE PNL

*El futuro no se predice, se crea. ROBERT DILTS*

#### CREANDO HERRAMIENTAS: LAS CARTAS METAFÓRICAS ©

Exposición del Cuarto Encuentro de la Red L. de PNL

Por Adriana Cortez y Jorge Todarello

PÁG. 1 a 3

#### HACIA UN CAMINO DE CAMBIOS

Tres herramientas de Dilts para transformar tu mundo interior

Por Pedro González Núñez

Pág. 4 a 5

#### EL RESPETO POR TU MAPA

El secreto de todo buena comunicación

Por Hernán Vilaró

Pág. 6

#### LOS CRITERIOS, UNA CLAVE DE LAS CREENCIAS

Del libro identificación y cambio de creencias

De Robert Dilts, Tim Hallbom y Suzi Smith

Pág. 7 a 8

#### ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

Del libro PNL para Directivos

De Joseph O'Connor e Ian McDermott

Pág. 9 a 15

#### DESDE EL REINO METAFÓRICO ...

Historias breves del camino del ZEN. Cuentos tradicionales

Pág. 16

## Textuales de STEPHEN GILLIGAN

### POEMA SOBRE EL TRANCE GENERATIVO

Llegará el día en que, con júbilo, te darás la bienvenida a ti mismo,

Llegarás a tu propia puerta a través de tu propio espejo,  
Y cada uno sonreirá a la bienvenida del otro diciendo:  
Siéntate y come.

Volverás a amar al extraño que eras tú mismo.

Dale vino y dale aliento.

Devuelve tu corazón a tu corazón.

Devuélveselo al extraño que te ha amado toda tu vida  
Y a quien has ignorado por otro.

Ese que te conoce de memoria.

Baja de las estanterías las cartas de amor,  
Las fotografías y las notas desesperadas,  
Y mira por encima de tu propia imagen en el espejo.

Siéntate y festeja tu vida.



## CREANDO HERRAMIENTAS: LAS CARTAS METAFÓRICAS

### Exposición del Cuarto Encuentro de la Red L. de PNL

#### Por Adriana Cortez y Jorge Todarello

Solemos ver las cosas desde un lugar más o menos establecido y una vez que nos acostumbramos a ello no cambiamos fácilmente el punto de vista. Ésa es nuestra mirada del mundo.

Cuando aquello que estamos analizando nos resulta incómodo, doloroso, o en cualquier forma disfuncional, podemos quedarnos atrapados en nuestra mirada habitual del hecho y no encontrar una forma de salvar la situación, de evitar la incomodidad provocada. Esto es así porque nos hallamos encerrados en una mirada única para analizar un tema, aferrados a nuestro enfoque más habitual, ése al que estamos acostumbrados y -de manera casi automática- lo repetimos una y otra vez.



Richard Bandler decía algo como "*aquél que afronta reiteradas veces el mismo problema de la misma manera no lo hace por tonto o masoquista, lo hace porque carece de otras opciones para su comportamiento*". Precisamente eso es lo que solemos ver en consultorio cuando un consultante acude para resolver alguna situación a la que no encuentra solución. Carece de opciones. Mira y vuelve a mirar su problema desde un mismo lado.

Una interesante forma de variar esa mirada es la que se logra con las metáforas. Una metáfora puede ser visual, lingüística, gráfica, y hasta corporal. Toda metáfora consiste en lograr que un elemento real sea identificado con otro diferente descubriendo entre ambos una relación de semejanza.

Si logramos que el consultante se deje llevar por el proceso de cambio de nivel que se opera así en su mente, va a estar encontrando soluciones inimaginadas anteriormente, y la utilización de la metáfora es una forma práctica y efectiva para realizar ese cambio de nivel.

Nosotros hemos encontrado en las *Cartas Metafóricas* una manera de metaforizar tan simple como poderosa, ellas son para nosotros un portal de ingreso a todo un mundo de posibilidades por parte del consultante, hasta entonces ignoradas -o no conscientes- de su parte, permitiéndole encontrar no una, sino varias soluciones posibles para crear nuevas representaciones de su realidad.

Esto es así porque al trabajar con las *Cartas Metafóricas* estamos trabajando con esa parte creativa que se mantiene oculta en el relato reiterativo del tema disfuncional o problemático, y llegar entonces a una solución (o principio de solución) no es más que el resultado del trabajo que realizará la parte no consciente del consultante, con todos los recursos y las múltiples opciones que éste tiene a su alcance.

Para nosotros trabajar con metáforas era habitual, era una herramienta a la que echábamos mano regularmente en el consultorio. Hay que tener en cuenta que las hemos conocido desde los mismos comienzos de este camino de ser facilitadores de los procesos de los consultantes. En el Practitioner con las metáforas isomórficas, en el Designer de Taquion con Daniel Cuperman y Graciela Astorga usando las metáforas gráficas, en Tiempo de Magos con las otras maneras lingüísticas de hacer metáforas que desarrolla Fernando Cuperman, o en los mismos TDM con las metáforas corporales que tanto le gustan y enseña Daniel Oil.

Adriana -que es una gran buceadora de la web- suele rescatar de internet diferentes elementos que le llaman la atención o le resultan de algún modo interesantes como potenciales elementos de trabajo en consultorio. Luego los llevamos a un proceso de investigación (y juego), buscando encontrarles una función útil durante la consulta. Así, un día llegó a unas tarjetas con imágenes y símbolos que no tenían un significado en sí mismo sino que era el observador quien le daba el sentido (su propio sentido).

Entonces, partiendo de algunas de las técnicas más clásicas de la PNL, tomamos esas imágenes, las volcamos a tarjetas, y con el agregado de las mismas comenzamos a ejecutar las técnicas. También fuimos agregando otros elementos más -provenientes ellos de diferentes disciplinas- para encontrar con muy grata sorpresa que el hecho de adicionar estos elementos potenciaban y permitían otras posibilidades en las técnicas clásicas.

## CREANDO HERRAMIENTAS: LAS CARTAS METAFÓRICAS

### Exposición del Cuarto Encuentro de la Red L. de PNL

#### Por Adriana Cortez y Jorge Todarello

Nos dimos cuenta que iban a poder aplicar esas técnicas incluso quienes no tenían la base del conocimiento de la PNL. Así las probamos llamando a participar a conocidos nuestros que nada sabían de PNL, aunque tenían dominio de otras áreas diferentes y se desempeñan como Coachs, acompañantes terapéuticos, psicólogos, counsellors, decodificadores y otras especialidades.

Por un lado, lo que queríamos era practicar y mejorar las técnicas, y por otro lado averiguar cuál era el nivel de posibilidad que ellos veían desde sus diferentes distinciones de ser aplicadas por ellos mismos con sus consultantes.

En resumen, habíamos logrado incorporar elementos enriquecedores a las técnicas de PNL y construido así técnicas poderosas.



Entre los agregados que incorporamos hay varias disciplinas representadas.

Para empezar, aparece la metodología de Modelos Esenciales (Daniel Cuperman), con la cual comenzamos a deconstruir cada técnica para -luego de comprender sus partes (y el sentido o el para qué de cada una de ellas)- reagruparlas a veces resecuenciándolas como en el caso de la técnica de Logro de Objetivos; a veces dejando un elemento de lado o reemplazándolo por otro elemento distinto como en Pintando con Luz que rebautizamos Sanar un Vínculo; otras simplemente agregando elementos o conceptos.

Otra disciplina que nos aportó mucha riqueza fue Mente Holográfica (Daniel y Fernando Cuperman), cuyos principios aparecen en varias técnicas como la de Psico-Geografía Familiar (Árbol Genealógico), o en el ya nombrando Sanando un Vínculo, y Resignificación de hechos disfuncionales.

La inclusión de las Cartas Metafóricas está presente en todas las técnicas a partir de comprender la potencialidad en el trabajo de las metáforas a través de imágenes. Construimos nuestros propios mazos, es decir, pintamos imágenes nosotros mismos, también le pedimos a Pablo Reskin (un joven artista residente en CABA) que ilustre ciertos tipos de figuras, además construimos una batería de señales vinculares, etc. Para el desarrollo de las mismas decidimos adentrarnos en lo que son los Principios del Asociacionismo (David Hume) y de la Percepción de la Gestalt (Max Wertheimer), ambos conceptos nos dieron lineamientos útiles para la construcción de los mazos, a los que llamamos simplemente Cartas Metafóricas. También tiene una fuerte presencia la metodología de Lenguaje Limpio (David Grove). Dado que estamos trabajando con metáforas, su manera de respetar la descripción metafórica del consultante en la forma de componer las repreguntas nos resultó de altísimo valor. Aquí, como en otros casos, nos resultó interesante comprobar como las ideas "viajan" en el tiempo y en el espacio. Grove explica su metodología y al hacerlo habla –creemos que sin saberlo- de lo que hoy, gracias a los hermanos Cuperman, conocemos como Mente Holográfica.

El Coaching nos dio también su aporte, y de él tomamos en parte su modelo de indagación. Desde luego, siendo integrantes del grupo del Equipo Didáctico de Tiempo de Magos, estamos muy influenciados por el estilo del Lenguaje Ericksoniano (Milton Erickson), por lo mismo no podía quedar de lado la inclusión de algunos de los presupuestos ericksonianos como Progresión, Reorientación, Interrupción de Patrones, Utilización, entre otros.

Podemos decir que una fuerte base teórica para animarnos a recorrer este camino la tomamos de la idea del Procesamiento Adaptativo de la Información (Francine Shapiro), con la cual nos quedaba claro cómo es el proceso de alcanzar una adaptación y aceptación de la información disfuncional (su recuerdo experiencial) por parte del consultante al lograr reiniciar el procesamiento interno de la misma. Luego también comenzamos a imaginar otras técnicas –es decir no provenientes de la PNL- acordes a las temáticas más recurrentes que escuchábamos en el consultorio y así fue creciendo “la familia” de técnicas o protocolos disponibles.

Estas técnicas están diseñadas para ser desarrolladas sin requerimiento de espacio, en una mesa o un escritorio, ya que no necesitan el desplazamiento o movimiento de la persona –que solemos usar desde la PNL- sin perder nada de la riqueza de las técnicas originales. Entonces, para el consultante son “juegos” (como si jugar no fuera cosa seria). Por eso mismo, fueron los conceptos del Hommo Ludens (Johan Huizinga) los que nos dio las bases para permitírselo libremente.

## CREANDO HERRAMIENTAS: LAS CARTAS METAFÓRICAS © Exposición del Cuarto Encuentro de la Red L. de PNL Por Adriana Cortez y Jorge Todarello

Para nosotros el uso de estas técnicas son una manera metafórica de que el consultante abra su parte “no consciente” y nos hable –en principio- sólo de lo ve en la imagen tomada, sin darse cuenta que está exponiendo así lo más profundo de su pensamiento.

De esa manera, y a través de sus propias metáforas, irá hallando una dirección de solución ya que nosotros no hacemos interpretaciones, sin embargo, el consultante si las puede hacer.

Nosotros facilitamos esa tarea al consultante a través de las imágenes y las preguntas de cada técnica. Luego si, habrá un momento para trabajar las relaciones o las semejanzas que aparecen respecto de su tema disfuncional.



Así fuimos incorporando distintos “juegos metafóricos” temáticos, algunos de ellos para trabajar individualmente y otros para trabajo en grupos (ya sean grupos familiares o equipos de trabajo).

Nombramos aquí algunos de ellos:

Logro de Objetivos

Concretando Proyectos (que nace de la *Estrategia Disney de la PNL*)

Sanando el árbol genealógico (que nace de la Psico-geografía familiar de la PNL)

Línea de Tiempo

Sanando Vínculos (que nace de *Pintando con luz* de la PNL)

Resolver Incongruencias (que nace de *Integración de partes de la PNL*)

El viaje del Artista

Mi lugar en el Mundo

El viaje del Escritor

Resignificación

El Niño Interior

Trabajar la Pareja

En plena época de investigación, desarrollo y juego de las técnicas –como comentamos más arriba- donde habíamos invitado a participar a algunos de nuestros conocidos, ellos mismos nos incitaron a enseñarles cómo usarlas, y cuando quisimos hacerlo nos dimos cuenta que les faltaban elementos de base para comprender su funcionamiento. Es decir que las veían poderosas, pero al no saber dónde estaba su poder no sabían reproducirlas. De esa forma fue que se nos ocurrió armar unos “protocolos”, es decir unas guías paso-a-paso para su uso y aplicación, y comenzamos a enseñárselas a ellos mismos, y nos dimos cuenta que habíamos construido una hermosa y potente capacitación para profesionales en la atención de consultantes.

Desde entonces dictamos periódicamente esta capacitación, a la que llamamos simplemente “Capacitación en el uso de Cartas Metafóricas”, ya sea en nuestro espacio –en CABA- o en los espacios de otros institutos que nos han ofrecido para hacerlo en distintas provincias del país. Y vemos con gusto que cuando los asistentes comienzan a comprender su funcionamiento comienzan rápidamente a considerarlas como una herramienta prioritaria en sus propios consultorios.

## HACIA UN CAMINO DE CAMBIOS

Tres herramientas de Dilts para transformar tu mundo interior

Por Pedro González Núñez

**“Una idea es como un virus, te posee”.**

Esta frase fue pronunciada por el personaje protagonista del film “Origen”, interpretado por Leonardo DiCaprio. Curiosamente, esta sentencia es muy del agrado de Robert Dilts, escritor y especialista en PNL y será base fundamental de este artículo.

**¿Sientes insatisfacción con tu realidad y que hay algo que no encaja en tu mundo?**

Tal vez haciendo una transformación en tu interior puedes solucionarlo.

No hay que olvidar que **una vez procesamos ideas, vivencias y situaciones, las interiorizamos y las hacemos nuestras**.

En ese momento estamos representando nuestra propia realidad. Según cómo sean estos procesos, representaciones e interpretaciones, construiremos una definición propia.



**Todos tenemos un sistema de creencias que nos define y nos ayuda a hacer una representación propia del mundo.**

Según sea dicha representación, nos sentiremos más o menos identificados con una idea, suceso o acto. Sin embargo, que algo que no nos guste sea de una forma en particular, no significa que deba ser así. El hecho de que no te veas bien, no quiere decir que no esté bien.

Si creemos que podemos cambiar a mejor, hemos de intentarlo. Aquí es donde entran los niveles neurológicos de Robert Dilts.

### Las herramientas de Dilts para transformar tu mundo interior

**Robert Dilts propone una serie de herramientas que nos pueden ser de gran utilidad para transformar nuestro mundo.** Este escritor y consultor, especialista en PNL, ha divulgado un conjunto de ideas poderosas que pueden cambiar nuestra forma de ver la realidad y de entendernos a nosotros mismos. ¿Las vemos?

#### Ampliación del punto de vista

Es una tendencia muy humana el sentirnos absolutamente especiales. Realmente lo somos, pero no todo cuanto nos sucede es exclusivo. Es decir, que muchas de las situaciones que vivimos, ya han sido vividas por otras personas. **Si somos capaces de trabajar la empatía, ganaremos en perspectiva y compresión de nuestro mundo**, y también del que nos rodea.

Es decir, que como parte del mundo que somos, hemos de intentar comprender a los demás y ponernos en su lugar. **Gracias a este ejercicio de empatía lograremos una perspectiva mucho más enriquecedora para nuestro propio ser.**

#### Un problema es una oportunidad

¿Quieres seguir reescribiendo todo tu ser? **Convierte cada problema en una oportunidad.** Es cierto que puede parecer fácil de decir, pero no tanto de llevar a la práctica. Sin embargo, no es imposible y cada día más personas lo consiguen. En este sentido, todo dependerá de cómo interpretemos el fracaso. Podemos machacarnos por nuestra propia incapacidad, pero también tenemos la posibilidad de aprender de la experiencia vivida. En este último caso, es bueno explorar cuánto ha acontecido y aprovechar las enseñanzas recibidas para mejorar.

**Recuerda, si tras un fracaso piensas que eres torpe e inútil, estás generando una idea que puede ser como un virus.** A fuerza de resonar en tu mente, acabará por ser una realidad para ti. En ese caso, no aprenderás nada de las experiencias vividas y realmente te sentirás como una persona fracasada.

## HACIA UN CAMINO DE CAMBIOS

Tres herramientas de Dilts para transformar tu mundo interior

Por Pedro González Núñez

*"Si tú dices: "cometí una tontería pero soy una persona inteligente", puedes sentirte bien y aprender de tu error"* Robert Dilts

### Ampliación de la visión temporal

Una gran frase atribuida a diversos escritores y autores dice que “el pueblo que no conoce su historia, está condenado a repetirla por siempre”. Si observamos la realidad pasada y presente como fotos sueltas, no seremos capaces de avanzar.

En realidad, **Dilts aconseja ver la realidad como una película, no como retazos de un álbum fotográfico**. Todo cuanto sucede tiene un porqué y está originado por alguna situación en particular. Así pues, si aprendemos y potenciamos nuestros aprendizajes y habilidades de manera continua, obtendremos grandes ventajas personales. Mira tu mundo como un todo, no como experiencias sueltas sin relación entre sí.

### Reescribiendo todo tu ser en ideas

En definitiva, **Dilts apuesta por una visión más optimista del mundo**. Considera que frases como “yo soy” o “tú eres” tienen mucha fuerza. Según qué acompañe a estas sentencias, podremos tomar un camino personal u otro.

Por ejemplo, si nos decimos “yo soy inútil”, finalmente estamos generando una idea que cala en nuestro cerebro. De esta forma, hay muchas posibilidades de que finalmente pensemos que realmente somos inútiles. Sin embargo, **si nos decimos “yo soy fantástico”, estamos estableciendo una idea que aclarar, nos imprime carácter, optimismo y bienestar**.

*“Cada vez que utilizamos el verbo Ser, estamos utilizando una palabra poderosísima, porque definimos algo como si fuera una verdad absoluta a lo largo de todo el tiempo y en todas las circunstancias”*  
Robert Dilts

Así pues, esta es la forma en que Dilts considera que podemos reescribir todo nuestro ser. **El poder de las ideas y los pensamientos es enorme**. Si conseguimos utilizarlo de manera más positiva, todo ello repercutirá en nuestro bienestar propio. Y tú ya tienes buenas herramientas; ahora, ¿te atreves a sentirte mejor?

## ¿QUE ES LA INTENCION POSITIVA?

Por Robert Dilts

Creo que uno de los conceptos más transformacionales de la PNL, postula que detrás de cada comportamiento, pensamiento, creencia, tiene un propósito positivo. Es decir, pretende algo bueno para nosotros. Todos los organismos cumplen este requisito, tienen un propósito benéfico orientado a la supervivencia y a garantizar la tranquilidad de la especie. Como profesional busco cuál es la fuente de la que mana cualquier pensamiento, idea, comportamiento y suelo encontrar una intención buena en esa fuente.

¿Cuál es la intención de fumar? por ejemplo la persona quiere tranquilizarse, estar relajada o concentrada y ese es el origen del comportamiento. Hay que respetar eso para poder cambiarlo. Es una idea sorprendente, pero es así. Cuando tenías tres años las opciones que tenías para protegerte eran muy limitadas, luego creces y mantienes esas opciones sin saber que tienes muchas opciones más. La idea de la intención positiva nace con la PNL, pero conecta con diferentes ideas previas como la teoría de los sistemas o la cibernetica.

Todos los sistemas tienden a mantener un equilibrio, la homeostasis. Buscan preservarse incluso cuando pretenden crecer o cambiar. Virginia Satir siempre buscaba la función de los comportamientos y ella fue inspiradora para mi en este concepto. No mires el comportamiento, mira lo que hay detrás, ¿para qué haces esto? ¿Qué hace esto para ti? No tiene mucho sentido enfadarse con el comportamiento o con tu pensamiento, es mejor buscar cuál es la función que pretende cubrir y luego buscar otras alternativas más agradables para satisfacer eso.

## EL RESPETO POR TU MAPA

### El secreto de todo buena comunicación

#### Por Hernán Vilaró

#### ¿Por qué es tan importante empezar desde el mapa de la otra persona para hacer coaching o persuadir?

Dejame contarte una historia que da respuesta a esa pregunta. Hace dos meses, fui con mi esposa a ver en vivo a una banda Finlandesa de Power Metal llamada Nightwish. Llegamos puntuales porque queríamos acceder a los mejores lugares para escuchar y ver mejor a una de nuestras bandas preferidas. El recital empezaba a las 6 de la tarde...

Mayormente en los recitales de bandas internacionales siempre tocan primeramente, una o dos bandas del país nativo, las cuales reciben el nombre de bandas soporte.

Los temas de esas bandas soporte, rara vez son los conocidos debido a que son bandas que se crearon hace poco tiempo o no saltaron aún a la fama.

La primera banda soporte empezó cantando un tema tras otro, y recién luego del tercer tema, el cantante presentó a cada uno de los miembros de la banda...

La primera banda pasó sin dejar su marca en el público, no se preocuparon en generar química con el público, solo hacían lo suyo, esto lo supe porque cuando la cantante miraba al público y les hacía gestos para que muevan sus manos, o salten al ritmo de la música, solamente 4 o 6 personas los seguían.

¿Conclusión?

No pudieron guiar a la multitud de más de 1.000 personas que había en el recital.

El telón se cerró... Pasó un tiempo... Y con el telón bajo se empezó a escuchar de a cuenta gotas la guitarra eléctrica de la segunda banda soporte que se estaba preparando de fondo...

Luego de un tiempo, el guitarrista comenzó a ejecutar pequeñas partes de una canción que es muy conocida dentro del público de Heavy Metal (*Symphony of Destruction* de Megadeth), *automáticamente todos los presentes empezamos a prestar más atención* (Yo Incluido)

El guitarrista si bien no podía ver al público, si escuchaba claramente sus coros al compás de la música que estaba ejecutando.

Entonces... ¿Qué hizo? Toco ENTERA la introducción de ese tema.

En menos de 30 segundos, casi toda la gente que estaba o saltando o meneando la cabeza al ritmo de la música que escuchaban....

El guitarrista siguió tocando esa introducción de ese tema que TODOS conocían.

El público completo empezó a gritar el nombre de la Banda Megadeth.

**Todo esto, sin que siquiera se hubiese abierto el telón.**

Cuando por fin se abrió el telón de esta banda soporte, el ambiente era absolutamente cálido para con esa banda. La cantante pedía al público que hicieran un gesto que acompañara la música y muchísimos, la gran mayoría la seguía.

En esta banda soporte vi aplicado dos principios o dos llaves claves de una sesión de coaching o a la hora de persuadir.

El primero: **"Para persuadir a otra o a otras personas, tenés que empezar desde sus conocimientos, desde su mapa, no empezar desde lo que sabés vos, sino de lo que sabe el otro"**

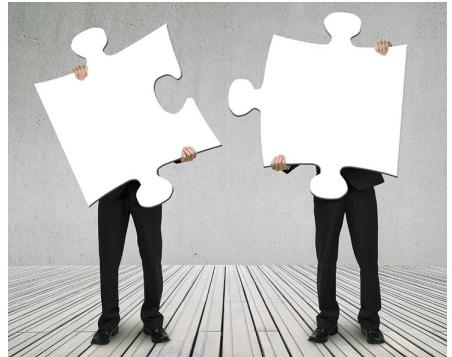
La primer banda no se interesó en generar rapport , en tocar temas que fueran conocidos primeramente para luego sí introducir sus temas, solo tocaron sus temas, solo se enfocaron en ellos.

La segunda banda al contrario, antes de empezar **y aún con el telón bajo**, se concentró en generar rapport , en crear una química auditiva si se podría decir.

**Y solo luego** se enfocaron en tocar sus temas...

Como eran profesionales y antes habían generado un clima de rapport con el público (Combo devastador) la gente los siguió, lo que nos lleva a la segunda llave de la persuasión.

***Si luego de generar rapport, sos visto por los demás como alguien a quién seguir, es decir como una autoridad, podés pedir que la gente realice comportamientos y los van a hacer ¿Por qué? Por la sencilla razón que no quieren perder ese rapport que habían generado, por la sencilla razón de que el público vio a esa banda como ellos mismos , por la sencilla razón de que había algo que los unía y para no perder esa unión, realizaban comportamientos que la cantante líder marcaba.***



## LOS CRITERIOS, UNA CLAVE DE LAS CREENCIAS

### Del libro identificación y cambio de creencias

### De Robert Dilts, Tim Hallbom y Suzi Smith

Los criterios y los valores constituyen una categoría especial de creencias. Son las creencias que usted mantiene sobre por qué algo es importante o valioso. Son muy poderosos e individualizados.

Escriba, como si estuviera contestando en voz alta, su respuesta a la siguiente pregunta: «¿Qué quiere usted de un empleo?». La palabra que le venga a la mente representa su criterio para un empleo. Si su posición no satisface en gran medida esos criterios, se sentirá usted descontento en su trabajo. Puede comprobar el poder de estos criterios haciéndole esa misma pregunta a un amigo o amiga y anotando su lista de criterios.

Finja que va a asignarle una tarea laboral utilizando primero las palabras que reflejan los criterios de usted y luego vuélvrale a asignar la misma tarea utilizando las palabras específicas de su amigo. A menos que los dos hayan utilizado exactamente las mismas palabras, podrá observar una gran diferencia en su fisiología. Si quiere entusiasmar a una persona con algo, utilice los criterios de ella, no los suyos propios. A veces las personas tienen problemas con la manera en que piensan sobre sus criterios y se los representan interiormente. Estos problemas pueden considerarse según: 1) la jerarquía; 2) el grado; 3) el tamaño del fragmento; 4) la identidad y 5) los conflictos.



#### La jerarquía de criterios

Es importante recordar que todos organizamos nuestros criterios jerárquicamente. Digamos, por ejemplo, que divertirse y ganarse la vida son dos cosas importantes para usted es posible que ganarse la vida sea más importante que divertirse, de modo que no falta al trabajo para irse a esquiar. Pueden surgir problemas cuando la jerarquía interna no esta ordenada de la manera más conveniente. Así, si su afición a los dulces es más importante que la salud puede ganar mucho peso y acabar enfermando.

#### El grado

Al tratar con los criterios, se plantea la cuestión del grado. Por ejemplo, si ganarse la vida es más importante para usted que divertirse, pero se ve en la necesidad de elegir entre una actividad que es sumamente divertida y otra que sólo le proporcionará unos menguados ingresos, es posible que opte por la actividad divertida. Las personas pueden tener problemas cuando sus ideas sobre esta cuestión de grado no están claras. Así, por ejemplo algunas personas siempre postergan la diversión en aras de ganar dinero, y es posible que acudan a verle porque se hallan insatisfechas con su vida.

#### El tamaño del fragmento

A veces la gente sólo tiene una definición vaga de sus criterios. Por ejemplo, alguien podría decir: «Es importante estar sano». Si entonces usted le pregunta: «¿Qué entiende por estar sano» para responderle tendrá que recurrir a otra lista de criterios como tener mucha energía, no tener exceso de peso, sentirse de determinada manera, etc. Cuando una persona no ha pensado bien en cómo sabrá que cierto criterio se ha cumplido, ni cuáles, son los subcriterios o los criterios equivalentes, es muy posible que se sienta confusa en cuanto a la manera de lograr lo quiere o abrumada por la idea de lograrlo. Si desmenuza usted un criterio en sus partes componentes, sabrá qué es y qué hace falta para satisfacerlo.

#### La identidad y los criterios

Si al sopesar la compra de un automóvil decide usted que un deportivo representaría «el nuevo usted» y que un modelo familiar representaría su responsabilidad ante su familia, entonces no está usted tratando sólo con criterios, sino con su identidad. Pongamos otro ejemplo, el de fumar. Hay quienes dejan de fumar porque molesta a los demás. Dejan de fumar porque el criterio de ser apreciados por los demás tiene más peso que el placer que obtienen del fumar, es decir, que utilizan su criterio para modificar un comportamiento. Otros, sin embargo, complican la cuestión al decir: «Si puedo dejar de fumar, puedo hacer cualquier cosa. Realmente puedo ser la persona que siempre he querido ser».

## LOS CRITERIOS, UNA CLAVE DE LAS CREENCIAS

### Del libro identificación y cambio de creencias

### De Robert Dilts, Tim Hallbom y Suzi Smith

#### Los conflictos de criterios

Los conflictos que hay en nosotros a menudo son conflictos de criterios. Por ejemplo, usted quiere hacer cosas divertidas pero tiene que ganarse la vida. Si ha definido estas actividades de una manera excluyente, tener una le impedirá tener la otra, y se sentirá usted estafado elija la que elija.



Tras esta breve introducción a los criterios y los valores, me gustaría explorar el caso en que una persona quiere hacer un cambio determinado pero se retiene, empieza a cambiar pero se le acaba el vapor, o bien se mete en alguna clase de conflicto cuando intenta poner en práctica el cambio.

Un ejemplo corriente del problema a que quiero referirme se da cuando ha decidido usted hacer ejercicio pero, al llegar la hora, ese plan se evapora y surge otra cosa que le apetece más hacer. Cuando ocurre algo así, casi siempre hay un conflicto de criterios. ¿Quién tiene una situación así?

#### Resumen de la jerarquía de criterios

1. Identifique un comportamiento que la persona quiera poner en práctica pero ella misma se lo impida; por ejemplo la persona quiere hacer ejercicio con regularidad.
2. Induzca los criterios que mueven a la persona a desear el nuevo comportamiento; por ejemplo, la persona quiere hacer ejercicio a fin de «estar sana» y «tener buen aspecto».

Induzca la estrategia y las submodalidades que utiliza la persona para decidir cada criterio; por ejemplo, «salud» es «tener buen aspecto» = visual creado

Induzca los criterios que impiden que la persona cambie.

Éstos serán criterios de un nivel superior, porque se imponen a los criterios de motivación; por ejemplo, la persona no hace ejercicio con regularidad porque «no tiene tiempo» y porque «es doloroso».

Induzca la estrategia y las submodalidades que utiliza la persona para decidir cada criterio; por ejemplo, «no tengo tiempo» = Visual recordado/Kinestésico; «es doloroso» = Kinestésico .

Induzca un criterio de nivel superior que se imponga a los criterios limitadores del paso 3. Por ejemplo, se podría preguntar: «¿Qué hay que sea tan importante que siempre busque tiempo para hacerla y que esté dispuesto a hacerla aunque sea doloroso?», p. ej.: «la responsabilidad para con mi familia».

Induzca la estrategia y las submodalidades que utiliza la persona para decidir este criterio; por ejemplo, «responsabilidad para con mi familia» = Vc/K

Ahora está usted en condiciones de aplicar una de las siguientes técnicas:

Leveraging. Aplique el criterio de más alto nivel al comportamiento deseado para superar las objeciones limitadoras. Por ejemplo, podría decir: «Dado que su comportamiento es un modelo para su familia, ¿no demostraría más responsabilidad si buscara tiempo para mantenerse sano y ofrecer su mejor aspecto?».

Compartir los criterios limitadores. Busque una manera de lograr que el comportamiento deseado se corresponda con los criterios de los tres niveles y no viole los criterios limitadores. Por ejemplo: «¿Hay algún programa regular de ejercicios que no exija tiempo, que no sea doloroso y en el que pueda hacer participar a su familia?».

Utilización de estrategia/submodalidad. Ajuste las características de estrategia y/o submodalidad de los criterios del comportamiento deseado para que se correspondan con las características de estrategia/submodalidad del criterio de nivel superior.

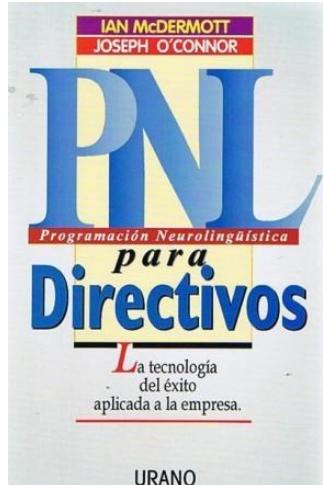
## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

Cuando prestamos atención a diferentes aspectos de nuestras experiencias filtramos cuanto vemos, oímos y sentimos a través de una malla compuesta de intereses, preocupaciones, creencias y estado de ánimo. La capacidad para ignorar y olvidar de forma selectiva es, al menos, tan importante como la de observar y recordar. De otra forma nos ahogaríamos en un mar de información.

Tendemos a percarnos de determinadas experiencias y a ignorar otras, lo cual tiene como resultado la consolidación de sólidos patrones de forma de pensar y trabajar. El presente capítulo te ayudará a comprender algunos de estos patrones de trabajo —que en PNL denominamos **metaprogramas**— y, en consecuencia, a entender las capacidades y flaquezas tanto de tu propio estilo de trabajo, como del de los demás. Los **metaprogramas** constituyen un ámbito enorme. Resumiremos algunos de los más importantes y destacaremos sus principales aplicaciones e implicaciones en relación con la dirección de empresas. Algunos de ellos te resultarán familiares; otros, por el contrario, te parecerán extraños. Unos inspirarán tus simpatías, mientras que otros tal vez sean los tuyos propios.



#### ¡Atención!

##### **Advertencia N° 1**

No pretendemos emitir ningún tipo de juicio de valor sobre los patrones que comentamos. Son equivalentes y complementarios. Visto desde fuera, parece que lo proactivo siempre deba ser bueno mientras que lo reactivo no. No es así; ello depende del tipo de trabajo de que se trate.

##### **Advertencia n°2**

Estos patrones no definen a las personas según determinado tipo ni las encasillan en cajas etiquetadas. Describen comportamientos, no personas. Asimismo, se trata de tendencias, no de absolutos. Por ejemplo, nadie es ciento por ciento proactivo o reactivo.

##### **Advertencia n°3**

Al igual que los valores, los patrones meta programáticos cambian en función del contexto. La misma persona puede ser proactiva en el trabajo y reactiva en casa.

##### **Advertencia N° 4**

Si bien algunas personas pueden manifestar uno de estos patrones de forma extrema, lo normal es que actuemos según una mezcla de ambos.

## PROACTIVO / REACTIVO

Las personas proactivas tienden a la acción. Son «autoiniciadoras» y trabajan bien en los proyectos que ellas mismas inician. Es posible que cometan errores al juzgar las cuestiones con demasiada rapidez o al no reunir la información previa necesaria.

Las personas reactivas esperan a los demás. Quieren entender la situación antes de actuar. Son buenas analizando tareas y reuniendo información antes de actuar. Responden ante los demás. Es posible que bloquen el trabajo con un exceso de análisis previo. En realidad, es probable que crean que las únicas posibilidades serán las que dicen las circunstancias.

#### **Tomar la iniciativa**

Un interesante estudio realizado en los laboratorios Bell y publicado en la Harvard Business Review analizaba las diferencias entre personas con rendimiento medio y elevado.

Ambos tipos de persona afirmaban que solían «tomar la iniciativa». Sin embargo, resulta interesante profundizar sobre qué entendía cada grupo por «tomar la iniciativa». El grupo con rendimiento medio afirmaba que dicha expresión significaba tratar con información, por ejemplo, redactar un informe para un superior sobre algún fallo en el software. Los realizadores estrella, en cambio, entendían que «tomar la iniciativa» consistía en arreglar ellos mismos el fallo. Una misma palabra, «iniciativa», tenía para ambos grupos significados muy distintos; uno relacionado con reaccionar, y el otro, con actuar.

## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

Ese «tomar la iniciativa» de los realizadores estrella —hacer algo directamente-, es lo que en PNL denominamos proactividad. El término complementario, la reactividad, implica cierta tendencia a mantenerse al margen y dejar que otro resuelva la cuestión. Las personas proactivas actúan; las reactivas reaccionan. La mayoría de nosotros somos una mezcla de proactividad y reactividad. Ser proactivo está bien visto; la cesión de poder capacita a quienes lo reciben para ser más proactivos. Sin embargo, nadie en una organización podrá ser más proactivo de lo que la estructura de esta le permita. De nada sirve contratar personas proactivas para que trabajen en una cultura corporativa reactiva. Nadie tendrá la mínima posibilidad de actuar de forma proactiva en una empresa que vaya de crisis en crisis y en la que el personal deba reaccionar constantemente ante emergencias a corto plazo.

### MOVERSE HACIA / ALEJARSE DE

La persona hacia se mueve en dirección a sus objetivos. Sale a conseguir esos objetivos y se concentra en ellos. La mejor forma de dirigirla es dándole tareas orientadas a objetivos. Puede que anticipar problemas o detectar errores no sea su punto fuerte.

La persona alejarse de percibe de antemano los problemas, las dificultades y las situaciones a evitar. La presión de las fechas límite es, a menudo, su mejor incentivo para acabar tareas. Da lo mejor de sí en trabajos que impliquen la detección de errores, tales como auditorías, control de calidad y detección de fallos informáticos.

#### ***El palo y la zanahoria otra vez ...***

*¿Cómo mantenerte concentrado en el trabajo? Unos piensan en objetivos. Se mueven hacia lo que desean. Otros intentan evitar pérdidas. Detectan las dificultades e intentan resolver los problemas por adelantado. Se alejan de lo que quieren evitar. En el mundo de los negocios se estimula habitualmente el patrón hacia, sobre todo en lo relacionado con la determinación de resultados.*

Las personas hacia tienen a la zanahoria como instrumento de motivación. Las personas alejarse de creen, por el contrario, en el palo, en la motivación para evitar problemas.

Las gente que se mueve hacia se siente por lo general atraída por las ventas, con su sistema tradicional de clasificaciones mensuales, recompensas e incentivos. Si estás en ventas, no reclutes más que a personas así. Acompaña y respeta a quienes, de entre tu gente, tiendan a alejarse de. Su valor es incalculable a la hora de detectar peligros y problemas por adelantado. La forma de motivarles consiste en señalárselos los peligros que se derivarían de no emprender la acción. Los correspondientes a emprenderla ya los habrán visto por su cuenta. Los servicios financieros y los seguros emplean con éxito a este tipo de persona, capaz de realizar un excelente trabajo de detección de riesgos.

¿Tienes algún compañero de trabajo que siempre vaya justo de tiempo con los plazos, que necesite que la fecha límite esté cerca para actuar? Se trata probablemente de alguien motivado a alejarse de. Las desagradables consecuencias que se derivarían de no terminar a tiempo le mueven a terminar (a veces). Si no hay fecha tope carece de incentivo y es probable que no acabe la tarea.

### GENERAL / DETALLE

La persona general es buena trabajando con grandes fragmentos de información. Considera el marco de la tarea como un todo y es buena planificadora general. Puede que tienda a hablar en términos generales. Le interesan más los conceptos totales que las secuencias, los pasos y las etapas.

La persona de detalle se siente más a gusto tratando con pequeños fragmentos de información. Trabaja bien con detalles y secuencias. Es probable que, al hablar o escribir, utilice muchos adjetivos y calificativos, puesto que tratará de que sus afirmaciones sean tan precisas como sea posible.

Esta es el área de la planificación estratégica y de la determinación de la dirección, la misión y la visión de la organización.

Asimismo importantes, aunque de otra forma, quienes se concentran en el detalle toman el gran plan y lo desmenuzan en una secuencia de pequeños hitos alcanzables.

## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

La gran imagen es para ellos como un puzzle. Son personas muy aptas para la fragmentación, capaces de examinar el plan y decirte con exactitud lo que harás el lunes por la mañana. Para equilibrar su propuesta, la agencia de venta directa hubiera necesitado disponer en su equipo de una persona así.

### IGUALA / DESIGUALA

La persona que iguala busca similitudes, es buena generalizando a partir de unos cuantos ejemplos y busca las áreas de acuerdo común. Suele ser buena mediadora. Se \_ sentirá probablemente a gusto haciendo la misma tarea durante un tiempo, antes de cambiar.

La persona que desiguala busca la diferencia. Es una «romperreglas», a menudo innovadora, pero que puede sentirse inclinada a esquivar la norma simplemente porque es la norma. Es buena en tareas que requieran una evolución rápida o como miembro de un equipo que esté cambiando constantemente de trabajo.

#### *Anunciar la diferencia*

Una amiga trabajó como consultora para una agencia de publicidad en rápido crecimiento, considerada en términos generales como pionera en el sector. Su reputación consistía en la producción de trabajos innovadores, diferentes de todo lo conocido con anterioridad. Anna nos ofreció una fascinante descripción de su sistema de trabajo. Estuvo presente en una reunión informativa a cargo del director creativo, justo después de haber conseguido un nuevo cliente. Planteó a su equipo las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la realidad actual del negocio de tu cliente?
- ¿Cuáles son las reglas actuales de publicidad para este producto o área de negocio?
- ¿Cómo podemos romper esas reglas?

He aquí a una persona motivada por el descubrimiento de la diferencia. Quería conocer las reglas para poder quebrantarlas. Es lo que en PNL se conoce como metaprograma de desigualación, o selección por diferencia. Todos comparamos; algunos, como ese director, se concentran en las diferencias. Buscan reglas para romperlas. No se te ocurra dar trabajo rutinario a este tipo de persona; intentará por todos los medios cambiarlo. Se crece con el trabajo que implica cambio. Si su trabajo no cambia, cambiará de trabajo. También gustan de buscar la excepción a la regla. Todo equipo necesita al menos, una persona así. Será quien indique nuevas direcciones.

Desigualar no es exactamente lo mismo que encontrar el ejemplo contrario. Algunas personas son muy eficaces descubriendo dónde falla una propuesta o cuál es el punto débil de un plan. Tanto la desigualación como el descubrimiento del ejemplo contrario buscan el equilibrio. Asimismo, difieren de la «respuesta polarizada».

El «respondón polarizado» tiende a contradecir cuanto le digan. A menudo es su forma de afirmar su identidad. Su frase preferida es «Sí, pero...», lo cual puede resultar agotador. Acompaña al respondón polarizado y comunicale que valoras su pericia en detectar excepciones a la regla; utiliza esa capacidad cuando la necesites. Si quieres evitar toda discusión con este tipo de persona, exprésate ante ella en negativo. En lugar de decirle: «Vamos a hacer lo siguiente», dile algo parecido a: «No estoy seguro de que esto sea lo que debamos hacer». Fiel a su estilo, empezará a desigualar tu negatividad y tu incertidumbre y a hablar en positivo. Para aquellas lectoras o lectores que sean respondones polarizados, tal vez esta parte del libro no sea lo que estaban esperando...

Desigualar ayuda a crear negocios innovadores. Anita Roddick, fundadora de Body Shop, expone así su filosofía corporativa: «Lo primero es pasárselo bien. Luego hay que llevar amor al trabajo. En tercer lugar, hay que hacer exactamente lo contrario de lo que hacen los demás». Masura Ibuka, cofundador de Sony, afirma: «La clave del éxito de Sony, así como para cualquier actividad, ya sean negocios, ciencia o tecnología..., es no seguir nunca a los demás» .

El patrón complementario es la igualación; la selección por semejanza. Quienes lo practican se fijan en aquello que permanece constante en las personas y en los acontecimientos. Se sienten normalmente cómodos repitiendo el mismo trabajo y es poco probable que cambien de ocupación.

## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

#### *¿Qué hacer los lunes por la mañana?*

Una agencia de venta directa que conocemos presentó una oferta para un importante contrato con una firma cliente. Si bien redactaron su propuesta con el mayor esmero, no consiguieron el encargo. Se sentían decepcionados. Sin embargo, tuvieron la oportunidad de interrogar a su cliente sobre las razones de su decisión. Querían saber qué habían hecho mal. Su cliente les aseguró que la propuesta era básicamente buena; los conceptos estaban claros en ella. No obstante, añadió: «No entendimos qué teníamos que hacer el lunes por la mañana». Llegado a este punto, cualquiera que hubiera estudiado metaprogramas exclamaría: «¡Ajá, la propuesta era demasiado general!».



Las personas que se sienten cómodas trabajando en un marco integrador, con la visión global, tienen lo que en PNL denominamos un metaprograma general. Se sienten felices con los fragmentos grandes; se concentran más en el resultado que en «cómo» conseguirlo paso a paso.

Algunas personas se percantan de la similitud antes que de las excepciones; prefieren que los cambios se produzcan de forma gradual y lenta, así como que su trabajo vaya evolucionando con el paso del tiempo. Otros, en cambio, observan las diferencias antes que las semejanzas.

¿Puedes imaginar una conversación entre un igualador general y proactivo y un desigualador detallista y reactivo? ¡Un cóctel del demonio! El igualador proactivo intentará avanzar para alcanzar el objetivo y, puesto que además es general, pensará en el plan global. El desigualador reactivo, a su vez, verá todos los peligros y trampas y, lo que es peor, se entretendrá con cada detalle. Sólo queda por ver cuál de los dos volverá loco al otro antes.

Si te encuentras en la enviable situación de tener a dos personas así en tu equipo, acompáñalas y dirígelas. Aprecia sus respectivos puntos de vista; son genuinamente complementarios. El resultado final que obtendrás con ello será un plan detallado, para obtener un objetivo específico con un riesgo mínimo, mediante un concepto de alto nivel bien pensado.

#### *¿Es fácil convencerte?*

Imagina que tienes a una nueva persona en tu equipo y le das una tarea a realizar. ¿Cómo sabrás que es competente?

- ¿Será necesario que la realice varias veces para convencerte de su competencia? En caso afirmativo, ¿cuántas veces?
- ¿Le concederías el beneficio de la duda y asumirías inmediatamente que es competente?

¿Necesitarías verle en acción durante un tiempo antes de convencerte? En caso afirmativo, ¿qué duración debería tener este periodo de observación?

¿Llegas a estar plenamente convencido alguna vez? ¿Es obligatorio que las personas demuestren fehacientemente su competencia? Sea como fuere hoy, ¿podría ser de otro modo mañana?

Muchos directivos quedan conformes bien con la repetición de la tarea, bien con cierto período de prueba, dependiendo de la complejidad del trabajo. Unos cuantos ofrecen el beneficio de la duda desde el principio, y sólo después buscan indicios de incompetencia, si los hubiera (seleccionando la diferencia).

El jefe que con el que resulta más difícil trabajar es aquel que exige pruebas constantes de competencia. Este patrón influye asimismo sobre el modo en que las personas contemplan su propia competencia en el trabajo. Para sentirse seguras, algunas necesitan repetir la tarea varias veces y otras realizarla durante algún tiempo. Algunas asumen a priori que la pueden ejecutar, mientras que para otras cada vez será la primera.

## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

¿Qué tipo de pruebas necesitas tú? Hay quien necesita ver las pruebas, ver a la persona trabajando o ver el trabajo que hace. Otros necesitan escuchar las pruebas, y preguntan a los compañeros. Otros, en cambio, necesitan leer informes y referencias. Finalmente (cosa rara entre los directivos) algunos necesitan trabajar al lado de la persona para quedar convencidos (o no) de su competencia.

#### **Convencerse**

Existen cuatro formas de convencerse de la propia competencia o de la de otra persona para realizar determinada tarea:

- Necesita repetir la tarea varias veces.
- Necesita pruebas a lo largo de cierto período de tiempo.
- No necesita convencerse; otorga el beneficio de la duda.
- Nunca acaba. de quedar convencida del todo; hay que empezar de cero cada vez.

Las pruebas deberán proceder de una fuente concreta:

- Unos querrán verlas.
- Otros querrán leer sobre ellas.
- Otros querrán que les hablen de ellas.
- Otros necesitarán hacerlo.

## PROCEDIMIENTOS / OPCIONES

Las personas procedimentales se sienten a gusto siguiendo guiones preestablecidos que les proporcionan una secuencia de trabajo bien definida.

Las personas optativas intentan cambiar cualquier procedimiento de trabajo, una vez que lo conocen. Son eficaces desarrollando procedimientos y alternativas.

#### **Seguir el procedimiento**

El siguiente patrón es especialmente importante para el directivo. Algunas personas son aptas para seguir procedimientos. Les gusta seguir el guión, realizar la tarea de la forma «correcta». Probablemente se sientan perdidas si se encuentran con dificultades.

Otras, en cambio, necesitan disponer de opciones que les permitan desarrollar alternativas. No les seduce seguir caminos procedimentales trillados, si bien son buenas diseñándolos. Incluso cuando ellas mismas desarrollan los procedimientos, es poco probable que los sigan. Prefieren las alternativas. En ventas, tendrás dificultades en hacer seguir un guión a una persona así. En cambio, cuando necesites alternativas a las formas de trabajar establecidas, este tipo de persona te las aportará.

Ambos patrones son importantes. En determinados estadios de tu actividad necesitarás desarrollar procedimientos. Los procedimientos simplifican y automatizan las tareas complejas y facilitan su aprendizaje. Los contables y los archiveros deben seguir procedimientos. Muchas áreas de actividad precisan de procedimientos claros. En estos casos preferirás la fiabilidad a la creatividad. No se te ocurra reclutar a personas «optativas» para que realicen trabajos fuertemente «procedimentales».

## INTERNO / EXTERNO

La persona interna tiende a decidir por sí misma. Tiene sus propios estándares. Puede experimentar dificultades para aceptar alabanzas. Trabaja mejor con poca o ninguna supervisión.

La persona externa espera que sean otros quienes marquen los estándares. Necesita que la dirijan y desea recibir información sobre su rendimiento. Trabaja mejor bajo una estrecha supervisión y con información clara, que incluya ejemplos del éxito.

## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

#### MIRAR HACIA DENTRO O HACIA FUERA

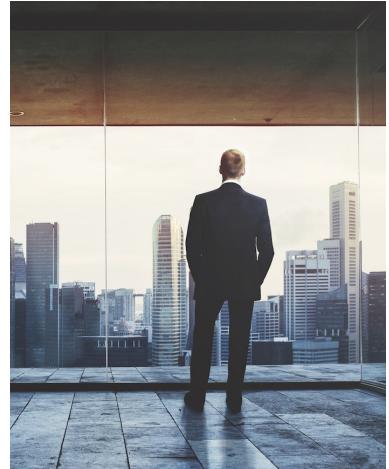
¿Cómo sabes que has hecho un buen trabajo? Existen dos tipos de respuesta a esta pregunta. El primero es algo parecido a: «Simplemente lo sé». Quienes responden así son muy internos. Tienen sus propios baremos y los utilizan para decidir qué hacer y cómo juzgar lo que hacen.

Este tipo de persona insistirá en decidir por sí misma y se resistirá ante las decisiones tomadas por otros en su lugar. Utiliza guantes de seda para tratar con estas personas, pues sus referencias son internas. SueLEN recibir el calificativo de «tozudas» y necesitan muy poca supervisión.

El segundo tipo de respuesta es: «Cuando me lo dicen».

Quienes responden así buscan sus referencias en el exterior.

Es lo que se conoce como referencia externa, las personas así esperan que sean otros quienes marquen los estándares. Este tipo de persona necesita un estilo de dirección basado en la alabanza y la guía. Precisa de una realimentación constante para sentirse segura.



Un directivo «interno» puede perder fácilmente la sintonía con su gente «externa» si no proporciona suficientes alabanzas y reconocimiento al creer que no es necesario. Después de todo, si a ella o a él no le hacen falta, ¿por qué deberían necesitarlos otros? El directivo «interno» tiende a adoptar una función preferentemente paternal y un estilo de liderazgo más bien directo. El directivo «externo», a su vez, se inclina más bien por la armonía y el consenso. La mayoría de personas funcionamos con una mezcla de baremos internos y estímulos externos.

#### Utilizar los patrones

Te hemos ofrecido un resumen muy breve sobre algunos de los principales patrones metaprogramáticos, concentrándonos en aquellos que resultan más importantes para el directivo. No pretenden ser explicaciones; son patrones que tal vez ya hayas percibido. La mayoría de personas muestran una inclinación por uno u otro. ¿Cuáles son sus aplicaciones y sus implicaciones?

#### Conoce tus propios patrones

El peligro consiste en intentar dirigir a los demás del modo que te gustaría ser dirigido. Conociendo tus propios patrones podrás dirigir a los demás de la mejor forma para ellos. Acompañarás su realidad. Ellos responderán consecuentemente y trabajarán mejor. Conocer tus patrones te permitirá asimismo organizar tu trabajo en función de tus capacidades naturales.

#### Considera los de los demás

Conociendo de antemano los metaprogramas de las personas, estarás en condiciones de considerar su estilo de trabajo y de influir sobre ellas. Ello te permitirá asimismo trabajar a favor de sus capacidades naturales o de enfrentarlas a retos cuando resulte conveniente. Si te inclinas por la segunda opción, acompañalas explicando que se trata de un reto, además de una tarea. Comprender los metaprogramas facilita asimismo la delegación. Con este conocimiento empezarás a ver por debajo de la superficie de los desacuerdos entre miembros de un equipo. Cada situación requiere su metaprograma; se equilibran entre sí. Algunas discusiones son estériles: ¿el vaso está medio lleno o medio vacío? ¿Quién tiene razón? Ambos. El igualador lo verá medio lleno y el desigualador medio vacío, mientras que el respondedor polarizado intentará demostrar que ambos están equivocados. Intenta, en especial, comprender los metaprogramas de tu jefa o jefe; así podrás presentarle tus ideas del mejor modo para ella o él. Descubre sus preferencias y sus prioridades.

Los metaprogramas proporcionan un instrumento poderoso para entender comportamientos y resolver diferencias. Lo que aparentemente parece una disputa sobre política empresarial, se convierte de repente en una cuestión personal entre directivos. En una compañía en la que Tan realizaba una consultoría, los directivos estaban inmersos en constantes querellas. Dos de ellos apenas se hablaban.

## ESTILOS DE TRABAJO vistos desde los METAPROGRAMAS

### Del libro PNL para Directivos

### De Joseph O'Connor e Ian McDermott

El conflicto se reflejaba en la compañía. Abundaba el politiquero, las agendas ocultas y los favoritismos. Parte del trabajo de Ian consistía en entrevistarse con todos los directivos y descubrir sus metaprogramas. Resultó que el director general tenía una marcada tendencia a moverse hacia, era general y orientado a las opciones; detestaba seguir procedimientos.

Sus referencias eran internas y desigualaba al resto del equipo directivo. Otros tres miembros clave de la administración, incluyendo al director financiero y administrativo, eran extremadamente procedimentales y detallistas. Los directivos más flexibles, que hubieran podido actuar como intérpretes, eran demasiado jóvenes para ejercer un efecto notable.

Todos los implicados albergaban intenciones apasionadamente buenas.

### Iguala trabajo con patrón

La persona proactiva inicia la acción. Será eficaz en ventas en el exterior, en la dirección de nuevos proyectos y en el establecimiento de contactos. La persona reactiva se sentirá más a gusto con un tipo de trabajo que requiera estímulos externos, como por ejemplo oficinista o empleado de banca. Las personas externas se adaptan bien a las necesidades de los clientes. La corrección de pruebas (búsqueda de pequeños errores) es el trabajo ideal para alguien que desiguala a nivel de detalle.

### Forma tus equipos con una mezcla de patrones

Valora lo que cada miembro del equipo puede aportar. Un equipo formado exclusivamente por igualadores con referencias internas y proactivos trabajará probablemente de maravilla, pero tal vez no llegue a producir jamás nada que pueda ser utilizado. (Las ideas, no obstante., serán geniales.)

### Considera los metaprogramas de tu organización

Los metaprogramas de las organizaciones son interesantes.

¿Qué patrones fomenta tu compañía?  
¿Cuáles impone y cuáles inhibe?

Todo programa de dirección implica ciertos metaprogramas. Por ejemplo, muchas organizaciones mantienen la calidad mediante inspección. Se trata de una desigualación: buscan los productos que no cumplen las especificaciones.

La Calidad Total lo plantea de forma diferente. Intenta controlar la variabilidad del proceso, de forma que el resultado siempre sea igual. Se trata de una igualación.

Algunos directivos tienen una cultura incongruente. Estimulan a su personal a moverse hacia y a apuntar a objetivos, mientras que con el ejemplo indican claramente que no toleran los errores. Las personas se sienten así motivadas a evitar los errores por las consecuencias desagradables asociadas, lo cual contribuye a consolidar una cultura alejarse de. Para añadir el insulto a la injuria, se quejan de que su personal no se motiva lo suficiente para alcanzar objetivos.

Si tu organización trabaja sobre todo a partir de referencias internas, podrás aprender poco de otras organizaciones. Por ejemplo, en Xerox supieron por una compañía de venta por correo de ropa deportiva que esta recibía sus pedidos a un ritmo tres veces más rápido que el suyo.

En lugar de mirar hacia dentro e intentar mejorar en determinado porcentaje tu rendimiento presente, busca fuera los estándares de tu actividad. Tal vez debas realizar cambios drásticos si deseas mantener el ritmo de la competencia. Puede que cada departamento de la empresa tenga sus propios metaprogramas. En realidad, debería ser así. Las personas con un programa de opciones y desigualación se sentirán probablemente a gusto en investigación y desarrollo. El departamento de contabilidad necesita, en cambio, una buena cantidad de personas procedimentales y detallistas.

## DESDE EL REINO METAFÓRICO ... Historias breves del camino del ZEN Cuentos tradicionales

Nan-in, un maestro japonés recibió la visita de un profesor de universidad que quería informarse sobre el Zen. Nan-in le sirvió té. Lleno la taza de su visita hasta el borde, y siguió vertiendo más té.

El profesor observó como el té llenaba la taza y se derramaba sobre la mesa hasta que no pudo aguantarse más:

– ¡Esta rebosando! ¡No cabe nada más!

Al igual que esta taza, – dijo Nan-in – usted está lleno de sus propias opiniones e ideas. ¿Cómo le voy a enseñar Zen si no vacía primero su taza?

Un general estaba en su casa, apreciando su colección de antigüedades, cuando de repente casi se le cae un precioso jarrón.

– ¡Oh! ¡Qué susto! – exclamó, y luego pensó:

– He dirigido millares de soldados, me he enfrentado a situaciones de vida o muerte y jamás me atemorizó. ¿Por qué será que hoy, a causa de una vasija, me he asustado de esa manera?

De repente comprendió que el deseo y el apego a lo material había creado una dependencia en él y era la causa de su miedo. Entonces, sin más, arrojó la valiosa vasija y la rompió.



Un hombre estaba remando en su bote corriente arriba durante una mañana muy brumosa. De repente vio que otro bote venía corriente abajo, sin intentar evitarle. Avanzaba directamente hacia él, que gritaba:

– Cuidado! Cuidado!

Pero el bote le dio de pleno y casi le hizo naufragar.

El hombre estaba muy enfadado y empezó a gritar a la otra persona para que se enterara de lo que pensaba de ella. Pero cuando observó el bote más de cerca, se dio cuenta que estaba vacío.

Después de ganar varias competencias de tiro al blanco, el joven y presumido campeón, desafió a un maestro del Zen famoso por su habilidad como arquero. El joven demostró una habilidad técnica muy buena cuando impactó el centro del blanco en su primer intento. Su segundo tiro era igual de perfecto y dijo al anciano:

- ¡Allí lo tiene! ¿Vea si puede igualar eso?

Imperturbado, el maestro no sacó su arco. Le hizo un gesto para que lo acompañara a la montaña.

Curioso sobre las intenciones del viejo, el campeón lo siguió, hasta que llegaron a un profundo abismo atravesado por un débil e inestable tronco.

El viejo maestro caminó tranquilamente hasta el centro del frágil y peligroso puente, escogió un lejano árbol como blanco, sacó su arco, y disparó un tiro limpio y directo.

- Ahora es su turno, – le dijo mientras regresaba distinguidamente hasta suelo seguro.

El joven miró con terror el abismo sin fondo y no pudo迫使自己 caminar sobre el tronco, ni menos disparar al blanco.

Usted tiene mucha habilidad con su arco, – dijo el maestro, notando el aprieto de su desafiante – pero tiene poca habilidad con su mente, que le deja aflojar el tiro.

Una vez el sultán iba cabalgando por las calles de Estambul, rodeado de cortesanos y soldados. Todos los habitantes de la ciudad habían salido de sus casas para verle. Al pasar, todo el mundo le hacía una reverencia. Todos menos un derviche harapiento.

El sultán detuvo la procesión e hizo que trajeran al derviche ante él. Exigió saber por qué no se había inclinado como los demás.

El derviche contestó:

– Que toda esa gente se incline ante ti significa que todos ellos anhelan lo que tú tienes : dinero, poder, posición social. Gracias a Dios esas cosas ya no significan nada para mí. Así pues, ¿por qué habría de inclinarme ante ti, si soy dueño de dos esclavos que para ti son tus señores?.

La muchedumbre contuvo la respiración y el sultán se puso blanco de cólera.

– ¿Qué quieras decir con eso?! yo soy sultán indiscutible de todas estas tierras, todo está bajo mis dominios y todos responden ante mí! – gritó.

– Mis dos esclavos, que para ti son los señores que dominan tu vida, son la ira y la codicia.

Dándose cuenta de que lo que había escuchado era cierto, el sultán se inclinó ante el derviche.