

Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social

# **La Programación Neuro Lingüística: una herramienta para los comunicadores sociales**

Trabajo especial de grado para optar  
al título de Licenciada en Comunicación Social, de la Facultad de  
Humanidades y Educación de la ilustre Universidad Central de Venezuela

Tutora:  
Profesora Gloria Cuenca

Autora:  
Bachiller Isbel Delgado

Caracas, octubre de 2005

## Agradecimientos

Al **Universo**, por haber confabulado para que esta tarea se llevara a cabo en tan corto tiempo.

A **David**, por apoyarme desde mucho antes de que esta tesis se convirtiera en una realidad tangible.

A mi tutora, **Gloria Cuenca**, por haber comprendido las inquietudes que salieron a relucir en la realización de este trabajo, y por haber aceptado ser partícipe de esta aventura

A **Paula**, por prestarme toda su colaboración durante la realización de la tesis.

A **María Fernanda**, por ayudarme cuando el tiempo apremiaba

A **Adri**, por sacarme de apuros sin preguntar nada

A todas las personas que desinteresadamente prestaron su ayuda para que esto se hiciera posible.

Muchísimas gracias.

## **Dedicatoria**

A mis hadas madrinas, que siempre aparecen cuando las necesito.

Al silencio

## Resumen\*

La Programación Neuro Lingüística es un modelo creado por Richard Bandler y Jonh Grinder en los años setenta, que nació a partir del estudio y análisis de los patrones comunicacionales de personas destacadas en el campo terapéutico. El descubrimiento de esos patrones fue sistematizado hasta convertirlo en un modelo que estudia el lenguaje, la forma como las personas construyen su realidad a partir del mismo, y la manera en que los sujetos se comunican. Algunos de los modelos que plantearon Bandler y Grinder para desarrollar estas destrezas comunicativas son los sistemas de representación, las pistas de acceso ocular, el rapport o sintonía, el metamodelo, el anclaje y el reencuadre. Los tres primeros están enfocados en la “lectura” e interpretación de algunos aspectos del lenguaje corporal que permitan conocer detalles del mensaje que no están explícitos y pueden resultar beneficiosos tanto para recabar mayor información como también para saber la forma de comunicarse eficazmente con el interlocutor. Las tres últimas estrategias están orientadas a conocer el contenido de mensajes verbales y escritos a través preguntas específicas que aclaren el significado del mensaje, identificando y disolviendo posibles omisiones, eliminaciones o generalizaciones existentes en la información, y que constituyen un obstáculo en el proceso comunicacional. Finalmente, dos especialistas en PNL darán sus opiniones sobre la aplicabilidad de las herramientas antes mencionadas en campo de la Comunicación Social.

\*El presente resumen se hace siguiendo lo establecido en el reglamento de Tesis de la Escuela de Comunicación Social, aprobado el 26-04-05

## Abstract

Neuro-linguistic programming, a model created by Richard Bandler and John Grinder in the seventies, was born from the analysis and study of communicational behavior among successful people in the therapeutic field. Some patterns were identified and systematized until they became a model for studying human language and thinking and the ways individuals use them to share their experiences. Some of the models designed by Bandler and Grinder are the representational systems, sensory acuity, rapport, meta-model, anchoring and reframing. The first three are focused in the “reading” and interpretation of some aspects of the body language that allow the use of the physical feedback in addition to someone's words to gain as much as possible from communication. The last three strategies are centered in the ability to find other people's meaning in their communication, in order to increase our communicational capabilities by means of eliminating, identifying and dissolving possible omissions, distortions or generalizations in the message that would interfere with the communication process. NLP main goal is the improvement of the information gathering and transmission processes by means of its various techniques, therefore its study may be of great use for communication professionals. In order to sustain this, two NLP experts give their opinion about the applicability of these models in the Communication field.

## Descriptorios \*\*

- **Anclaje:** proceso en el que un estímulo interno o externo se asocia a una respuesta física o emocional específica para lograr un objetivo.
- **Calibración:** percepción de las respuestas externas de un sujeto, y su posterior asociación con procesos internos.
- **Cuantificadores universales:** palabras que no admiten excepciones dentro de una estructura lingüística. Ej.: “todos”, “nadie” o “ninguno”.
- **Distorsión:** falsa representación de la realidad, expresada a través del lenguaje
- **Eliminación:** mecanismo utilizado para suprimir parte de la información, de manera consciente o inconsciente
- **Equivalencia Compleja:** asociación de dos afirmaciones como si fueran iguales.
- **Estructura Profunda:** Forma lingüística compleja, que reúne la totalidad de la experiencia subjetiva del individuo.
- **Estructura Superficial:** transformación de la estructura profunda en una forma lingüística más simple, bien sea verbal o escrita.
- **Experiencia subjetiva:** conjunto de vivencias, creencias, sensaciones e impresiones que adquiere el individuo en la interacción con el mundo que le rodea.
- **Generalización:** mecanismo a través del cual una experiencia se utiliza para categorizar a todas las demás.
- **Mapas:** Representación de la realidad, construida a partir de la experiencia subjetiva.

\*\* Esta lista de descriptorios que se conoce con el nombre de Marco Conceptual en la Metodología tradicional, se realizó siguiendo lo establecido en el reglamento de Tesis de la Escuela de Comunicación Social, aprobado el 26-04-05

- **Metamodelo:** Modelo de la Programación Neuro lingüística que sirve para descubrir las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones del proceso comunicacional, a través del uso de preguntas que permitan reobrar información perdida o reinterpretar el significado del mensaje.
- **Nominalización:** Proceso lingüístico en el que un verbo es convertido en sustantivo
- **Operadores modales de necesidad:** palabras que denotan la existencia de reglas implícitas. Ejm “debe” “no debe” “hay que”.
- **Operadores modales de posibilidad:** Palabras que indican la existencia de posibilidad en la realización de una acción. Ejm: “se puede”, “no se puede”.
- **Pistas de acceso ocular:** movimientos de los ojos que indican la forma en que las personas tienden a representar su experiencia subjetiva (visual, auditiva o cinestésica)
- **Programación Neuro Lingüística:** Modelo que estudia el lenguaje y la forma como se representa la experiencia subjetiva a través de las palabras.
- **Reencuadre:** reinterpretación de una afirmación para cambiar su significado original
- **Sintonía:** técnica que permite el establecimiento de una relación de mutua confianza, a fin de lograr una respuesta específica
- **Sistemas de representación:** Forma en la que se codifica la realidad, según la utilización preponderante de algún sentido perceptor, bien sea visual, auditivo o cinestésico (que incluye el olfato, el gusto, y las emociones).
- **Sistema Director:** sistema de representación que se encarga de “buscar” la información del área inconsciente para traerla a la parte consciente
- **Sistema Preferido:** sistema de representación a través del cual se codifica la realidad del sujeto.

- **Submodalidad:** categorías de los sistemas representativos, que sirven para hacer aun más específica la información.
- **Sustantivos no especificados:** sustantivos que no denotan con exactitud el sujeto al que hacen referencia dentro de una estructura verbal o escrita
- **Verbos no especificados:** acciones o procesos que no están lo suficientemente detallados como para saber de qué forma se llevaron a cabo

# Índice

<b>Introducción</b> .....	10
<b>Capítulo 1: Comprendiendo la Programación Neuro Lingüística</b>	
1.1 Definición.....	13
1.2 Antecedentes.....	14
1.3 Fundamentos teóricos.....	15
1.4 Limitar la realidad: mapas y filtros.....	18
1.5 Factores que intervienen en la creación de los mapas	
1.5.1 Limitaciones neurológicas .....	19
1.5.2 Limitaciones sociales .....	22
1.5.3 Limitaciones individuales .....	22
<b>Capítulo 2: La Percepción</b>	
2.1 Sistemas de representación .....	24
2.1.2 Sistemas de representación preferidos .....	26
2.1.3 Sistema director .....	29
2.2 Pistas de acceso ocular .....	30
2.3 Otras pistas de exploración (lenguaje corporal) .....	32
2.4 Submodalidades .....	35
2.5 Sintonía .....	38
<b>Capítulo 3: Describir la realidad a través del lenguaje</b>	
3.1 Palabras y significados .....	42
3.2 La Estructura Profunda y la Estructura Superficial.....	43
3.3 El Metamodelo .....	45
3.3.1 Sustantivos no especificados .....	46
3.3.2 Verbos no especificados .....	47
3.3.3 Comparaciones .....	49
3.3.4 Juicios .....	50

3.3.5	Nominalizaciones .....	51
3.3.6	Operadores modales de posibilidad .....	52
3.3.7	Operadores modales de necesidad .....	53
3.3.8	Cuantificadores universales .....	53
3.3.9	Equivalencia compleja .....	54
3.3.10	Suposiciones .....	55
3.3.11	Causa y efecto .....	56
3.3.12	Leer la mente .....	57
3.4	Otras técnicas de PNL .....	61

**Capítulo 4: La Programación Neurolingüística en la Comunicación Social**

4.1	Aplicación de las herramientas de la PNL en el ámbito comunicacional .....	63
4.2	Importancia de la PNL en el ejercicio de la Comunicación social .....	67

<b>Conclusiones</b> .....	69
---------------------------	----

<b>Bibliografía</b> .....	72
---------------------------	----

<b>Anexos</b> .....	75
---------------------	----

## Introducción

Si hay algo que caracteriza el ejercicio de la Comunicación Social es la búsqueda y transmisión permanente de información. Bien sea en el ámbito publicitario, radiofónico, televisivo o impreso, siempre existe algo que buscar, un tema que conocer, una idea que vender o una información que comunicar.

Resulta obvio pensar que quienes se desempeñan en estas áreas deben conocer las estrategias para recabar y difundir información de la manera más eficaz. El conocimiento de técnicas que permitan una mayor y mejor comunicación interpersonal es vital para lograr el éxito en esta profesión. Sin embargo, no todos los comunicadores saben cómo adquirir herramientas que les permitan lograr una comunicación eficaz. De hecho, muchos de ellos presentan algunos inconvenientes que lejos de favorecer su labor, la perjudican. Muchos de estos problemas están asociados al uso del lenguaje, y pueden ser detectados en conversaciones, durante la realización de entrevistas, así como en adiciones u omisiones de palabras frases tanto de manera verbal como escrita. De igual manera, algunos comunicadores presentan inconvenientes para recabar mayor información de sus fuentes. Muchas veces se formulan decenas de preguntas sin obtener información de utilidad, y esto sucede porque no se hacen las preguntas adecuadas. Mientras que otras veces el número de preguntas es insuficiente para conseguir los datos deseados.

Asimismo, las fallas presentadas por algunos comunicadores en el ejercicio de su labor tienen que ver con el desconocimiento de la importancia del establecimiento de una relación de empatía con el (los) interlocutor (es). En esta profesión es de vital importancia hacer un buen manejo de las relaciones interpersonales, y cuando no se dominan las herramientas pertinentes, el ejercicio profesional puede verse afectado.

Ahora bien, ¿cuáles son las técnicas que permiten lograr resultados comunicacionales óptimos? ¿De qué forma puede aprenderse

a entrar en el círculo de la comunicación eficaz? ¿Cómo pueden obtenerse esos resultados?

Para responder estas preguntas, se presenta una alternativa con muchos años de aplicación en el mundo entero, pero cuyos beneficios comunicacionales han sido muy poco explorados en Venezuela. Se trata de la Programación Neuro Lingüística, un conjunto de estrategias dirigidas a reformular la manera de comunicarse, conociendo los recursos físicos, lingüísticos y comunicacionales propios, para lograr los resultados deseados. Este grupo de técnicas fue creado a finales de los años setenta por Richard Bandler y John Grinder, y aunque al principio todos sus hallazgos fueron aplicados al ámbito terapéutico, bien pronto se percataron que sus descubrimientos podían aplicarse a cualquier campo que incumbiera a la comunicación, por lo que hoy en día es aplicado en casi todos los campos, puesto que la comunicación atañe a todas las áreas de la vida.

La Programación Neuro Lingüística es un conjunto de estrategias para mejorar la comunicación interpersonal. Es utilizada en el campo terapéutico, en los negocios, las ventas, la educación, el ámbito comunicacional, etc.. Algunas herramientas propuestas por la Programación Neuro Lingüística son: el Rapport o Sintonía, los Sistemas de Representación, el Anclaje, el Metamodelo, y el Reencuadre.

El modelo PNL se plantea en este trabajo con la finalidad de proponer estrategias que permitan a los comunicadores sociales mejorar cualitativamente el ejercicio de su labor al lograr recabar mayor información útil y transmitirla de manera efectiva. Tomando en cuenta que la recopilación y transmisión de información constituye un pilar fundamental en el ejercicio de la comunicación social, y considerando que la Programación Neuro Lingüística ofrece algunas propuestas interesantes para mejorar la comunicación, tenemos la intención de realizar una investigación de tipo monográfica en la que se expondrán algunos modelos utilizados por la PNL para lograr este fin. Para la elaboración de este trabajo se seleccionó el estudio de tres estrategias: los Sistemas Representativos, la Sintonía, y el Metamodelo.

En la investigación se expondrán las bases teóricas de la Programación Neuro Lingüística, así como la descripción de los modelos seleccionados. Finalmente se explicará la utilidad de la PNL en el ámbito comunicacional y la importancia de este modelo para los comunicadores sociales.

# Capítulo 1: Comprendiendo la Programación Neuro Lingüística

## 1.1 Definición

La Programación Neuro Lingüística o PNL<sup>1</sup> es un modelo comunicacional creado por John Grinder y Richard Bandler a principios de la década de los setenta. Las técnicas que contempla este modelo fueron diseñadas para lograr una comunicación efectiva y, como la comunicación atañe a todas las áreas de la vida, el modelo de PNL es utilizado en psicoterapia, en el ámbito educativo, en los negocios, las ventas, etc. Para Joseph O´Connor y John Seymour:

“La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explora cómo lo describimos mediante el lenguaje y cómo reaccionamos, tanto intencionalmente como no, para producir resultados” (O´Connor y Seymour, 1992)

Helmunt Krusche le da sentido al término definiendo cada una de las palabras que lo componen:

“**Programación**: utilización sistemática de los patrones de la percepción sensorial y del lenguaje para crear una meta determinada.

**Neuro**: procede de la palabra griega “neurón”, que significa nervio. Todo comportamiento es el resultado de una serie de procesos neurológicos. Para comprender estos procesos, es necesario descomponerlos y reducir las informaciones a fragmentos fácilmente asimilables.

---

<sup>1</sup> Por razones prácticas a partir de este momento se escribirá PNL simplemente

**Lingüística:** del latín “lengua”, lengua. El lenguaje y otros sistemas de comunicación constituyen un medio para representar y ordenar los procesos nerviosos producidos por nuestras experiencias internas y externas” (Krusche, 1996)

Anthony Robbins considera que la programación Neuro Lingüística es:

“(...) el estudio de cómo el lenguaje, tanto verbal como el no verbal, afecta nuestro sistema nervioso. Pues nuestra capacidad para hacer cualquier cosa en la vida está basada en nuestra aptitud para dirigir nuestro propio sistema nervioso, y los que consiguen cosas sobresalientes lo hacen mediante determinadas comunicaciones con nuestro sistema nervioso y a través de él”. (Robbins, 1986)

Las técnicas de la PNL ayudan a tomar la información del medio que nos rodea (estímulos), para procesarla y organizarla en nuestro cerebro y finalmente expresarla a través del lenguaje de una manera óptima para obtener ciertos resultados. En el caso que nos atañe, el objetivo es recabar la mayor cantidad de información útil, y trasmitirla eficazmente.

En síntesis, la Programación Neuro Lingüística es un modelo que nos ayuda a utilizar los estímulos internos y externos de tal manera que puedan ser procesados por nuestro sistema nervioso en función de una comunicación eficaz.

## **1.2 Antecedentes:**

En 1972 John Grinder era profesor de Lingüística en la Universidad de California, mientras que Richard Bandler estudiaba Psicología y se mostraba muy interesado en la terapia Gestalt. De hecho, realizaba terapias obteniendo resultados sorprendentes. Sin embargo, el mismo Richard desconocía la forma como lograba esos resultados. De esta

forma nació un interés en descubrir el *cómo* de su éxito, para lo cual pidió a su amigo John que lo observara y tomara nota de las acciones que realizaba. Descubrir los patrones que empleaba Richard Bandler para lograr resultados terapéuticos exitosos, los llevó a estudiar las sesiones de Virginia Satir, famosa terapeuta familiar, Fritz Perls, creador de la terapia Gestalt<sup>2</sup> y Milton Erickson, reconocido hipno terapeuta. Las sesiones se grababan, se describían, se imitaban y se analizaban los patrones de conducta empleados por los tres terapeutas. Bandler y Grinder descubrieron que, aunque ninguno de los tres sabía especificar cómo lograban sus resultados, todos tenían unas pautas terapéuticas comunes que lograban efectos sorprendentes en sus clientes.

Estructurar esos patrones y crear un modelo que permitiera su imitación por parte de personas comunes, fue lo que originó la Programación Neuro Lingüística. Lo que plantea la PNL es que, sí una persona obtiene resultados satisfactorios en un área, cualquiera puede lograrlo si emplea los recursos que tiene de manera óptima, por lo que el *modelaje* (entendido como una técnica que permite imitar las cualidades y habilidades de las personas para lograr sus mismos resultados) constituye una estrategia esencial en la PNL.

Como vemos, en un principio la PNL se utilizó en el ámbito terapéutico, pero como ya se dijo, sus planteamientos tienen que ver con la forma cómo asimilamos la información y la expresamos, es decir, tiene que ver con aprendizaje y comunicación, por lo que ha sido empleada exitosamente en diversas áreas, lo que representa una sistematización del proceso comunicacional, aplicable en cualquier ámbito.

### 1.3 Fundamentos teóricos:

Los creadores de la PNL distinguieron tres mecanismos generales que operan en la representación de la realidad: la generalización, la eliminación y la distorsión. La generalización consiste en aplicar a todas

---

<sup>2</sup> Para conocer más sobre la obra de Perls consultar: “Fuera y dentro del tarro de la basura”, o “El enfoque Gestáltico”

las experiencias una misma norma derivada de la experiencia original. Ej.: Un niño que acerque su mano al fuego y se queme, entenderá que cada vez que lo intente de nuevo se quemará, por lo tanto se distanciará cada vez que vea una llama.

La eliminación consiste en prestar atención de manera selectiva a ciertos elementos de nuestra experiencia en detrimento de otros. Ej.: Una persona que está en una discoteca, prestará atención selectivamente a las palabras de su acompañante, y eliminará el sonido de la música, el ruido de las otras personas que hablan, el sonido de las botellas y las copas, etc.

Por último, la distorsión es un proceso en el que se cambia la experiencia y se representa la realidad de manera errónea. Las alucinaciones son un ejemplo muy común, aunque no es el único que ilustra este mecanismo.

De igual modo, la Programación Neuro Lingüística tiene sus bases en la Gramática Transformacional. Esta disciplina se desarrolló a partir de los trabajos de Noam Chomsky, que se interesó en desarrollar modelos formales para las lenguas naturales. Los gramáticos transformacionales fueron sofisticando la metodología empleada por Chomsky hasta crear un modelo formal “que describe los patrones y las configuraciones normales en la comunicación del modelo de nuestras experiencias” (Bandler y Grinder, 1980). Es decir, conformaron un conjunto de reglas que norman nuestro lenguaje y que son las que nos indican cuándo una secuencia de palabras tiene sentido y cuándo no. El modelo creado por esta vertiente de la Gramática se aplica a cualquier idioma, ya que no fue diseñado a partir del estudio del conjunto de expresiones que comprenden una lengua determinada, puesto que sería una tarea titánica, sino que se optó por estudiar las reglas que rigen la sintaxis de las expresiones:

“Los gramáticos transformacionales parten del supuesto simplificador de que las reglas para formar este conjunto de expresiones pueden ser estudiadas independientemente del contenido” (Bandler y Grinder, 1980)

Para constatar lo anteriormente expuesto se presentarán dos secuencias de palabras para constatar la consistencia de las mismas:

- a) **“La PNL es una sistematización de la comunicación terapéutica eficaz, aplicable a cualquier modelo particular”**
- b) sistematización a es la cualquier PNL de eficaz aplicable particular La es comunicación modelo terapéutica una

Al leer ambas secuencias resulta muy fácil reconocer el primer grupo de palabras como una oración gramaticalmente bien formada, a diferencia del segundo grupo, de cuya secuencia podemos extraer palabras que, aisladamente, tienen sentido, pero que no tienen congruencia en el orden en que fueron escritas. Para detectar la consistencia de ambas secuencias no es necesario tener amplios conocimientos de gramática, con lo que se demuestra que las personas tienen lo que Bandler y Grinder llaman “intuiciones consistentes” acerca de la lengua o el idioma natural.

“(…) Al decir intuiciones consistentes nos referimos al hecho de que si a una misma persona se le presenta un determinado grupo de palabras hoy, y luego el mismo dentro de un año, hará el mismo juicio acerca de si constituyen o no una frase bien formada en su idioma. Más aún, diferentes personas que hablen el mismo idioma emitirán los mismos juicios acerca de si el mismo grupo de palabras es o no una oración. Estas habilidades son un

ejemplo clásico de conducta humana gobernada por reglas. A pesar de no estar conscientes de *cómo* es que podemos comportarnos consistentemente, de todas formas lo hacemos.” (Bandler y Grinder, 1980)

Asimismo, los gramáticos transformacionales también han descrito cómo operan la generalización, la eliminación y la distorsión a nivel del lenguaje. De igual forma, la PNL se basa en los postulados de la Teoría Constructivista<sup>3</sup>, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Bandler y Grinder se basan en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo en que vive, sino que lo hace a través de representaciones que orientan su conducta.

Dichas representaciones difieren de la realidad a la cual representan, debido a que están limitadas por factores neurológicos, sociales e individuales.

## 1.4 Limitar la realidad: filtros y mapas

Cuando las personas hablan de la “realidad”, sólo se están refiriendo a una representación de ella. De toda la infinidad de sensaciones, impresiones y experiencias que rodean a las personas, el cerebro sólo puede tomar una pequeña parte. Esta porción a su vez es decantada por los conocimientos, lenguaje, cultura y experiencia anteriores. De allí surge la “visión del mundo” propia de cada persona, que es lo comúnmente se denomina “realidad”, pero que sólo es un modelo del mundo en el que se opera. Esas experiencias, creencias, valores, suposiciones, lenguaje, experiencias y cultura con las que se limita la realidad se denominan filtros. Los filtros son muy útiles en tanto son selectivos, y ayudan a simplificar la realidad, haciéndola menos compleja. El lenguaje, las generalizaciones y las creencias son algunos de los filtros que se usan constantemente. Una palabra determinada evoca recuerdos, sensaciones y experiencias muy

---

<sup>3</sup> La Teoría Constructivista es un enfoque pedagógico que ha sido utilizado para explicar el proceso de aprendizaje. El psicólogo Jean Piaget ha realizado grandes aportes a esta teoría.

diferentes para cada persona. Las creencias y las generalizaciones varían según el sujeto y determinan la forma cómo actúan las personas ante ciertas circunstancias. La forma como damos significado al mundo a través de los filtros se conoce también como mapas, ya que estos son selectivos (omiten algunas informaciones y brindan otras). Además, son una guía para explorar el territorio (realidad).

“El mapa no es el territorio que describe. Hacemos caso a aquellos aspectos del mundo que nos interesan e ignoramos otros. El mundo es siempre más rico que las ideas que tenemos sobre él. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. (...) Convicciones (o creencias), intereses y percepciones muy estrechos, darán como resultado un mundo empobrecido, predecible y aburrido. Este mismo mundo puede ser rico y excitante; la diferencia no estriba en el mundo sino en los filtros por lo que lo percibimos. (O’ Connor y Seymour, 1992)

Todas las personas son únicas, en tanto piensan, se expresan, y viven su experiencia en el mundo de manera diferente, por lo tanto, hay tantas visiones del mundo como personas en el planeta.

## **1.5 Factores que intervienen en la creación de los mapas**

Como se dijo anteriormente, el modelo del mundo de una persona es único, puesto que enriquece (o empobrece, según el caso) de experiencias únicas. Para demostrar esto, Bandler y Grinder describen tres factores que intervienen en la creación de los mapas, a saber: limitantes neurológicas, limitantes individuales y limitantes sociales.

## **1.6 Limitantes neurológicas:**

El sistema nervioso constituye el primer conjunto de filtros a través del cual distinguimos al mundo de la representación de él. Del

sistema nervioso depende, entre otras cosas, el funcionamiento del sistema receptor, es decir, los cinco sentidos. A través de ellos percibimos el mundo físico, siempre dentro de unos rangos sensoriales determinados. Por ejemplo, los seres humanos no podemos percibir ondas sonoras por debajo de los 20 ciclos por segundo o por encima de los 20.000 ciclos por segundo. El sistema visual humano sólo detecta ondas electromagnéticas con longitudes entre los 380 y los 680 milimicrones. Todo el cuerpo humano está cubierto de piel, que es el órgano del tacto. Sin embargo, la experiencia táctil variará significativamente según la zona donde sea provocado el estímulo. Además, el tacto está sujeto a factores como la temperatura y la textura, que limitan la experiencia (Bandler y Grinder, 1980). Todo lo anterior significa que existe una amplia gama de sensaciones y experiencias que no pueden ser percibidas por los sentidos del ser humano, lo que constituye una limitación de la realidad. Además, si a través de los sentidos se filtra la información que delimitará la realidad, entonces hay que tener en cuenta que algunas personas no disponen de alguno (s) de sus sentidos. Esta disfuncionalidad afectará significativamente la apreciación de la realidad y la forma de interactuar con el mundo de la persona que la padezca.

A pesar de la importancia del sistema receptor para crear un modelo del mundo, existe un órgano “director”, cuyo correcto funcionamiento permite vivenciar el modelo del mundo de la manera más óptima posible: el cerebro. Si no funciona adecuadamente, la experiencia estará limitada, si no funciona, no hay experiencia.

El cerebro está dividido en dos hemisferios: el derecho y el izquierdo<sup>4</sup>. Los hemisferios cerebrales se encargan de las funciones perceptivas, motoras y cognitivas, incluyendo en esta última categoría la memoria y la emoción. Ambos hemisferios están interconectados por un conjunto de fibras llamado “cuerpo calloso”. Cada uno de ellos se ocupa de los procesos del lado opuesto del cuerpo. Es decir, la información

---

<sup>4</sup> Elaine de Beauport señala en su libro “Las tres caras de mente” la existencia de un cerebro “triuno”. Sin embargo, nosotros trabajaremos con la división convencional: la de los dos hemisferios.

que llega a al hemisferio derecho corresponde a la parte izquierda del cuerpo y viceversa. Eric Kandel, ganador del premio Nóbel de Medicina y autor de importantes textos sobre neurociencia, afirma que aunque ambas regiones del cerebro son similares, no son simétricas en su totalidad ni equivalentes en cuanto a sus funciones. De hecho existe cierta asimetría en el procesamiento de la información. De tal manera que el hemisferio izquierdo se ocupa del razonamiento lógico y el análisis de símbolos, así como de la coordinación de actos motores intencionados. El hemisferio derecho es más funcional en el análisis espacial, la percepción, el aprendizaje y la retentiva. Una de las funciones más importantes delegada en los hemisferios la constituye el proceso del habla. Si bien ambas regiones comparten esta tarea, cada una de ellas se ocupa de procesos diferentes: Mientras que el hemisferio izquierdo se ocupa del significado de las palabras, fonología, léxico y gramática; el derecho se encarga de las inflexiones del tono, la expresión facial y los gestos emocionales. Sin embargo, las funciones de los hemisferios se invierten si las personas son zurdas. (Kandel, 2001)

Lo anterior da cuenta de la importancia del sistema nervioso en la captación, procesamiento y organización de la información. Cualquier daño del sistema nervioso alteraría significativamente la percepción de la realidad. Sin embargo, un sistema nervioso que funcione correctamente tampoco garantiza una percepción absoluta de la información. Tal como aseguran Bandler y Grinder:

“(...)una de las causas de que nuestros modelos del mundo sean necesariamente diferentes del mundo real es que nuestro sistema nervioso sistemáticamente distorsiona y borra trozos enteros del mundo real. Esto tiene el efecto de reducir el rango de las experiencias humanas posibles, así como también de introducir diferencias entre aquello que realmente está ocurriendo en el mundo y nuestra experiencia de él” (Bandler y Grinder, 1980)

Por lo tanto, la diferencia en la forma como cada persona opera en el mundo no sólo estriba en la capacidad de captar información a través de sus sentidos, sino que también depende de las generalizaciones, eliminaciones y distorsiones efectuadas por el sistema nervioso en una experiencia particular y del correcto funcionamiento de éste.

## **1.6 Limitaciones sociales**

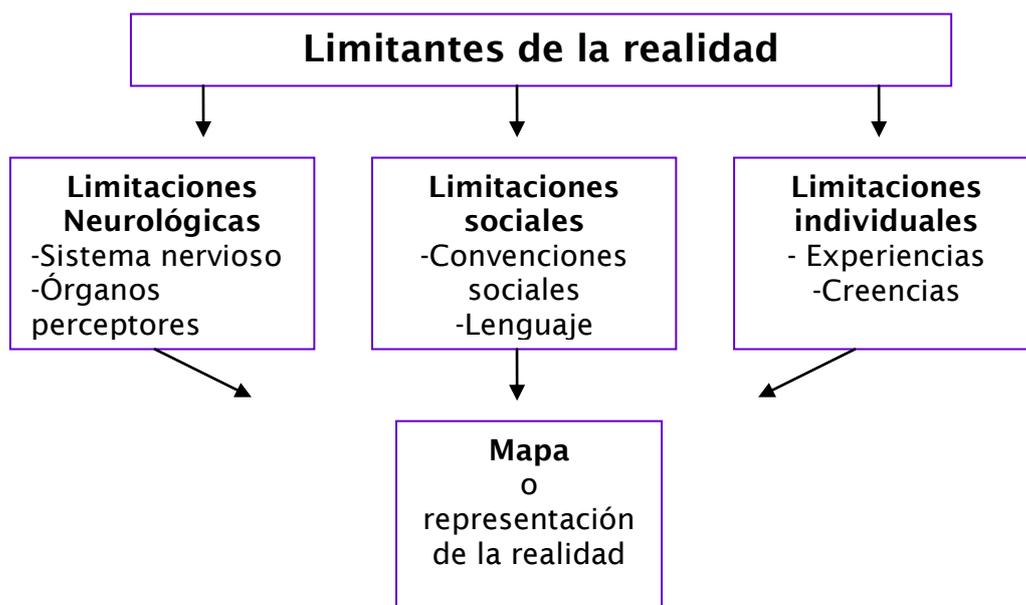
Al vivir en sociedad, toda persona está sujeta a una serie de categorías de cuyo cumplimiento o aceptación dependerá su inserción y permanencia en el sistema social. Estos filtros son: el idioma y las convenciones sociales, entre otras, siendo el idioma el filtro más reconocido. A diferencia de las limitantes neurológicas, los “filtros sociogenéticos”, como los llaman Bandler y Grinder, pueden ser superados más fácilmente. El hecho de que una persona pueda hablar varios idiomas demuestra este punto. Además, es a partir del lenguaje que comienza a distinguirse la diversidad de modelos o mapas que definen la realidad, ya que en el caso del sistema nervioso, este es igual en todas las personas y –en circunstancias normales- funciona de la misma forma para todos. En cambio, el lenguaje puede ser compartido por los miembros de un grupo social, pero existe más de un idioma y más de un grupo social, por lo tanto, si la percepción del mundo a nivel sensorial puede ser más o menos parecida en los seres humanos, la forma de comunicar esa experiencia varía según la forma como se organiza y expresa esa percepción a través del lenguaje.

## **1.7 Limitaciones individuales**

Este factor es quizá el más determinante en la construcción de los mapas o representaciones de la realidad, ya que está constituido por las experiencias de cada persona a lo largo de la vida, es decir, su historia personal. Muchas personas pueden vivenciar la misma experiencia (saltar en benji), pero cada una la habrá percibido, procesado, organizado y expresado de manera muy diferente a la otra. Una persona

se habrá concentrado en el vacío que sintió en el estómago al momento de saltar, otra persona sólo escuchaba los gritos de sus compañeros. Para algunos fue una experiencia terrible que no querrán repetir, mientras que otras se sintieron muy a gusto y querrán volver a vivir la experiencia. Incluso, personas con la misma opinión sobre la experiencia se expresarán de diversas maneras. El salto en benji habrá enriquecido los mapas de cada uno de los participantes de manera diferente. Las representaciones del mundo se enriquecen de las experiencias de cada persona, y si éstas son únicas, el mapa también lo será.

“Estas limitantes constituyen la base que determina - y demuestra- las diferencias que existen entre los seres humanos. “(...) Puede que estas diferencias en nuestros modelos alteren nuestras pautas sociales, enriqueciendo nuestra experiencia, presentándonos más alternativas, o bien empobreciendo nuestra experiencia de un modo que limite nuestra capacidad para actuar de manera eficaz.” (Bandler y Grinder, 1980).



## Capítulo 2: La Percepción

### 2.1 Sistemas de Representación

Las informaciones que se toman del mundo exterior para crear los mapas o representaciones de la realidad son filtradas por los cinco sentidos de manera simultánea. Este proceso ocurre de manera inconsciente, mientras que conscientemente, sólo es posible percibir una información a la vez. La manera como recogemos, procesamos y codificamos la experiencia subjetiva a través de los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto) se conoce en PNL con el nombre de sistemas de representación.

En el ámbito comunicacional interpersonal es de vital importancia conocer y dominar el uso de los sistemas de representación para lograr los resultados deseados:

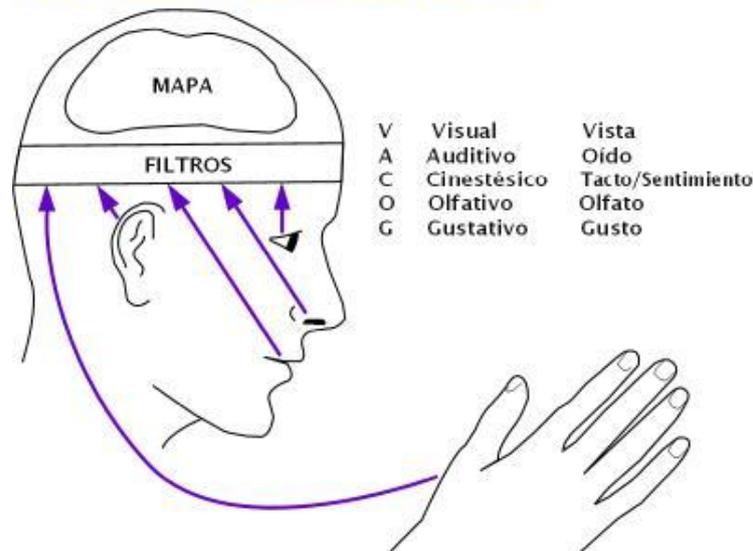
“(…) El conocer el sistema favorito, líder o dominante, permite incrementar sentimientos de confianza, conocer el mapa o modelo del mundo de la otra persona, facilita la formación de intervenciones apropiadas permitiendo el establecimiento de una comunicación directa y clara.”  
(Istúriz y Carpio, 1998)

Existe la tendencia a favorecer uno o dos sistemas de representación, sin embargo, éstos no se excluyen mutuamente, como veremos más adelante.

Los sistemas de representación se clasifican en:

Visual	(V)	Vista
Auditivo	(A)	Oído
Cinestésico	(C)	Tacto/ Sentimiento
Olfativo	(O)	Olfato
Gustativo	(G)	Gusto

## SISTEMAS REPRESENTATIVOS



Fuente: O' Connor y Seymour, 1992

Todos los sistemas de representación pueden ser utilizados de manera externa (e) o interna (i). El sistema de representación visual (V) se usa externamente ( $V^e$ ) cuando se observa el mundo exterior, mientras que las visualizaciones o imágenes mentales corresponden al uso interno del sistema visual ( $V^i$ ). Cuando se escuchan los sonidos del exterior, se dice que el sistema auditivo está siendo utilizado externamente ( $A^e$ ), y cuando se recuerdan o se construyen sonidos mentalmente, el sistema auditivo es interno ( $A^i$ ).

Por su parte, la cinestesia es externa ( $C^e$ ) cuando incluye sensaciones táctiles como temperatura o humedad. Las sensaciones recordadas, las emociones, el sentido del equilibrio (ubicado en el sistema vestibular) y la conciencia corporal forman parte de la cinestesia interna ( $C^i$ ).

Los sistemas más empleados en la cultura occidental son el visual, el auditivo y el cinestésico. Los sistemas olfativo y gustativo tienden a ser incluidos en el cinestésico. (O' Connor y Seymour, 1992)

## 2.1.2 Sistemas de Representación Preferidos

“Usamos el lenguaje para comunicar nuestros pensamientos, por lo que no es sorprendente que las palabras que empleamos reflejen nuestra manera de pensar” (O’Connor y Seymour, 1992)

Se puede detectar el uso de los sistemas de representación de las personas a través del estudio de sus “señales de acceso”, es decir, los canales o medios que se utilizan para exteriorizar el uso de los sistemas de representación. Una de estas señales es el uso de palabras, verbos o adverbios específicos de manera reiterativa. Estas palabras de base sensorial se conocen en PNL como predicados

Ejemplos de algunas señales de acceso:

Visual: “Todos miraban al expositor”

“Mire lo que estoy diciendo”

Auditivo: “Saben ustedes lo que les voy a hablar”

“Escuche lo que estoy diciendo”

Cinestésico: “Siente lo que estoy diciendo”

Estas son algunas de las palabras que identifican los principales sistemas de representación:

<b><i>Visual</i></b>	<b><i>Auditivo</i></b>	<b><i>Cinestésico</i></b>
<i>Focalizar</i>	<i>Escuchar</i>	<i>Sentir</i>
<i>Ver</i>	<i>Oír</i>	<i>Sensación</i>
<i>Visualizar</i>	<i>Oído</i>	<i>Sentimiento</i>
<i>Cuadro</i>	<i>Decir</i>	<i>Firme</i>
<i>Imagen</i>	<i>Contar</i>	<i>Pesado</i>
<i>Perspectiva</i>	<i>Relatar</i>	<i>Mover</i>
<i>Luz</i>	<i>Gritar</i>	<i>Movimiento</i>

<i>Claro</i>	<i>Hablar</i>	<i>Duro</i>
<i>Brillante</i>	<i>Conversar</i>	<i>Tocar</i>
<i>Luminoso</i>	<i>Ruido</i>	<i>Concretar</i>
<i>Colorido</i>	<i>Llamar</i>	<i>Presionar</i>
<i>Pintura</i>	<i>Sonar</i>	<i>Herida</i>
<i>Pintoresco</i>	<i>Tono</i>	<i>Sensible</i>
<i>Oscuro</i>	<i>Agudo</i>	<i>Irritado</i>
<i>Mostrar</i>	<i>Grave</i>	<i>Torpe</i>
<i>Ojeada</i>	<i>Melodía</i>	<i>Pinchar</i>
<i>Mirada</i>	<i>Música</i>	<i>Dolor</i>
<i>Nublado</i>	<i>Alboroto</i>	<i>Placer</i>
<i>Forma</i>	<i>Chillido</i>	<i>Dulce</i>
<i>Imaginación</i>	<i>Crujir</i>	<i>Amargo</i>
<i>Interior</i>	<i>Decir</i>	<i>Liviano</i>
<i>Escena</i>	<i>Acento</i>	<i>Contacto</i>
<i>Visualizar</i>	<i>Ritmo</i>	<i>Empujar</i>
<i>Reflejo</i>	<i>Alto</i>	<i>Acariciar</i>
<i>Clarificar</i>	<i>Resonar</i>	<i>Sólido</i>
<i>Examinar</i>	<i>Sonido</i>	<i>Cálido</i>
<i>Ojo</i>	<i>Monótono</i>	<i>Templado</i>
<i>Enfocar</i>	<i>Sordo</i>	<i>Frío</i>
<i>Prever</i>	<i>Timbre</i>	<i>Áspero</i>
<i>Espejismo</i>	<i>Preguntar</i>	<i>Agarrar</i>
<i>Ilustrar</i>	<i>Acentuar</i>	<i>Estrés</i>
<i>Observar</i>	<i>Audible</i>	<i>Tangible</i>
<i>Revelar</i>	<i>Claro</i>	<i>Tensión</i>
<i>Ver</i>	<i>Discutir</i>	<i>Toque</i>
<i>Mostrar</i>	<i>Proclamar</i>	<i>Suave</i>
<i>Inspección</i>	<i>Notar</i>	<i>Arañar</i>
<i>Visión</i>	<i>Vocal</i>	<i>Sostener</i>
<i>Vigilar</i>	<i>Silencio</i>	<i>Rascar</i>
<i>Oscuridad</i>	<i>Disonante</i>	<i>Sufrir</i>

<i>Tiniebla</i>	<i>Mudo</i>	<i>Liso</i>
-----------------	-------------	-------------

Fuentes: Istúriz y Carpio (1998), O'Connor y Seymour (1992)

Construcciones lingüísticas para los sistemas de representación

<b>Construcciones Visuales</b>	<b>Construcciones Auditivas</b>	<b>Construcciones Cinestésicas</b>
<i>Ya veo lo que dices</i>	<i>En la misma onda</i>	<i>Estaremos en contacto</i>
<i>Tiene un punto ciego</i>	<i>Vivir en armonía</i>	<i>Lo siento en el alma</i>
<i>Cuando vuelvas a ver todo esto te reirás</i>	<i>Me suena a chino</i>	<i>Tener piel de elefante</i>
<i>Esto dará algo de luz a la cuestión</i>	<i>Hacer oídos sordos</i>	<i>Arañar la superficie</i>
<i>Da color a su visión del mundo</i>	<i>Música celestial</i>	<i>Poner el dedo en la llaga</i>
<i>Tras la sobra de la duda</i>	<i>Palabra por palabra</i>	<i>Estar hecho polvo</i>
<i>Dar una visión oscura</i>	<i>Expresado claramente</i>	<i>Contrólate</i>
<i>El futuro aparece brillante</i>	<i>Una forma de hablar</i>	<i>Bases firmes</i>
<i>El ojo de la mente</i>	<i>Alto y claro</i>	<i>No seguir la discusión</i>
<i>Ver la vida color de rosa</i>	<i>Dar la nota</i>	<i>Tener la carne de gallina</i>
	<i>Inaudito</i>	<i>Arrugársele el ombligo</i>
	<i>Lejos de mis oídos</i>	<i>Discusión acalorada</i>
	<i>Estar a tono</i>	<i>Pisar fuerte</i>
	<i>Con el oído alerta</i>	<i>Quitarse un peso</i>
	<i>Nota falsa</i>	<i>Romper el hielo</i>
	<i>Prestar oído</i>	<i>Suave como un guante</i>
	<i>Hacer eco</i>	<i>Sentido común</i>
	<i>Sonar falso, verdadero</i>	<i>Los pies en la tierra</i>
	<i>Oír voces</i>	<i>El corazón en la mano</i>

Fuentes: O'Connor y Seymour (1992), Cudicio (1991)

A pesar de que las palabras y frases anteriores pueden determinar el uso de algún sistema de representación en particular, es necesario destacar la existencia y utilización de palabras que no pertenecen a ninguno de los sistemas mencionados. Son denominadas palabras

neutrales o “no específicas”, y están conformadas por los sustantivos concretos (casa, silla, mesa), los sustantivos abstractos o conceptos (libertad, autonomía) y las palabras que no tienen, o han perdido, origen sensorial (pensar, saber, comprender, aprender, considerar, etc.) (Longin, 1997)

Conocer las palabras con referencia sensorial utilizadas por el interlocutor es un gran herramienta para lograr una comunicación eficaz. Cuando se reconoce el sistema de representación empleado por la otra persona, es posible “traducir” la información a su registro sensorial, de manera que le resulte mas fácil comprender la información o en su defecto, se sienta lo suficientemente cómoda como para brindar la información que se necesita.

“Esta observación (de los sistemas de representación) nos permite saber cómo, con cuál sistema de representación sensorial, vamos a presentar nuestra información a nuestro interlocutor, porque es ostensible que si utilizamos, si respetamos la secuencia de su estrategia, va a comprender mucho mas fácilmente lo que tenemos que decirle.” (Cudicio, 1991).

### **2.1.3 Sistema Director**

Como ya es sabido, la información del mundo exterior o experiencia sensorial es recopilada inconscientemente por los cinco sentidos. Esa información contiene imágenes, sonidos y sensaciones. Sin embargo, a nivel consciente sólo empleamos un sistema de representación sensorial visual, auditivo o cinestésico (incluyendo aquí el olfato y el gusto) para guardar esa experiencia. Ahora bien, cuando es preciso recuperar esa información para traerla de nuevo al pensamiento consciente, se recurre a un sistema de representación que no es necesariamente el mismo que se utilizó para recoger la experiencia. Este sistema recibe el nombre de sistema director.

“Este es el sistema director, el sentido interno que empleamos como herramienta para remontarnos a una memoria. Es la forma como la información llega a la parte consciente del cerebro” (O’ Connor y Seymour, 1992)

Decir que el sistema director no tiene por qué ser el mismo que el sistema preferido tiene una explicación. En primer lugar, ya se ha mencionado que la experiencia sensorial es recogida por todos los sentidos simultáneamente y que este proceso es inconsciente. Esa información recopilada inconscientemente no es desechada, sino “guardada” de la misma forma que es almacenada la experiencia consciente, y puede ser utilizada de otra forma.

Por ejemplo, para un hombre visual, es necesario ver la cara de una mujer que recién acaba de conocer. Conscientemente esta tomando información sobre el rostro de la mujer, sus gestos, su manera de vestir, o algún rasgo característico. Inconscientemente, sus otros sistemas están almacenando información sobre el tono de voz, el olor, y la sensación que produce la otra persona. Para recordar a la chica, se acuerda primero del sonido de su voz, y eso lo lleva automáticamente a recordar la cara de la mujer. En este caso, su sistema preferido es visual, y su sistema director es auditivo, ya que para traer el recuerdo a su pensamiento consciente, recordó sonidos en primer lugar (en este caso fue la voz). Es decir, recurrió a información almacenada de manera inconsciente para llegar al recuerdo consciente (la imagen del rostro de la chica).

### 2.1.3 Pistas de acceso ocular

*“Los ojos son la empuñadura de las estrellas y dirigen la acción”<sup>5</sup>*

Además del uso de predicados, existe otra forma de saber si una persona piensa mediante imágenes, sonidos o sensaciones.

---

<sup>5</sup> Proverbio chino. Tomado de “PNL para todos”, de Jazmín Sambrano

Cuando una persona registra información, o recurre a su memoria para recordar una experiencia, sus ojos tienden a moverse en diferentes direcciones, según lo que esté pensando. Esto ocurre porque los ojos siguen un movimiento asociado al área del cerebro que esté siendo utilizada en ese momento. En la literatura neurológica este proceso se denomina “movimientos laterales del ojo” que viene del inglés *Lateral Eyes Movement, LEM*. En PNL, estos movimientos son llamados pistas de acceso ocular o señales de acceso ocular<sup>6</sup>

“Movemos nuestros ojos en direcciones diferentes de manera sistemática dependiendo de cómo estemos pensando (...) En la PNL (estos movimientos) se llaman pistas de acceso ocular, porque nos dejan ver cómo accede la gente a la información. Hay una conexión neurológica innata entre los movimientos del ojo y los sistemas representativos, porque los mismos patrones dan en todo el mundo (con la excepción del País Vasco)” (O’Connor y Seymour, 1992)

“(...) Las señales de acceso (ocular) nos dan la pauta para reconocer los sistemas a las que un interlocutor está accediendo en un momento determinado. Así podremos aumentar la empatía y comprender con más facilidad su modo de pensamiento” (Sambrano, 1997)

Los movimientos oculares son muy rápidos, por lo que es necesario tener mucha paciencia y sobre todo, mucha concentración para poder desarrollar esta herramienta y descubrir las estrategias del interlocutor. Las diferentes direcciones en las que tienden a moverse los ojos dan cuenta de la utilización de algún sistema de representación en

---

<sup>6</sup> Según Pierre Longin, el descubrimiento de esta herramienta fue el tema de tesis doctoral de Bandler y Grinder, creadores de la PNL (Longin, 1997)

particular. Además es posible saber si el sistema empleado por el interlocutor esta siendo evocado (e) o construido (c)



Fuente: O' Connor y Seymour, 1992

### 2.3 Otras pistas de exploración (lenguaje corporal)

Además de los predicados y las pistas de acceso ocular, también existe otra forma de conocer los sistemas representativos mas utilizados por el interlocutor. La manera de conocer esto es a través del lenguaje corporal. Puesto que cuerpo y mente son un solo sistema, la

forma cómo se piensa sobre algo, siempre tendrá repercusiones en algún lugar del cuerpo. Las posturas y el ritmo de la respiración, son sólo algunas de las señales que “delatan” a las personas en cuanto a los usos de sus sistemas de representación. Conocer estos patrones puede ser de gran utilidad para descubrir la estrategia comunicacional de la otra persona, es decir, si es visual, auditiva o cinestésica, y aunque esto no permite saber *qué* está pensando el interlocutor, si ayuda a saber *cómo* lo está pensando. El resto depende de los conocimientos que tenga quien desea dar u obtener la información y de su capacidad para acomodarse a la estrategia del interlocutor.

Las personas visuales hablan mucho más alto y rápido que las demás. Esto es porque al pensar en imágenes, deben seguir la velocidad de las mismas al momento de hablar. (Las imágenes tienden a transcurrir con rapidez en el cerebro). A menudo se produce un incremento en la tensión muscular, sobre todo en el área de los hombros. Su respiración es pulmonar, muy superficial. Suelen tener la cabeza erguida.

Las personas que piensan mediante sonidos hablan de manera más pausada y con un tono claro y resonante. La respiración es diafragmática y su cabeza está equilibrada sobre los hombros. Aquellas personas que mantienen un constante diálogo interior suelen tener la cabeza un poco inclinada hacia un lado. A esto se llama “posición teléfono”.

Las personas cinestésicas hablan lentamente, con pausas largas entre cada frase. Tienen un tono de voz grave y una respiración profunda. Por lo general sus músculos están muy relajados. (O’ Connor y Seymour, 1992)

Pierre Longin elaboró un esquema muy práctico para identificar las señales corporales según el registro sensorial dominante.

	<b>REGISTRO PREDOMINANTE</b>		
	<i>Visual</i>	<i>Auditivo</i>	<i>Cinestésico</i>

<b>Tempo del habla</b>	<i>Tempo veloz, andanadas de palabras</i>	<i>Tempo mediano</i>	<i>Tempo lento, con largas pausas para respirar</i>
<b>Tonalidad de la voz</b>	<i>Alta , aguda, nasal o tensa</i>	<i>Clara, resonante</i>	<i>Grave, profunda</i>
<b>Postura, músculos</b>	<i>Erguida, hombros rectos</i>	<i>Tronco inclinado, hacia delante o hacia atrás</i>	<i>Relajado, hombros distendidos</i>
<b>Postura de la cabeza</b>	<i>Cabeza erguida, nuca estirada</i>	<i>Inclinada sobre el lado izquierdo</i>	<i>Bien plantada entre los hombros</i>
<b>Manos y brazos</b>	<i>Brazos tensos, índice levantado</i>	<i>Brazos cruzados, manos cerradas</i>	<i>Palmas hacia arriba, brazos flexionados</i>
<b>Gestos</b>	<i>Descriptivos, rápidos, cortantes</i>	<i>En redondo, cercanos a las orejas</i>	<i>Amplios, a nivel del plexo solar</i>
<b>Respiración</b>	<i>Pulmonar, rápida, superficial</i>	<i>Diafragmática intermedia</i>	<i>Abdominal, lenta y profunda</i>

Fuente: Longin (1997)

Los sistemas de representación, las pistas de acceso ocular y el lenguaje corporal pueden ser herramientas muy poderosas en el ámbito

de la comunicación interpersonal. Sin embargo, pueden convertirse en un arma de doble filo si son usadas de manera indiscriminada y poco consciente. Todo lo anteriormente expuesto está basado en estudios realizados por los creadores de la Programación Neuro Lingüística, Richard Bandler y John Grinder, quienes lograron detectar ciertos patrones lingüísticos, oculares y corporales que dieron como resultado la creación de estas herramientas. Pero esto no significa que todas las personas estén sujetas a estos patrones. La PNL no está basada en generalizaciones, por lo que hay que tener mucha conciencia y sentido común al momento de utilizar estas estrategias.

“La idea de sistemas representativos es una forma muy útil para comprender de qué forma tan distinta piensa la gente, y la interpretación de las señales de acceso es una habilidad inestimable para quien quiera comunicarse con los demás (...)

“Sin embargo, no hay que olvidar que estas generalizaciones deben ser contrastadas por la experiencia y la observación. La PNL no es bajo ningún concepto otra forma de encasillar a las personas bajo nuevas etiquetas. Decir que una persona es de tipo visual no es más útil que decir que es pelirroja. Si esta clasificación le impide ver lo que está haciendo esa persona aquí y ahora, será absolutamente inútil, será sólo otra forma de crear estereotipos”

(O' Connor y Seymour, 1992)

## 2.4 Submodalidades

Una vez identificado el sistema en el que piensa la (s) otra (s) persona (s) (visual, auditivo o cinestésico), es necesario averiguar más sobre ese sistema de representación en particular. Es decir, que el siguiente paso es averiguar cómo esta conformada cada imagen, sonido o sensación según sea el caso. Se les llama submodalidades a ciertas

distinciones o categorías que permiten conocer más detalles sobre la modalidad o el sistema de representación empleado.

Por ejemplo: si una persona piensa mediante imágenes, ¿cómo son esas imágenes? ¿Son a color o en blanco y negro? , ¿Tienen brillo? , ¿Movimiento?. Si la persona es auditiva ¿de dónde vienen los sonidos? Si la persona usa una modalidad cinestésica ¿qué siente? ¿Dónde lo siente? ¿Qué emoción le evoca ese pensamiento o recuerdo?

Joseph O'Connor y John Seymour (1992) realizaron la siguiente lista de submodalidades:

*Submodalidades visuales:*

Asociado (visto a través de los propios ojos)

Disociado (viéndose uno mismo)

Color o blanco y negro

Enmarcado o sin límites

Profundidad (dos o tres dimensiones)

Localización (a la izquierda o a la derecha, arriba o abajo)

Distancia de la persona con respecto a la imagen

Brillo

Contraste

Claridad (borrosa o enfocada)

Movimiento (con o sin movimiento)

Velocidad (más o menos rápido)

Número (imagen dividida o múltiples imágenes)

Tamaño

*Submodalidades auditivas*

Mono o estéreo

Palabras o sonidos

Volumen (alto o bajo)

Tono (suave o duro)

Timbre (plenitud del sonido)

Duración

Continuidad o discontinuidad  
Velocidad  
Claridad (claro o con interferencia)

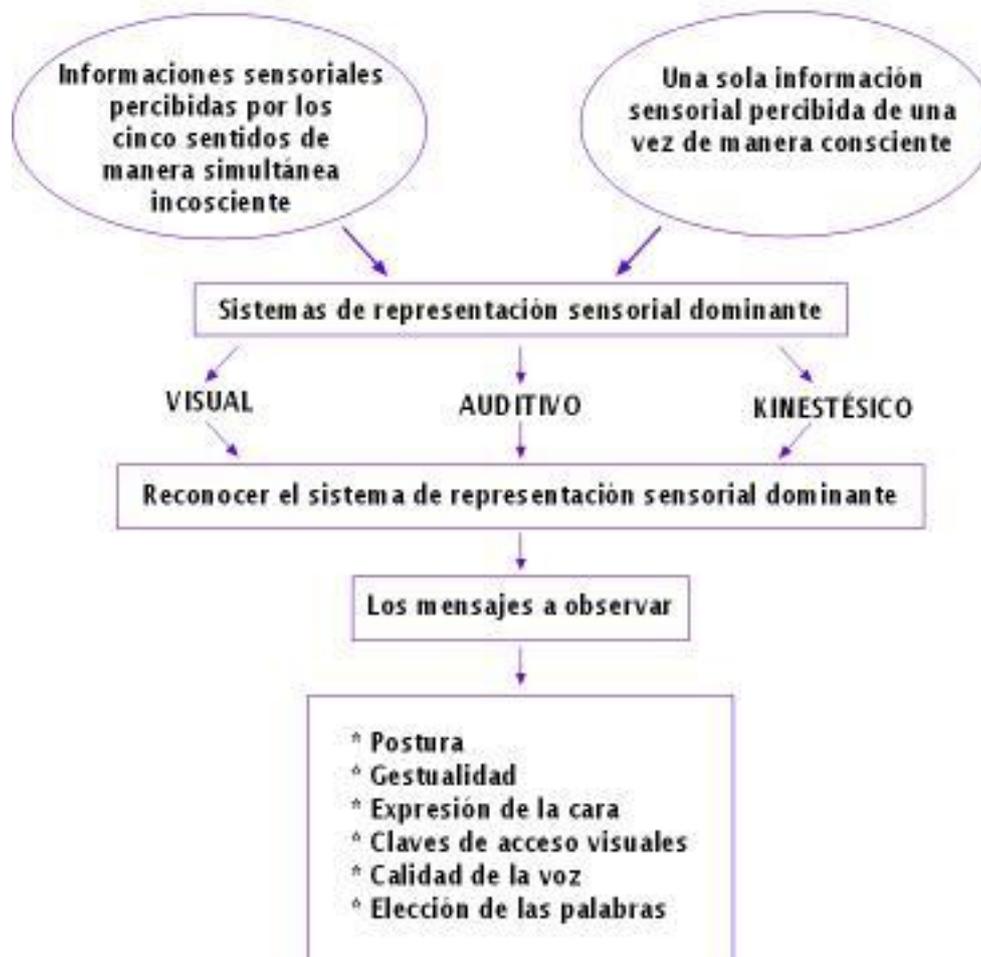
*Submodalidades cinestésicas*

Localización  
Intensidad  
Presión (fuerte o débil)  
Extensión (tamaño)  
Textura (áspero o suave)  
Peso  
Temperatura  
Duración (cuánto dura)  
Forma

A pesar de que las submodalidades son mayormente empleadas en el campo terapéutico, es necesario mencionarlas porque forman parte importante de los sistemas de representación. Si se toma en cuenta la cantidad de información de la que disponen las personas, y el gran desconocimiento que existe al respecto, es fácil entender por qué en algunas ocasiones lograr una comunicación eficaz puede convertirse en una ardua tarea.

“Los sistemas representativos, las pistas o señales de acceso y las submodalidades son algunos de los ladrillos fundamentales en la estructura de nuestra experiencia subjetiva. No hay duda de que la gente realiza distintos mapas del mundo; tiene líderes diferentes, sistemas representativos preferidos también distintos y diferentes sinestesias, y codifican los recuerdos según distintas submodalidades. Cuando, finalmente, empleamos el lenguaje para comunicarnos, es un milagro que podamos entendernos” (O’Connor y Seymour, 1992)

## SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL



Fuente: Cudicio (1991)

### 2.5 Sintonía

Cuando ya se conocen y se dominan algunas de las técnicas básicas de la Programación Neuro Lingüística, llega el momento de incorporarlas a la vida cotidiana. No es suficiente con dominar a la perfección las pistas de acceso ocular, o conocer los sistemas de representación más utilizados por nuestros interlocutores. Para integrarse al círculo de la comunicación hay que estar dispuesto no sólo a conocer los mapas de los demás, sino también a interactuar desde el mismo nivel. Para lograr esto, hay que conocer a profundidad todos los registros sensoriales e incorporarlos en el propio vocabulario. De nada

sirve saber que la otra persona es visual, si no se está dispuesto o no se sabe comunicar en otro “idioma” que no sea el auditivo. El conocimiento y la incorporación de nuevos registros permiten tener una mayor amplitud al poder comunicarse desde distintos niveles. Lograr sintonizarse con las otras personas significa hablar su mismo lenguaje, hacer empatía con ellas, tratar de entender su forma de pensar, prestar atención a sus gestos y posturas y tratar de incorporarlas al propio cuerpo, por ejemplo, tratando de acompañar o sincronizarse al ritmo de respiración de la otra persona. Esto no significa imitar al otro, porque podría resultar irrespetuoso y hasta burlesco, lo que rompería definitivamente el círculo de la comunicación. Más que una imitación, es una sincronía comunicacional, que se logra al reflejar el lenguaje corporal del otro, corresponder a su contacto visual, siempre tomando en cuenta sus necesidades comunicacionales y sin dejar de lado las expectativas y objetivos propios. Para poder lograr esto hace falta mucha práctica, pero sobre todo tener mucha conciencia de los propios recursos físicos, lingüísticos y comunicacionales. De esta forma, se adquiere un mayor conocimiento de las habilidades que se tienen y las que hace falta desarrollar para ser mejores comunicadores.

Ahora, la pregunta es: ¿Cómo exactamente podemos hacer sintonía? (o rapport, como también se le denomina), Pues bien, una forma metódica y muy práctica de ejercitar esta habilidad, es a través de la “calibración”. Como su nombre lo indica, este recurso tiene que ver con la “medición” o “graduación” de la conducta y fisiología del interlocutor, en los momentos en que está realizando algún proceso interno (pensar o recordar). Los resultados de esa observación deber ser corroborados una y otra vez, hasta que se pueda establecer una relación inequívoca entre un proceso interno y su correspondiente respuesta fisiológica y conductual. Una vez determinado esto, la persona que pone en práctica el calibrado, está en capacidad de saber lo que está ocurriendo en el interior de su interlocutor, y asociarlo a respuestas externas específicas. Por ejemplo, una persona que quiera establecer rapport con otra, primero debe hacer un examen minucioso

de su fisiología. Para ello debe fijarse en el tono de la voz que emplea su interlocutor, y verificar si esta cambia en algún momento. Si es así, verificar en que estado emocional se encontraba cuando cambio su tono, y comprobar si esta asociación es recurrente. Lo mismo debe hacer con los movimientos oculares, la posición de sus extremidades, sus ritmo respiratorio, etc. Para sistematizar la información, resulta muy útil hacerse preguntas con respecto a las respuestas externas del interlocutor, e ir almacenando la información, de manera de poder comprobarla de manera sucesiva: (¿Cómo es el tono de voz? ¿Cambia el tono cuando está triste, molesta o aburrida? Una vez que se encuentra es ese estado emocional: ¿mantiene el tono o varía? ¿Cómo es el movimiento de sus ojos: fijo, desorbitado? ¿Hacia dónde mira cuando esta pensando o recordando? ¿Tiene alguna secuencia visual? ¿Mira a los ojos a su interlocutor? ¿Como es su estructura corporal: rígida o relajada? ¿Esta estructura cambia en algún momento? Si es así ¿en qué estado emocional se encontraba la persona cuando se produjo ese cambio? ¿Cómo es su respiración? ¿Cómo respira cuando está molesta o triste?). Una vez obtenidos estos datos, y si se comprueba que las respuestas se repiten en contextos similares, ya se está preparado para “adentrarse” en el mundo interior de la otra persona. Ya se sabe como funciona su lenguaje corporal ante determinados procesos internos. Lo que sigue es sincronizarse con ella utilizando recursos de la PNL que permitan comunicarse a un mismo nivel, de manera de lograr los objetivos planteados en una relación ganar-ganar.

“Percibir con precisión es el fundamento del calibrado. Podemos colegir que hemos calibrado un determinado proceso interno de nuestro interlocutor cuando, en contextos idénticos, somos capaces de observar repetidamente una misma combinación de expresiones en su lenguaje corporal” (Mohl, 1998)

“Tenemos pues, que la sintonía es el contexto total que rodea al mensaje verbal. Si el significado de la comunicación es la respuesta que provoca, conseguir la sintonía es la habilidad para lograr respuestas”

(O' Connor y Seymour, 1992)

## Capítulo 3: Describir la realidad a través del lenguaje

### 3.1 Palabras y Significados

- Pero “gloria” no significa “una bonita argumentación definitiva”- objeto Alicia.
- Cuando yo uso una palabra- dijo Humpty Dumpty con cierto menosprecio- , significa justamente lo que yo quiero que signifique, nada más y nada menos.
- La cuestión es -dijo Alicia- si usted puede hacer que las palabras signifiquen cosas distintas.
- La cuestión es- dijo Humpty Dumpty- , quién es el que manda; eso es todo”<sup>7</sup>

Como hemos dicho con anterioridad, lo que suele llamarse realidad es un conjunto de informaciones recogidas por nuestros órganos sensoriales y procesadas de manera selectiva, según ciertos patrones o sistemas que han sido estudiados en el capítulo anterior. Una de las maneras como es expresada esa realidad o mapa particular es a través del lenguaje verbal, y este a su vez está constituido por las palabras. El significado de cada palabra dentro de un idioma está determinado por las convenciones sociales del grupo que la conforma, y esta “unanimitad” es lo que permite que las personas que comparten el mismo idioma puedan comunicarse. Además de esto, cada individuo le da sentido a las palabras según su experiencia sensorial, lo que enriquece aun más el lenguaje, pero también puede ocasionar algunos inconvenientes, ya que si bien existen convenciones que permiten saber el sentido de las palabras, las experiencias subjetivas pueden determinar el significado de las mismas, y es sabido que dichas experiencias son únicas para cada individuo. Es decir, que a nivel subjetivo, una palabra no necesariamente significa lo mismo para las personas que comparten una conversación.

---

<sup>7</sup> Lewis Carroll, Alicia a través del espejo. Tomado del libro Introducción a la PNL, de Joseph O’ Connor y John Seymour.

En síntesis, se puede decir que aunque lingüísticamente hablando, las palabras tienen un significado común para los hablantes de un idioma, a nivel de la experiencia subjetiva este sentido puede variar, y generar problemas comunicacionales.

“(…) ¿Cómo sabemos que hemos entendido a alguien? Dando significado a sus palabras; nuestros significados, no los de la otra persona; y no hay garantía de que los dos significados sean los mismos. ¿Cómo damos sentido a las palabras que oímos? ¿Cómo elegimos las palabras para expresarnos? ¿Y cómo las palabras estructuran nuestra experiencia? Todo esto nos lleva al corazón mismo de la parte lingüística de la PNL.” (O’Connor y Seymour, 1992)

Las palabras ayudan a simplificar el vasto y complejo contenido de las experiencias subjetivas, lo cual puede resultar beneficioso en algunos casos, pero esta “simplificación” también ocasiona la pérdida de información valiosa. La PNL ha creado algunas herramientas que permiten rescatar esos trozos de información omitidas durante el proceso comunicacional, de manera que el individuo que las aplique pueda obtener la información que necesita de su interlocutor, y al mismo tiempo, logre comunicarse de manera eficaz.

### **3.2 La Estructura Profunda y la Estructura Superficial**

Las experiencias que son recogidas por los sentidos constituyen una valiosa fuente de información precisa y completa. Sin embargo, al momento de comunicarse, es necesario hacer un resumen de la experiencia. De lo contrario, las personas pasarían horas enteras comunicando todas y cada una de las partes que conforman su realidad particular. Ese “resumen” de la realidad es expresado a través de las palabras, en forma de un mensaje concreto, y muchas veces, éste no es suficiente para describir la complejidad de la experiencia. Para los

lingüistas, esa experiencia compleja, que aun no ha sufrido ninguna transformación, se denomina “estructura profunda”, mientras que la expresión concreta de la realidad a través del lenguaje es llamada “estructura superficial”. Es decir, que la estructura profunda esta formada por todo el compendio de datos que constituyen la base de la experiencia subjetiva, mientras que la información que se toma selectivamente a través de procesos mentales y psicológicos para expresar lingüísticamente el contenido de ese mapa particular es lo que se conoce como estructura superficial. (Mohl, 1998)

Los lingüistas han determinado tres procesos o mecanismos que se efectúan para pasar de la estructura profunda a la estructura superficial del lenguaje, a saber: la eliminación, la distorsión y la generalización.<sup>8</sup>

La eliminación consiste en suprimir parte de la información contenida en la estructura profunda. La información se elimina cuando se presta atención a ciertas dimensiones de la experiencia y a otras no (Istúriz y Carpio). Pero este proceso también se realiza cuando se omite parte de la información por considerar que el interlocutor ya la conoce o cree que es posible inferirla fácilmente (Álvarez, 1998)

La distorsión es el proceso en el que se cambian las experiencias sensoriales originales a través de la simplificación de los hechos. Es decir, se toma la estructura profunda y se reduce la información de tal forma, que el resultado se distancia mucho del mapa original. La realidad del sujeto está deformada y esta distorsión se expresa en términos lingüísticos.

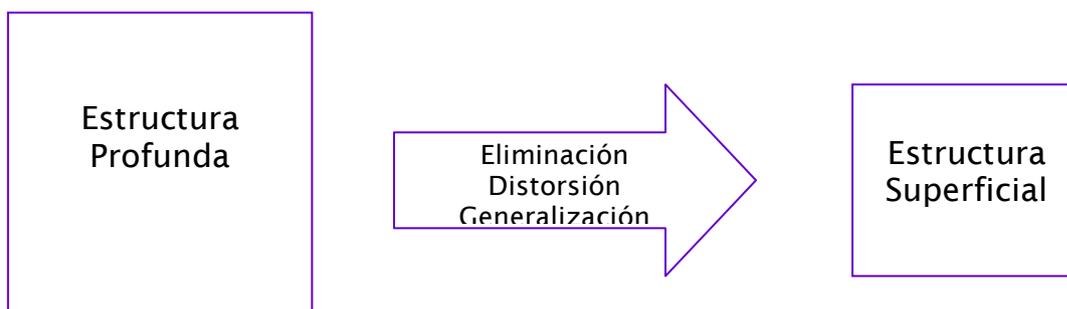
Finalmente, la generalización supone la inclusión varios sujetos, objetos, experiencias, etc. en una misma categoría. Este mecanismo permite ahorrar el tiempo que de otro modo se emplearía en describir y comprobar cada uno de los elementos que componen la experiencia subjetiva, por lo tanto, supone una forma práctica de estructurar la realidad. Sin embargo, las generalizaciones suponen afirmaciones que

---

<sup>8</sup> La mayoría de los autores estudiados coinciden al afirmar que estos procesos son efectuados de manera inconsciente. Sin embargo, es posible afirmar que también pueden ser llevados a cabo de manera consciente para lograr fines comunicacionales específicos.

no siempre son válidas, lo que puede acarrear problemas comunicacionales.

Cada uno de estos mecanismos tiene otras subcategorías que serán descritas más adelante, y cuyos nombres varían según el autor. Para el caso que nos ocupa, usaremos la lista de submecanismos empleada por Joseph O' Connor y John Seymour.



### 3.3 El Metamodelo

“Los buenos comunicadores explotan los puntos fuertes y débiles del lenguaje, la habilidad de emplear el lenguaje con precisión es esencial para cualquier comunicador profesional. Ser capaz de emplear las palabras precisas que tendrán significado en los mapas de los demás y determinar de manera precisa lo que una persona quiere decir con la palabras que usa, son unas habilidades valiosísimas en la comunicación” (O ‘Connor y Seymour, 1992)

Para entender con precisión lo que los demás quieren decir, y para utilizar las palabras que causaran impacto en los mapas de los otros, Richard Bandler y John Grinder crearon el Metamodelo, una herramienta que permite examinar los mensajes o informaciones que se reciben y los que se dirigen a los otros. Consiste en una serie de preguntas que permiten determinar si en la expresión lingüística concreta (estructura superficial) se han omitido datos contenidos en la estructura profunda que resulten de vital importancia para comprender

el mensaje o que sirvan para conectar al sujeto con el mapa de su interlocutor (Álvarez, 1998) Cada pregunta busca un objetivo específico, por lo que resulta de gran importancia conocer la utilidad de cada una de ellas.

Las subcategorías que componen el Metamodelo son los sustantivos no especificados, los verbos no especificados, las comparaciones, los juicios, las nominalizaciones, los operadores modales de posibilidad, los operadores modales de necesidad, los cuantificadores universales, la equivalencia compleja, las suposiciones, las relaciones de causa y efecto y la lectura de la mente o adivinación del pensamiento. Para cada una de estas subcategorías existen preguntas específicas que permitirán descubrir la distancia existente entre la estructura superficial y la estructura profunda.

### **3.3.1 Sustantivos no especificados**

Se refiere a la eliminación del sujeto activo de la oración o a la falta de especificidad en cuanto al receptor de la acción que describe el mensaje. Ej.:

“Nos informaron de una falla técnica en la transmisión televisiva”  
(¿Quién les informó?)

“Los planteamientos del Ministro no fueron escuchados”  
(¿No fueron escuchados por quién?)

En los medios impresos es posible hallar cuantiosos ejemplos, como los descritos a continuación:

“Tranquilizan al mercado petrolero”  
(¿Quiénes específicamente?)

Titular extraído del diario El Nacional, en su edición del día 2-08-05.  
Cuerpo A, página 13)

“La gente votara porque castigará con el voto a quines los utilizaron y engañaron”

(¿A qué gente utilizaron y engañaron y quienes lo hicieron?)

Cita extraída de la nota titulada “Oposición con morochas a Petare”, perteneciente al diario Últimas Noticias, del día 24-07-05, página 19

Es importante conocer con precisión el sustantivo omitido, porque ello puede variar significativamente el contenido del mensaje. Para el primer caso, es importante saber quiénes dieron la información: ¿los técnicos del canal, la gerencia de la empresa o el personal de mantenimiento? En el segundo caso, no se dice con exactitud a quién iba dirigido el mensaje: ¿los planteamientos no fueron escuchados por el Presidente de la República, por los parlamentarios, o por los empleados del Ministerio que está a su cargo? Conocer con exactitud los sustantivos no especificados dentro de un mensaje lingüístico verbal permite obtener información de utilidad que puede ser utilizada para ampliar la cantidad de datos obtenidos en el primer intento, y también para seguir adquiriendo información sobre el interlocutor o sobre el mensaje que desea transmitir. Para descubrir las omisiones de sustantivos dentro de construcciones lingüísticas concretas, se deben seguir los siguientes pasos<sup>9</sup>:

1. Escuchar la estructura superficial del interlocutor (mensaje verbal)
2. Determinar el (los) sustantivos que faltan
3. Preguntar por los sustantivos inexistentes

Las preguntas que permiten conocer los sustantivos no especificados son:

¿Qué específicamente? o ¿Quién específicamente?

### **3.3.2 Verbos no especificados**

En este caso, los verbos están presentes en el mensaje, aunque no se explicita la forma específica como se llevaron a cabo estas acciones. Ej.:

---

<sup>9</sup> Este procedimiento está basado en la técnica interrogatoria planteada por Alexa Mohl en El aprendizaje de brujos, aunque con algunas modificaciones hechas por la autora del trabajo de grado.

“Los vendedores ambulantes abandonaron las aceras”  
(¿De qué forma abandonaron la acera? ¿Cómo lo hicieron específicamente?)

. Entrevistador: ¿Cuál es su meta?

Entrevistado: (...) Luchar por un país próspero, consolidado, y que la FAN sea parte de esa dignidad”

(¿De qué forma específicamente va a luchar por un país próspero?)

Este ejemplo se encuentra en una entrevista de Ernesto Villegas al Ministro de la Defensa, Orlando Maniglia, publicada en el diario Ultimas Noticias el día 24.07.05. Pág. 17.

“Tranquilizan al mercado petrolero”  
(¿Cómo se “tranquilizará a este mercado?)

Titular de El Nacional, del día 2/08/05. Cuerpo A, página 13

En algunas ocasiones, resulta importante saber cómo se realizaron algunas acciones concretas. En el ejemplo anterior es pertinente saber cómo fue que los vendedores abandonaron las aceras ¿acaso lo hicieron porque alguna ley lo determinó? ¿Se fueron por voluntad propia? ¿La policía los sacó a la fuerza y por eso se vieron obligados a abandonar su lugar de trabajo? Este dato omitido resulta importante para poder llegar a otras dimensiones de la información.

También es importante dilucidar sobre algunos verbos como rechazar, herir, castigar, dañar, puesto que pueden generar información confusa, ya que son acciones con rangos distintos de valoración entre las personas. (Álvarez, 1998) Por ejemplo, para un sujeto “herir” sólo está relacionado con algún daño físico, como cortarse con un cuchillo, por ejemplo. Pero otras personas pueden sentirse “heridas” si alguien olvida saludarlas o no recuerda su nombre.

Para restablecer un verbo no especificado es necesario:

1. Atender a la estructura superficial del interlocutor
2. Determinar si existen verbos no especificados

### 3. Especificar el verbo a través de preguntas

Los verbos no especificados se descubren preguntando:

¿Cómo específicamente?

¿De qué manera exactamente?

#### 3.3.3 Comparaciones

Ninguna comparación es tal si se elimina el segundo término de la igualdad. Esto se presta para ofrecer información sesgada y por tanto, confusa. Ninguna persona, objeto o experiencia puede ser comparada aisladamente. Obligatoriamente necesita confrontarse con un igual para determinar su valor respecto al otro. Este truco se emplea hasta la saciedad en la publicidad. Una gran cantidad de artículos se ofrecen como “lo mejor”. Sin embargo, no se especifica con respecto a qué cosa son lo mejor.

“Pedro Pérez es el mejor candidato”

(¿Con respecto a quién?)

“La rueda de prensa fue la peor”

(¿la peor de qué?)

“La entrevista estuvo mal”

(¿mal comparado con qué?)

¿Pedro Pérez es el mejor candidato comparado con su contrincante, con el presidente actual o con el de hace 30 años? ¿La rueda de prensa fue la peor del día, de la semana, del año? ¿La entrevista estuvo mal comparada con otras entrevistas o comparada con una catástrofe nuclear?

“... (los clientes) son sumamente exigentes”

(¿sumamente exigentes con respecto a qué o a quienes?)

Cita de Juan Carlos Jiménez, director de Cograf Comunicaciones, extraída de la entrevista realizada por Sasha Correa para el diario El Nacional, el día 2.08.05. Cuerpo A, Pág.15.

Cuando se elimina la segunda parte de la comparación es necesario preguntar qué es, para saber si la comparación realmente tiene sentido, o si no existe manera de contrastar la experiencia. Descubrir el otro término comparativo puede acercar un poco más al sujeto interesado a la estructura profunda de su interlocutor. Para ello se debe:

1. Escuchar la estructura de superficie del interlocutor, buscando construcciones comparativas
2. En el caso de encontrarlas, determinar si están presentes los dos elementos comparativos
3. Si algún elemento está suprimido, recuperar la información a través de preguntas (Bandler y Grinder, 1980)

Las comparaciones se resuelven preguntando

- ¿Más... que qué o quién?
- ¿ .... ¿comparado con qué o quién?

### 3.3.4 Juicios

Los juicios son –en la mayoría de los casos- eliminaciones del sujeto de la oración. Suelen “ocultarse” en los adverbios que terminan en el sufijo “mente” (evidentemente, obviamente, dolorosamente, etc.).

1. “Evidentemente, los niveles de inseguridad han bajado”

Los juicios son comunes en la publicidad, en la política y en la vida pública en general. Es una forma de dar información sesgada, sin que el sujeto tenga que comprometerse directamente con el juicio emitido.

Si se encuentra algún adjetivo que concluya en el sufijo “mente”, hay que parafrasear la oración original y seguir estos pasos:

1. Suprimir el sufijo “mente” del adverbio contenido en la estructura superficial
2. Agregar la palabra “es”, delante del verbo
3. Comprobar si esta nueva estructura significa lo mismo que la estructura original. Si son sinónimas, significa que hay una eliminación

#### 4. Recuperar la información suprimida con preguntas (Bandler y Grinder, 1980)

“Evidentemente, los niveles de inseguridad han bajado”

“Es evidente que los niveles de seguridad han bajado”

(¿Es evidente para quién?)

“(...) ciertamente, (la crisis de corrupción en el gobierno de Lula da Silva) es algo que hay que mirar con preocupación y poner nuestras barbas en remojo”

(¿Cierto para quién?)

Palabras del vicepresidente de Uruguay, Rodolfo Nin Nova, en una entrevista publicada por el diario El Nacional, el 29-07-05. Cuerpo A, pág 16.

### 3.3.5 Nominalizaciones

Este es un proceso de distorsión que ocurre cuando un verbo que describe un evento en curso se expresa en la estructura de superficie en forma de sustantivo. Si bien las nominalizaciones son muy útiles, y en algunos casos permiten tratar conceptos o ideas como objetos tangibles, también se corre el riesgo de nominalizar la experiencia subjetiva (estructura profunda) convirtiéndola en una abstracción, en un evento acabado y distante del sujeto. Algunas veces las nominalizaciones también contienen eliminaciones. Ejemplos:

El miedo me paraliza

La pregunta es: ¿el miedo a qué? Pero antes de llegar hasta ahí, hay que transformar el sustantivo (miedo) en verbo (tener miedo o temer)

Si en la estructura superficial del interlocutor se reconoce algún sustantivo que está siendo utilizado como sustituto de una acción o verbo, entonces se ha descubierto una nominalización. Existen varias formas de disolverla, la más sencilla es especificando el verbo y haciendo las preguntas pertinentes.

El miedo me paraliza

(Estructura superficial original)

Tener miedo me paraliza

(Estructura superficial modificada. El sustantivo se ha convertido en acción y se puede hacer la pregunta que descubra la estructura profunda)

¿Quién o qué le atemoriza?

En este ejemplo extraído del diario Ultimas Noticias, puede observarse como dos verbos se transforman en sustantivos, logrando una nominalización:

Entrevistador: ¿Cuál es su meta?

Entrevistado: “Cohesión y unidad entre nosotros...”

(¿De qué manera específicamente se cohesionarán y se unirán?)

Entrevista de Ernesto Villegas a Orlando Maniglia Ferreira, Ministro de la Defensa, publicada en el diario Ultimas Noticias el 24.07.05. Pág. 17

### 3.5.6 Operadores modales de posibilidad

En lingüística, expresiones como “no se puede” o “no se debe”, “posible” o “imposible”, son llamados operadores modales (límites impuestos por reglas implícitas) (O’ Connor y Seymour, 1998). Son generalizaciones que limitan los mapas de las personas al determinar lo que pueden hacer y lo que no.

Si se reconoce un operador modal dentro de la estructura de superficie, hay que disolverlo preguntando por la causa que origina el operador modal o por los resultados que obtendría el interlocutor si obviara esa limitación.

“Es imposible confiar en los periodistas”

¿Qué le impide confiar en los periodistas?

¿Qué pasaría si usted confiara en ellos?

“Gobierno no podrá cumplir meta de construcción”

(¿Qué le impide al Gobierno cumplir su meta?)

Información publicada en el diario El Nacional, el 2-08-05, cuerpo A, Pág. 18

### 3.5.7 Operadores modales de necesidad

Estos operadores, a diferencia de los anteriores incluyen una necesidad. Las palabras “debo”, “no debo”, “tengo que” son características en la utilización de este mecanismo. La mayoría de las veces, al igual que el modelo anterior, los operadores modales de necesidad tienen que ver con reglas de conducta implícitas. Si bien se requieren ciertas normas que permitan vivir de manera adecuada en sociedad, muchas veces la utilización de estos operadores se convierte en un recurso de autocensura., lo que sin duda alguna limita de manera determinante el mapa del sujeto. Para poder llegar a esa visión, es necesario descubrir la utilización de algún operador modal en la estructura superficial y, al igual que en el mecanismo anterior, preguntar por las causas o las consecuencias que traería desafiar o no la regla establecida por el interlocutor.

“No debo darles esa información”

¿Qué le impide dar la información?

¿Qué pasaría si lo hiciera?

¿Qué pasaría si no lo hiciera?

### 3.5.8 Cuantificadores universales

Si bien las generalizaciones son oportunas y prácticas en algunos momentos, hay otros en que se requiere cierta especificidad. Muchas veces, generalizar con respecto a un tema puede terminar banalizándolo, o creando afirmaciones tan determinantes que se convierten en prejuicios, o en graves limitaciones del mapa personal. Expresiones como “todo”, “nada” “siempre”, “nunca” y “ninguno” se conocen como cuantificadores universales. Son palabras que no admiten excepción, y pese a su nombre, son paradójicamente, limitativas (O ‘Connor y Seymour, 1998)

Cuando se reconoce un cuantificador universal en una construcción verbal, es posible llegar a la estructura profunda de diversas formas. Una de ellas es creando una nueva estructura de superficie que enfatice el cuantificador universal de la construcción original y compararla con esta última.

“Nada tiene solución este país”

¿De verdad crees que **nada** tiene solución?

Otra forma de confrontar este tipo de generalización es preguntando directamente sobre alguna experiencia que contradiga lo dicho (Bandler y Grinder, 1980)

“Nunca he confiado en nadie”

¿Alguna vez ha confiado en alguien?

“Nadie sabe lo que va a pasar con el petróleo”

Titular publicado en el diario El Nacional, el día 2-08.05. Cuerpo A, Pág 14

“Nadie está inmunizado contra las prácticas de corrupción”

Palabras del vicepresidente de Uruguay, Rodolfo Nin Nova, en una entrevista publicada por el diario El Nacional, el 29-07-05. Cuerpo A, pág 16.

“El venezolano siempre busca un gestor, se colea”

Cita de Juan Carlos Jiménez, director de Cograf Comunicaciones, extraída de la entrevista realizada por Sasha Correa para el diario El Nacional, el día 2.08.05. Cuerpo A, Pág.15.

### 3.3.9 Equivalencia Compleja

Este mecanismo se establece cuando dos estructuras de superficie o construcciones lingüísticas se consideran equivalentes o iguales.

“Si no me miras cuando te hablo, quiere decir que no me estas prestando atención”

En este ejemplo, se da por sentada una conclusión que probablemente no sea cierta, y que distorsiona la realidad del sujeto. Hay que separar las dos afirmaciones, y confrontarlas para ver si la conclusión es verdadera.

Para resolver las equivalencias complejas, hay que presta atención a la estructura superficial del interlocutor. Si se identifican dos afirmaciones dentro de una misma estructura, hay que determinar si son equivalentes para el interlocutor. En caso afirmativo, se busca un contraejemplo que permita conectar a la persona con su estructura profunda, o se puede confrontar directamente con una pregunta.

“Si no me miras cuando te hablo, quiere decir que no me estas  
prestando atención”

Contraejemplo: ¿Si usted no mira a alguien cuando le habla, significa que no le está prestando atención?

Pregunta concreta: ¿Cómo es que si no la miran significa que no le prestan atención? (¿Cómo es que A significa B?)

“Bush ignoró al Congreso y designó a Bolton como representante ante al  
ONU”

Titular publicado en el diario El Nacional, el 2-08-05. Cuerpo A, pág 10

### 3.3.10 Suposiciones

Como su nombre lo indica, este modelo tiene que ver con las posturas u opiniones que adopta un sujeto sin haberlas sometido a verificación, y por lo tanto, representan un obstáculo en la construcción de un mapa más amplio. Las suposiciones muchas veces son producto de experiencias propias, y aunque algunas veces resulten de gran ayuda (suponer que caminar por un callejón oscuro en la mitad de la noche puede ser peligroso), otras veces constituyen limitaciones serias en la realidad particular.

Según O' Connor y Seymour, existen algunas palabras “clave”, que permiten descubrir suposiciones insertas en estructuras de superficie. Oraciones con las palabras “dado que”, “cuando” y “si”, contienen

generalmente una suposición, al igual que la utilización de verbos como “darse cuenta”, “saber” o “ignorar”. De igual forma, preguntas del tipo “¿Por qué...? Ocultan una suposición.

“Si supieras hacerlo, no te ayudaría” (no sabes hacerlo)

“Cuando seas grande, saldrás solo” (todavía eres un niño)

“Dado que no vendrás temprano, me iré a dormir” (vas a llegar tarde)

Para descubrir una suposición en la construcción lingüística del interlocutor, hay que identificar el verbo principal, y hacer preguntas del

tipo: ¿Qué le hace pensar que...

¿Qué le hace creer que...

“Si supieras **hacerlo**, no te ayudaría”

¿Qué te hace creer que no se hacerlo?

“Dado que no **vendrás** temprano, me iré a dormir”

¿Qué te hace creer que no vendré temprano?

### 3.3.11 Causa y Efecto

Es muy común escuchar estructuras de superficie en la que se identifique a un sujeto, objeto o experiencia como responsables de los estados emocionales propios. Estas estructuras reflejan el contenido subyacente en las estructura profunda, que en este caso indican una marcada predisposición a responsabilizar elementos externos de las experiencias subjetivas propias. Los modelos de causa y efecto son fácilmente identificables porque en la mayoría de los casos se emplea la palabra “pero” para construirlos. Sin embargo, a veces la construcción lingüística puede estar solapada. En estos casos, la estructura presenta una imagen poco clara en donde un elemento externo desarrolla una acción que obligatoriamente causa un efecto (la mayoría de las veces emocional) en la persona que habla (Bandler y Grinder, 1980)

“Me gustaría responder tu pregunta, pero me causaría problemas”

“Tus preguntas me intimidan”

Para disolver esta estructura y obtener mayor información, es necesario cuestionar las relaciones de causa y efecto. Para ello, el Metamodelo plantea

preguntas de tipo: ¿De que forma A causa B?, ¿Qué debería ocurrir para que B no estuviese causado por A?

“Me gustaría responder tu pregunta, pero me causaría problemas”

¿De qué manera responder la pregunta te causaría problemas?

“Tus preguntas me intimidan”

¿Qué debería ocurrir para que no te sintieras intimidado por las preguntas?

“Irán reanuda programa nuclear y da pie a crisis con Occidente”

Titular del diario El Nacional, del día 2-08-05. Cuerpo A, pág 12

“Las personas se inhiben de atender bien a la gente por miedo al que dirán”

Cita de Juan Carlos Jiménez, director de Cograf Comunicaciones, extraída de la entrevista realizada por Sasha Correa para el diario El Nacional, el día 2.08.05. Cuerpo A, Pág.15.

### 3.3.12 Leer la mente

En las suposiciones, una persona cree saber algo sin haberlo verificado previamente, y estas conjeturas se basan en su propia experiencia. En este modelo, la persona supone saber algo, pero que está en la mente de otra persona. Por eso se llama “leer la mente” o adivinación del pensamiento. Este proceso también puede emplearse a la inversa, cuando la persona cree que los demás deben saber cómo piensa o cómo se siente.

La utilización de este mecanismo para comunicarse casi siempre resulta inconveniente, puesto que puede conllevar a confusiones o conclusiones erradas. Sin embargo, este es un proceso inconsciente que se lleva a cabo cuando faltan datos que permitan elaborar un mensaje concreto, por lo que se termina “completando” la estructura con interpretaciones o deducciones sin fundamento (Mohl, 1998)

“Ya se a dónde quieres llegar con tu pregunta”

“Ya sabes lo que quiero decir”

La lectura de la mente se disuelve con la pregunta: ¿Cómo sabe exactamente que...? O ¿Cómo lo sabe?

“Ya se a dónde quieres llegar con tu pregunta”

¿Cómo sabe a dónde quiero llegar?

Las preguntas del Metamodelo pueden utilizarse para recoger información, aclarar significados, identificar limitaciones y abrir nuevas opciones (O’ Connor y Seymour, 1998). Por ello, constituye una herramienta muy valiosa en el ámbito comunicacional, al permitir obtener información útil y precisa del interlocutor, que sirva para ampliar la cantidad de datos disponibles. Para utilizar el Metamodelo se requiere de mucha práctica, y sobre todo tener conciencia de la utilidad de cada pregunta, de manera de saber sacar provecho de estas herramientas en contextos que así lo requieran. Recurrir a las preguntas de manera inoportuna incomodará al interlocutor, cerrándose así todos los canales de comunicación. O en su defecto, acarreará respuestas vagas que no aportarán ningún dato de valor. También debe tomarse en cuenta que dentro de una estructura de superficie pueden estar presentes varias subcategorías, por lo que hay que estar atento y disolver sólo aquellos mecanismos que oculten, distorsionen o generalicen información relevante.

### Resumen del Metamodelo

Subcategoría	¿Cómo funciona?	Forma de disolver el mecanismo
Sustantivos no especificados	Eliminan al sujeto	Encontrar el sujeto preguntando: ¿Quién o quienes...?

Verbos especificados	no	Eliminan el verbo	Hallar el verbo preguntando: ¿Cómo específicamente...?
Comparaciones		Eliminan el término comparativo	Hallar el comparativo omitido preguntando: ¿"X" comparado con que?
Juicios		Eliminación del sujeto que hace el juicio	Identificar el sujeto interrogando; ¿ es "X" para quien?
Nominalizaciones		Convierten el verbo en sustantivo	Convertir el sustantivo en verbo, y preguntar ¿de qué manera específicamente...?
Operadores modales de posibilidad		Limitan la acción. Imponen reglas implícitas	Preguntar por los resultados: ¿Qué pasaría si lo hiciera...? ¿Qué pasaría si no lo hiciera?
Operadores modales de necesidad		Limitan la acción. Imponen reglas implícitas	Preguntar por los resultados: ¿Qué pasaría si lo hiciera...? ¿Qué pasaría si no lo hiciera?

Cuantificadores universales	Equiparan a todos los miembros de una categoría	Enfatizar el cuantificador en una nueva estructura: ¿está seguro que ... (todos nadie, etc.)
Equivalencia Compleja	Considera a dos estructuras como iguales	Encontrar la equivalencia compleja y buscar un contraejemplo: ¿Cómo es que A significa B?
Suposiciones	Afirmación que da por sentada una realidad, sin haberla sometido a verificación	Encontrar el verbo, y confrontar la suposición: ¿Qué le hace pensar que...'
Causa y efecto	Se responsabiliza a gentes externos por situaciones propias	Cuestionar la relación causa efecto: ¿De qué forma A causa B?
Leer la mente	Se pretende saber los pensamientos de otros, o se cree que otros saben los pensamientos propios	Reencontrar el origen de la información: ¿Cómo sabe....?

Fuentes: Sambrano (1997), O' Connor y Seymour (1992)

### 3.4 Otras técnicas de PNL

#### Anclaje

Es una técnica en la que se asocia una sensación o estímulo externo a una conducta deseada. Su nombre describe un proceso en el que se “ancla” un proceso neurológico a un estado mental positivo. Las anclas pueden ser palabras, recuerdos o gestos que se utilizan para conectarse con una experiencia específica. Uno de los objetivos primordiales de la publicidad es crear anclas en los consumidores, y lo logran asociando nombres de marcas o productos a un estado emocional: éxito, alegría, amor, etc. El anclaje también se utiliza en el ámbito terapéutico para cambiar conductas o hábitos que representan un obstáculo en el logro de las metas del cliente. En síntesis, es una herramienta muy poderosa que permite alcanzar estados neurológicos positivos a través del uso de estímulos externos.

Ejemplo de anclaje en la publicidad:

“Si tu deseo es prosperar...Las mejores opciones te las ofrece Mercantil”

#### Reencuadre

Cada evento experiencia particular tiene un significado. Cuando éste es negativo, podría representar un obstáculo en el mapa de la persona, pero si el significado es positivo, quizás podría convertirse en un recurso muy útil. Cambiar el sentido de las experiencias para el beneficio propio o colectivo se conoce en PNL como reencuadre.

“Consiste en modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos para cambiar su significado. Cuando el significado varía, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas”  
(Sambrano, 1997)

## **Reencuadre de contenido**

Tiene que ver con cambiar el significado de una afirmación o experiencia. La publicidad vuelve a ser un ejemplo elegante, ya que reencuadra contenidos de forma tal que sean aceptados como algo positivo para los clientes potenciales, como fumar, tomar café, bebidas gaseosas o gastar dinero.

## **Reencuadre de contexto**

Ningún comportamiento es inapropiado en sí mismo, sólo hay que situarlo en el lugar correcto. Para hacer esto, se puede utilizar la herramienta del reencuadre de contexto, que consiste en el ajuste de conductas según el lugar en el que se encuentre el sujeto. Cuando existe algún comportamiento “no compatible” con el contexto, el sujeto puede preguntarse en dónde si podría serle útil, y aplicarlo en esa nueva situación. Es una manera de reconstruir la realidad y ampliar el “territorio” del mapa. Esta técnica se utiliza en psicoterapia, para ayudar a los clientes a sustituir comportamientos que resultan obsoletos para resolver sus problemas, por otros que sean más apropiados y se ajusten a su nueva realidad.

## Capítulo 4: La Programación Neuro Lingüística en la Comunicación Social

### 4.1 Aplicación de las herramientas de la PNL en el ámbito comunicacional

Hasta ahora, hemos descrito algunas de las estrategias que propone la Programación Neuro Lingüística y que resultan de gran utilidad en el ejercicio profesional de los comunicadores en tanto constituyen herramientas valiosas para la obtención, análisis e interpretación de mensajes verbales y escritos. En este capítulo, dos expertos en PNL explicaron la aplicabilidad de estas técnicas en el área comunicacional.

César Arbeláez es psicólogo clínico y ex profesor de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela, y además cuenta con más de tres décadas de experiencia en el área de la PNL. Por su parte, José Vicente Losada, quien también es psicólogo y ex profesor de la Escuela de Psicología de la UCV, ha trabajado durante muchos años con la PNL a nivel individual y grupal. Ambos compartieron sus experiencias y opiniones para la realización de este trabajo y coincidieron en el valioso aporte que podría significar para los comunicadores sociales la correcta utilización de la PNL en el campo profesional e intrapersonal.

César Arbeláez considera que la PNL es una herramienta que puede mejorar de manera significativa la labor de quienes trabajan con la recepción y emisión de información. “Yo creo que la PNL es sumamente importante en el ámbito comunicacional, y creo que los periodistas deben conocerla muy bien, entender y aplicar sus herramientas de tal manera que puedan manejarse distinto, y saber, por ejemplo, cuándo les están eludiendo una respuesta (...) También se pueden hacer preguntas más precisas y mejor planteadas con las herramientas de la PNL”. Para Arbeláez, el Rapport (o Sintonía) es una estrategia cuya aplicación resulta de gran importancia en estos tiempos “de desencuentro”, en donde la flexibilidad se convierte en una habilidad necesaria para manejarse asertivamente en el ambiente de la

comunicación. Si recordamos que los mapas son las construcciones que cada persona tiene de la realidad, y que cada mapa es diferente por cuanto cada ser humano lo es, entonces es fácil suponer que para poder “sintonizar” con el otro, lo primero que hay que hacer es entrar en ese mapa, comprender esa visión de la realidad para poder comprender lo que el otro quiere decir. “En la medida en que yo pueda entrar en tu mapa través de tus contenidos, pues hacemos rapport. Ahora ¿Cómo hacemos rapport con la situación que tenemos actualmente? (...) El periodista que quiere utilizar PNL tiene que tener una enorme flexibilidad. Si tú no eres flexible no puedes hacer rapport. Para hacer esto hay que tener en cuenta los sistemas de representación: si la persona es visual, hablarle desde su mapa visual, si es auditiva, desde su mapa auditivo, y así sucesivamente para establecer una sintonía”.

Para Arbeláez, el Rapport es una herramienta muy útil en las entrevistas “cerradas”, es decir, aquellas en donde sólo participan el entrevistador y su interlocutor, ya que en esas circunstancias es mucho más fácil lograr la sintonía con el otro. Este especialista afirma que con el Rapport se puede lograr un estado de confianza, sinceridad y honestidad. Cuando esta estrategia se aplica correctamente, el interlocutores siente en igualdad de condiciones con respecto al otro y es mucho más fácil llevarlo al “terreno” deseado, al ámbito de las respuestas precisas o la información deseada “Cuando se da un verdadero Rapport el interlocutor dice entra en confianza y dice las cosas como en realidad las piensa, mientras que el periodista lo que esta buscando es información para transmitirla”. Por ello, el establecimiento de una auténtica sintonía puede resultar un instrumento efectivo para encontrar información. Sin embargo, en las entrevistas que impliquen un contacto más directo o instantáneo con un gran número de personas (como una entrevista televisiva o radial), esta técnica probablemente no sea tan eficaz. La presión del factor tiempo y la responsabilidad de tener que divulgar información ante una audiencia, hacen que los entrevistados se limiten a responder lo estrictamente necesario (y con sus respectivas generalizaciones, eliminaciones y distorsiones del

lenguaje). “Es inútil. Aunque el entrevistador, periodista o comunicador maneje información sobre esa persona o sobre el tema que está siendo discutido, y se esfuerce para que el entrevistado lo diga, no lo va a lograr”.

En el capítulo anterior, se describieron tres procesos universales del lenguaje, a saber: las generalizaciones, las eliminaciones y las distorsiones. Cada una de ellas posee otras sub categorías que de igual modo fueron estudiadas. Para Arbeláez, tanto en una entrevista como en los diálogos cotidianos están presentes estos tres mecanismos, sin embargo, la función del Metamodelo consiste precisamente en corregir esas estructuras lingüísticas a través de preguntas específicas. “(...) Es decir, (el Metamodelo) es todo un conjunto de estrategias que permiten entender realmente lo que el otro quiere decir, porque si no aclaramos las omisiones, generalizaciones y distorsiones ¿qué pasa? Que esos vacíos los llenamos nosotros con nuestras fantasías y con nuestras experiencias, pero no sabemos si eso fue lo que el otro quiso decir”.

Por su parte, José Vicente Losada aportó algunos datos de sumo interés relacionados con el tema que está siendo estudiado en este trabajo. El primero de ellos tiene que ver con el uso del Anclaje en el campo de las comunicaciones. Si bien la Publicidad es una constante creación de anclas, esa no es la única aplicación que puede tener esta técnica en el ámbito de la difusión de mensajes. Losada asegura que el anclaje se puede utilizar para acceder a un “estado de recursos”, es decir, a un estado emocional positivo. Y esto no sólo se puede aplicar al interlocutor, sino que el mismo sujeto puede anclar a su experiencia subjetiva un estado emocional que le permita conectarse con sus potencialidades en un momento específico, y esto resulta de gran utilidad en el ámbito laboral, que cada día exige mayores habilidades y destrezas comunicativas. De esta misma forma, se puede llevar al interlocutor a un estado de recursos en el que sea posible acceder a la información. “El asunto del anclaje es que tu identifiques claramente un estado de recursos, y lo ancles con un estímulo específico. Y cuando necesites volver a ese estado de recursos, puedas acceder a él

nuevamente”, dice Losada, quien además puntualiza los objetivos de este recurso: obtener información, crear un ambiente propicio de trabajo y crear disposición en el entrevistado.

Con respecto al Reencuadre, Losada afirma “(...) es una destreza lingüística en la medida en que una frase puede ayudar a que una persona considere una situación desde otro ángulo que no había tomado en cuenta”. Este psicólogo considera que este recurso puede ser altamente efectivo en el ámbito organizacional porque permite ver situaciones laborales con un matiz distinto, lo que facilita la búsqueda de nuevas alternativas o soluciones.

Como el reencuadre puede ser utilizado para cambiar el sentido de un mensaje (reencuadre de contexto o de contenido), el comunicador, en tanto receptor de información debe estar atento, pues muchos de los mensajes que recibe podrían estar “reencuadrados” en un marco positivo que oculte una información mucho más trascendente.

Finalmente, Losada hace un resumen de las características que debe poseer un comunicador social que quiera usar la PNL y advierte sobre el correcto uso de estas estrategias “En PNL lo básico es observar, calibrar. Segundo: flexibilidad. Tercero: escuchar. Un comunicador social armado de la posibilidad de observar, olfatear, ser sensible a las señales del otro, capaz de escuchar y de acompasar las señales del otro, y luego cambiar él, tiene un extraordinario poder sobre la persona (...) Eso tiene un alto contenido manipulador, pero la idea es que la gente lo ponga en práctica apelando a principios de ética y a un principio “ganar-ganar”. Mucha gente pretende usar la PNL manipuladoramente (...) Por eso yo insto a las personas con quienes trabajo PNL a que usen el modelo de la forma más ética posible”

Es necesario destacar que las técnicas que propone la PNL no sólo sirven para ser aplicadas a los interlocutores y conseguir mayor información, sino que también pueden ser empleadas internamente, para lograr adquirir mayores destrezas comunicativas y lograr transmitir mensajes más precisos y coherentes, así como también para mejorar la capacidad de interpretación y análisis de los mensajes.

## 4.2 Importancia de la PNL en el ejercicio de la Comunicación Social

Como se explicó al principio de este trabajo, la Programación Neuro Lingüística estudia la manera como las personas recaban, organizan, procesan y expresan la información. Aunque los hablantes de un mismo idioma comparten una serie de palabras que les permiten comunicarse, las palabras también tienen un significado subjetivo, dado por experiencias particulares de cada sujeto. Esto es positivo en tanto diversifica el lenguaje, pero también hace aún más complejo el acto comunicacional. Las técnicas que ofrece la PNL pueden ayudar a mejorar ese proceso y hacerlo efectivo, entendiendo por efectivo la capacidad de comprender lo que el (los) otro (s) quiere (n) decir según su propia representación de la realidad, de tener conciencia de lo que verdaderamente se quiere decir, y de decirlo de la manera más precisa posible. De esta forma, se garantiza un proceso comunicacional efectivo, en donde las partes involucradas van a obtener información útil.

El ejercicio de la Comunicación Social implica no sólo una adecuada formación académica, sino también la práctica de algunas cualidades que permitan sobrellevar un oficio que cada día se vuelve más competitivo y exigente, y en donde la información constituye un recurso invaluable para el trabajo del día a día. Saber escuchar, pero sobre todo, saber interpretar señales verbales y no verbales son las claves para lograr una comunicación asertiva. La PNL brinda múltiples herramientas para lograr este fin, y por ello es de gran utilidad conocer estas estrategias, pero sobre todo, ponerlas en práctica. Si bien la PNL ofrece resultados óptimos en el entorno comunicacional, no es menos cierto que para llegar a esos resultados se requiere de mucha práctica. Lo ideal sería conocer la PNL durante la formación académica, de tal manera que en el momento de ejercer la carrera el estudiante cuente con mayores habilidades que le permitan ser un receptor y trasmisor

efectivo de mensajes. Es cierto que la PNL se ha visto afectada casi desde sus inicios por personas que han hecho un mal uso de sus estrategias, lo que ha desvirtuado en gran medida su uso, al punto de pretender mezclarla con supercherías y esoterismos irracionales. Pero también es cierto que en las casi cuatro décadas de “vida” que tiene la PNL, han sido numerosas las personas y organizaciones que se han dedicado a difundir y practicar este modelo, comenzando por sus propios creadores, quienes se dieron a la tarea de redescubrir procesos que tienen la misma antigüedad que el lenguaje, pero que hasta ese momento no habían sido sistematizados.

La Programación Neuro Lingüística no pretende erigirse como un modelo único e inquebrantable. De hecho, fiel a su esencia flexible y cambiante, con el paso de los años ha incorporado otros elementos que la han enriquecido. Hoy en día existe una “versión mejorada” de este modelo, llamada “PNL remodelada”<sup>10</sup>, que estudia a las personas de manera holística, entendiendo a los sujetos como una entidad mente-cuerpo-entorno.

Más allá de la evolución de este modelo, el cual ha sido estudiado a lo largo de este trabajo, lo importante es tener en cuenta que existen múltiples recursos que permiten desarrollar las capacidades y habilidades de los profesionales de la comunicación. Forman parte de una inmensa gama de saberes que van más allá de la academia y que están al alcance de todo aquel que desee ampliar sus conocimientos. La PNL es sólo una muestra de ello.

---

<sup>10</sup> Para mayor información consultar en Internet: “PNL remodelada”

## Conclusiones

Como se ha mencionado desde el comienzo de este trabajo, el estudio del modelo de la Programación Neuro Lingüística tuvo por objeto demostrar su utilidad en el ejercicio profesional de los comunicadores sociales. A lo largo de esta investigación han sido descritos tanto el concepto de esta herramienta, así como sus antecedentes, influencias teóricas, y por supuesto, algunas de las estrategias que la conforman. Hemos estudiado los alcances y la aplicabilidad de estos modelos, recurriendo no sólo al apoyo bibliográfico, sino también a la opinión de destacados especialistas en la materia. Las conclusiones extraídas de esta investigación no son pocas, y contribuyen a reafirmar la importancia del modelo de Bandler y Grinder como herramienta estratégica para lograr un mejor desempeño profesional.

- En primer lugar, es de suma importancia conocer la existencia de los mapas mentales, reconociendo además que no son la “realidad”, sino una representación de ella, que varía según ciertas limitantes neurológicas, sociales e individuales. Estas limitantes ayudan a construir la experiencia subjetiva del individuo, que será siempre única e irrepetible. Un sujeto que desee implementar las técnicas de la Programación Neuro Lingüística debe conocer las limitaciones de su propio mapa y adecuarse al mapa del otro para obtener los resultados comunicacionales deseados.
- En segundo término, como se ha descrito anteriormente, existen 3 sistemas de representación de la realidad: el visual, el auditivo y el kinestésico. Si bien es cierto que existe un sistema predominante en cada sujeto, con la práctica es posible reconocerlos y utilizarlos indistintamente. El comunicador debe aprender a manejarse en los tres sistemas se quiere comunicarse eficazmente.

- Asimismo, saber identificar estos sistemas y el lenguaje no verbal garantizan el establecimiento de una buena sintonía o rapport. El rapport puede servir como un puente para que el interlocutor cruce la barrera de la “resistencia comunicacional” y se sienta dispuesto a dar más detalles de la información.
- Las preguntas del Metamodelo son un instrumento muy útil en la recopilación y recuperación de mensajes, en tanto sirven para “completar” la información, sin embargo, es importante saber cuándo es conveniente aplicarlas y cuando no. Su uso indiscriminado puede llenar el mensaje de información de muy poca utilidad.
- Todas las personas someten su lenguaje a tres procesos universales: la Generalización, al Eliminación y la Distorsión. Los comunicadores en tanto seres humanos, no están exentos de estos mecanismos. Conocer estos procesos y aprender a reconocerlos en los interlocutores a través de las preguntas del Metamodelo, lo ayudará a transmitir mensajes más precisos y a entablar una comunicación efectiva.
- Uno de los aspectos más significativos que se desprenden de la realización de este trabajo es la importancia del uso y aplicación de las estrategias de la PNL de manera adecuada. Si bien es cierto que la PNL puede llegar a ofrecer óptimos resultados, esto sólo se logrará si la persona si ha estudiado estas técnicas de manera teórica y práctica, en instituciones reconocidas y con profesionales destacados en el área. De ninguna manera puede pretenderse que la PNL se puede aprender y mucho menos poner en práctica sólo con el apoyo bibliográfico. Los libros dedicados a la PNL (de los cuales existe una amplia gama en el mercado) pueden resultar muy útiles para comenzar una aproximación al tema, pero si el objetivo es poner en práctica las estrategias

que allí se planteen, lo más idóneo es comenzar un proceso de formación en el área. Una vez que se ha iniciado este entrenamiento, es importante aplicar los conocimientos adquiridos con ética. La PNL puede ser un arma poderosa de persuasión, por ello hay que saber utilizar sus técnicas de manera responsable para lograr los objetivos comunicacionales propuestos.

- Si bien es cierto que los mecanismos que operan en la PNL permiten la identificación de mensajes, bien sean de orden verbal o no verbal, el conocimiento y dominio de estas destrezas también permite la construcción y transmisión de mensajes más concretos y eficaces, y esto resulta fundamental para el comunicador social, ya que no sólo estará utilizando técnicas que le permitan un mejor desempeño profesional como transmisor de mensajes, sino que además tendrá la habilidad de identificar la estructura de los mensajes que recibe, es decir, que estará preparado para ser un buen transmisor y al mismo tiempo, receptor de mensajes.
- Finalmente, es bueno recordar que la Programación Neuro Lingüística estudia los procesos comunicacionales, la forma como las personas construyen su realidad a través del lenguaje, y en esto se incluye, obviamente, la construcción, transmisión y recepción de mensajes verbales y no verbales. Esto parece más que suficiente para que su estudio también sea valorado en el ámbito de la Comunicación Social.

## Bibliografía

### Consultas bibliográficas:

1. ALVAREZ, Ramiro: Manual práctico de PNL. Bilbao, 1998
2. BANDLER, Richard y Grinder, John: Trance Fórmate. Editorial Gaia. Madrid, 1993
3. BANDLER, Richard y Grinder, John: De sapos a príncipes. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile, 1982
4. BANDLER, Richard y Grinder, John: La estructura de la magia 1. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile, 1980
5. BANDLER, Richard: Use su cabeza para variar. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile, 1986
6. BEAUPORT, Elaine: Las tres caras de la mente. Editorial Galac. Caracas, 1997
7. CARPIO, Maritza, P de Istúriz, Nidia: ¡Mira! ¡Escucha! y contáctate con la PNL. II edición. Ediciones L.P.U.C. Caracas, 1998
8. CUDICIO, Catherine: Comprender la PNL. Editorial Granica. Barcelona, España, 1991
9. CUDICIO, Catherine: PNL y Comunicación. Editorial Granica. Barcelona, España, 1991
10. GONZÁLEZ, Luis Jorge.: PNL: Comunicación y Diálogo. Editorial Font. México. 1996

11. KANDEL, Eric y otros: Principios de Neurociencias. McGraw-Hill. Madrid, España. 2001
12. KRUSCHE, Helmut: La rana sobre la mantequilla. Fundamentos de PNL. Editorial Sirio, 1998
13. LONGIN, Pierre: Cómo llegar ser líder con la PNL. Edit. Granica. Barcelona, España.1997
14. MOHL, Alexa: El aprendiz de brujo. Editorial Sirio, 1998
15. O´CONNOR, Joseph y Seymour, John: Introducción a la Programación Neuro Lingüística. Ediciones Urano. Barcelona, España, 1992
16. ROBBINS, Anthony: Poder sin límites. Ediciones Grijalbo. Caracas, Venezuela, 1993
17. SAMBRANO, Jazmín: PNL para todos. Alfadil Ediciones. Caracas, 1997
18. SAMBRANO, Jazmín: Cerebro: Manual de uso. Alfadil Ediciones. Caracas

### Consultas de tesis:

1. MEDINA, Damarys y otros: Tesistas universitarios: un estudio comunicacional de sus creencias negativas desde la perspectiva de la PNL. Tesis de grado de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Central de Venezuela. 2000

## Consultas en línea:

1. <http://www.capitalemocional.com/PNL/pnl.htm>
2. <http://www.pnl-hipnosis.com/info.htm>
3. <http://www.sctsystemic.com/pnlremodelada.htm>

# Anexos

# Tranquilizan al mercado petrolero

Arabia Saudita, el primer productor de "oro negro" del mundo, se ha comprometido a trabajar en aras de la estabilidad del mercado petrolero, que reaccionó con un alza al anunciarse la muerte del rey Fahd.

"Riad no va a cambiar su política petrolera. Trabaja para proporcionar el abastecimiento necesario al mercado mundial, con la preocupación de no ocasionar perturbaciones" en el mercado, declaró un responsable petrolero saudita.

"No puedo imaginar que se produzca el mínimo cambio" en la política petrolera del reino, afirmó por su parte en conferencia de prensa el embajador saudita en Londres, el príncipe Turki Al Fay-

sal, sobrino del rey Fahd.

El presidente de la Organización de Países Exportadores de Petróleo, el jeque kuwaití Ahmed Fahd Al Ahmed Al-Sabah, también dijo que confía en la continuidad de la política petrolera del reino donde la sucesión tranquila anunciada debería calmar los ánimos del mercado petrolero.

"Todos saben que Arabia Saudita es el mayor productor de petróleo y es posible que se produzca un alza inmediata del precio del barril", declaró el jeque, también ministro kuwaití de la Energía, en la cadena de televisión Al Arabiya.

"Sin duda, habrá temores en el mercado hasta que se aclare la situación", agregó, pero dijo estar confiado en que los precios vuelvan

a bajar después de la sucesión con la proclamación del príncipe heredero Abdúlá como nuevo rey, y de su medio hermano, el príncipe Sultan, como heredero del trono.

"La política interior podría sufrir cambios, pero la política petrolera no debería verse en absoluto afectada", vaticinó un analista londinense que pidió el anonimato.

En la bolsa del New York Mercantile Exchange, el barril de crudo "light sweet" para entrega en septiembre subió 1,06 dólares a 61,60 hacia las 4:00 pm, mientras que en Londres, el barril de Brent del mar del Norte, también para entrega en septiembre, ascendió 99 centavos para llegar a los 60,56 dólares.

"Un alza así era esperada. Pero los precios van a volver a su curso normal sobre todo porque la política petrolera saudita es invariable y no habrá cambios después de la muerte del rey", declaró el experto saudita Ihsan Bu Haliga.

"Los precios del crudo estaban en alza este lunes", resumió por su parte, Kevin Norrish, economista en el banco Barclays Capital, "pero no veo por qué esperar un cambio en la política petrolera saudita".

El precio del petróleo "oscilará entre los 50 y 55 dólares el barril, pero si supera coyunturalmente la barra de los 60 dólares será resultado de la especulación", dijo Kamal Harami, un experto kuwaití.

El Nacional

2/08/05

Cuerpo A, página 13

Categoría del Metamodelo:

Sustantivo no especificado

# Irán reanuda programa nuclear y da pie a crisis con Occidente

TEHERÁN/AFP  
El gobierno de Teherán comenzó en la central de Ispahan sus trabajos para reiniciar las actividades nucleares ultrasensibles, desoyendo las advertencias internacionales que amenazan con llevarlo ante el Consejo de seguridad de la ONU.

"Los agentes del Organismo Internacional de la Energía Atómica (OIEA) y nuestros expertos están trabajando, controlando las cámaras de vigilancia y procediendo a verificaciones para levantar los precios", declaró el portavoz iraní Ali Agha Mohanmadi a la televisión estatal.

"Cuando terminen sus trabajos eso significará que la fábrica de Ispahan comenzará a funcionar nuevamente", explicó.

"Es un trabajo práctico y de rutina el que se está llevando a cabo, pero desde nuestro punto de vista Ispahan ya arrancó de nuevo", dijo.

"Es un proceso que tomará el tiempo que haga falta. La organización iraní de energía atómica anunciará cuando se reanudará la producción", añadió.

Por su parte, la Casa Blanca recordó su amenaza de reclamar una sesión en el Consejo de Seguridad de la ONU si Irán no respeta



Foto AFP  
El portavoz iraní Ali Agha Mohanmadi anunció que la central nuclear de Ispahan inició sus actividades

sus compromisos para suspender sus actividades de enriquecimiento de uranio.

"Si no van a acatar sus acuerdos y obligaciones, entonces tendríamos que acudir al Consejo de Seguridad", dijo el portavoz de la Casa Blanca, Scott McClellan, después de que la República Islámica informara que reiniciaba sus actividades nucleares.

Con su actitud, Irán asume el riesgo de romper sus negociaciones con los europeos y de que su caso sea remitido ante el Consejo de seguridad de Naciones Unidas.

El director general del OIEA, Mohamed El Baradei, y los europeos exhortaron a los iraníes a abstenerse de reanudar sus actividades y a esperar las propuestas de cooperación que Alemania, Francia y Gran Bretaña le presentarán dentro de unos días.

La carta iraní reprocha a los europeos una política consistente en "hacer que duren las discusiones sin el más mínimo intento de respetar sus compromisos" alcanzados en el acuerdo de París, en noviembre de 2004.

Los europeos negocian desde

diciembre con Irán para obtener garantías de que no fabrica armas nucleares escudándose en un programa civil y consideran que lo mejor sería que renunciase definitivamente al enriquecimiento de uranio y a su paso previo, es decir la conversión. A cambio, le ofrecen una cooperación nuclear, comercial y política.

Irán suspendió en noviembre todas sus actividades vinculadas al enriquecimiento pero fue endureciendo su actitud con el paso de los meses, receloso de que las propuestas europeas no le reconocieran el derecho al enriquecimiento.

En la carta de ayer, Teherán sostiene que la conversión no forma parte del enriquecimiento y por tanto asegura que sigue manteniendo "la suspensión voluntaria" de todas sus actividades relacionadas con el enriquecimiento.

La República Islámica da a entender que a largo plazo reemprenderá el enriquecimiento propiamente dicho pero dice estar dispuesto a proseguir sus negociaciones con la UE para alcanzar una "reanudación negociada".

Sin embargo, los europeos estiman que una reanudación de la conversión ya constituye una ruptura del acuerdo.

El Nacional

2/08/05

Cuerpo A, página 12

Categoría del Metamodelo:

Causa y efecto

# ORLANDO MANIGLIA FERREIRA

“Yo soy el almirante del pueblo”

ERNESTO VILLEGAS POLJAK  
FOTOS ALVARO ALVAREZ

**E**l adjetivo “pesado” le ajusta sólo en lo físico y en lo jerárquico, porque, de resto, Orlando Maniglia se muestra liviano y bonachón, ajeno a la flemática altivez que cierta fama mundial atribuye a los oficiales de la Armada. Y eso que ahora, además de debutar en el Ministerio de la Defensa, lleva las tres insignias de almirante, rango equivalente al de general en jefe que sólo otros dos militares habían alcanzado antes.

El primero fue Luis Brion, prócer de la Independencia, quien nació curazoleño y se hizo venezolano por voluntad propia. El Libertador le otorgó el máximo grado de la Marina por su brillo en el combate naval de Los Frailes, en 1816.

El otro fue Manuel Ezequiel Bruzual, de Santa Marta (Colombia), quien tuvo los dos grados simultáneos: general en jefe y almirante. Fue ministro de Guerra y Marina y luego Presidente de la República (1868), sucesor de Juan Crisóstomo Falcón, hasta que lo derrocó la llamada Revolución Azul. Participó en la Batalla de Santa Inés-la de 1859, obvio- y en el desembarco de Palma Sola, junto a Falcón.

Maniglia es, pues, el primer almirante del siglo XXI-en el XX no hubo ninguno, sólo vice y contralmirantes- y, de todos, el único nacido en Venezuela y egresado de su Escuela Naval.

**El último marino-ministro fue el que nombró Carmona: Ramírez Pérez...**

Ja. El Presidente lo comentó en chanza el día del acto... Pero realmente todo eso de abril fue irrito, nada fue legal. Fue un ministro nominado y Carmona lo anunció, pero

cuando se presentó la avalancha no pudo afrontarla, no la soportó. Ese fue un golpe de generales y camareros, una borrachera.

**¿Un marino en Min-Defensa garantiza la lealtad del Ejército?**

Por supuesto... Nosotros tenemos la lealtad venga quien venga para acá. Antes estuvieron aquí otros marinos: Tito Rincón, Radamés Muñoz León, Bernardo Jurado Toro, Brito Martínez y Carbonell Izquierdo. Cuando éste llegó hubo una turbulencia militar, en el primer gobierno de Caldera: el general Pablo Flores se atrincheró en su casa diciendo que a él le tocaba ser ministro.

**Maniglia habla con admiración hacia sus antecesores de la Armada, salvo Muñoz León. Radamés tuvo una época difícil, cuando salió CAP, y tuvo unas participaciones políticas. Recuerda sus enfrentamientos con Pablo Medina. Él tenía prestigio dentro de las FAN y se derrumbó. Él perdía mucho cuando se enfrentaba así con los políticos. Y él no era político.**

**Y usted, ¿no es político?**

No, no. Al Presidente le agradezco que siempre me ha mantenido dentro de la Armada, salvo cuando estuve en la Capitanía de Puertos.

**Entonces usted es de los que llaman “institucionalistas”.**

Eso de “institucionalista” me suena como que todo lo que está alrededor de la política es caca. “Lo mío es netamente la FAN”. No. Y más ahora como ministro, que debo tener más relación política, un eslabón entre la FAN y los políticos. La FAN siempre ha estado metida en la política. Lo que no soy es político activista, pero uno hace política, está

“

**La DIM de por sí vivirá un proceso de reorganización”**

**A mí no me han dicho “no a EEUU”**

**Yo toda mi vida he sido un oficial de evolución”**

inmerso en la política nacional. Yo pertenezco al Ente Presidencial. Asistí a la reunión del Presidente con todos los gobernadores, alcaldes y partidos del Bloque del Cambio en Fuerte Tiuna, que era una reunión política, después de las elecciones. Me limité a escuchar. Él estaba reorganizando todo y nombró a una comisión integrada por José Vicente Rangel, Jorge Giordani, Torcatt Sababria y yo, que le presentamos un resumen de todo lo que gobernadores y alcaldes quieren materializar, en función de los 10 objetivos estratégicos.

**Con eso quiere decir que está alineado con el Presidente, que es un militar revolucionario.**

Quiero decir que estoy sumado a trabajar con el Presidente. Una vez le escuché decir a Cruz Weffer que era revolucionario. Publicó un artículo inmenso... A mí esas palabras de que “yo soy un oficial revolucionario”... Hay que entender qué es revolucionario. Yo toda mi vida he sido un oficial de evolución. He buscando siempre mejorar las cosas y adonde voy, yo hago. Si eso se llama revolucionar, en la FAN y en el país todo el mundo es revolucionario, porque todo el mundo quiere hacer, mejorar, progresar y esas palabras significan revolución. El Presidente ha hablado de un pensamiento de avance, de construcción, de ir más allá. Por supuesto que me identifico con él, primero porque nosotros nos identificamos siempre con el jefe. Ese es un principio de lealtad, de obediencia. Toda mi vida he tenido comandantes, jefes, y siempre he apoyado su labor, siempre he estado con él, y siempre he hecho mi aporte, he buscado hacer, mejorar. Me desligo de ataduras viejas.

**Digamos que su lealtad es más con el Presidente que con su proyecto político.**

Continúa...



Con el Presidente, por supuesto. Él ha sido muy cuidadoso con eso. Jamás me ha dicho, ni a otros oficiales, "acompañame a una marcha". En abril de 2002 sí hubo participación política. Recuerdo cuando me llamaron Pedro Carreño y García Montoya y me dijeron "estamos aquí Baduel. Allí Uzcátegui y Torres Finol preparándonos para rescatar al Presidente". les dije que me unía con todo el placer del mundo. Ese era un paso político. Había que evitar la guerra civil, el baño de sangre, responder a un pueblo que clamaba. Me fui a Maracay y en el camino encontré muchas alcaбалas de pueblo. Me aplaudían al verme uniformado. Sabían que iba a hacia la Brigada de Paracaidistas.

**¿Cuándo le informó el Presidente que iba a ser ministro?**

Cuarenta y cinco minutos antes del acto. Pensé que todos estábamos ratificados (Maniglia era inspector general de la FAN) y no pensé que iba a nombrarme. Él llamó a al Alto Mando a Miraflores y nos dijo: "Bueno, muchachos, haré nombramientos esta tarde y quiero que lo sepan antes, para que no se sorprendan en la tribuna". Cuando dice "he decidido nombrar almirante...", creí que era Laguna Laguna (comandante de la Armada), quien igual tiene los méritos. Pero dijo mi nombre "y por ende lo voy a nombrar ministro". Entonces me paré firme, le agradeci, y los demás muchachos me abrazaron.

**¿Cómo cree que cayó eso en García Carneiro y Baduel?**

Mira, García Carneiro se lo esperaba. Él siempre me decía: presiento que tú serás mi relevo.

**¿Y Baduel no se lo esperaba?**

En varias oportunidades Baduel me dijo, con esa tranquilidad que lo caracteriza: "Orlando, yo no tengo ningún problema en que tú seas ministro de la Defensa". Yo le decía "Me voy en julio 2005. Si así fuera, el Presidente me habría nombrado hace seis meses o un año". "Bueno -me respondió-, eso está dentro de lo posible. Tú sabes que el jefe es así. Además, tú eres una persona que cohesiona, que concilia. Me sentiría honrado de que fueses tú".

**¿Cuál cree que fue la razón por la que el Presidente lo escogió?**

(Silencio). Creo que le inspiré confianza. Creo que los actos de lealtad hacia la figura del Presidente de la República están por encima de los actos de amistad hacia la persona. A él la lealtad lo marca. El estar con él sin pedir nada a cambio. Él hizo un comentario: "Maniglia es una persona humilde", y recordó que fui obediente cuando, en mi lugar, nombró a Laguna Laguna comandante de la Armada y a mi inspector de la FAN. En la Inspectoría ascendía, pero le decía adiós a la Armada. La decisión del Presidente en parte estuvo en eso. Él vio mi humildad, que no me molesté, ni pedí la baja. Obediencia, disciplina y subordinación.

**¿Cuál es su meta?**

Cohesión y unidad entre nosotros. Vivir y hacer vivir. Luchar por un país próspero,



## DE SUR A NORTE

"Pronto estará en la calle el libro Pensamiento militar venezolano. El Presidente ha pedido profundizar más en cinco raíces: el pensamiento de Bolívar, Miranda, Sucre, Páez y Zamora. Tendrá unas 150 páginas, incluido un glosario, y será un best seller".

"No creo que el riesgo de invasión sea inminente, porque no siento una escalada, que de existir la sentirías. Pero esas cosas a veces son explosivas. De pronto amanece una forma de acción y uno se pregunta cómo fue eso tan rápido. Eso es lo que me preocupa". "Con EEUU tenemos situaciones que resolver. Por ejemplo, los F-16. Si EEUU no nos da las facilidades para comprar los repuestos, veremos quién en el mundo lo puede hacer, pero tenemos que recuperar los F-16". "A mí no me han dicho 'no a EEUU'. El Presidente no ha dado esa orden. Estamos en una etapa de apertura. No nos pueden imponer, tampoco, que todo (las adquisiciones) sea con ellos, porque además eso nunca ha sido así".

consolidado, y que la FAN sea parte de esa dignidad.

**¿Qué pasará con los juicios a militares y paramilitares?**

A quienes llevan esos procesos les mandé un mensaje: hagan justicia, no se parcialicen, manejen todo con la verdad y la legalidad.

**¿Era necesario decirles eso?**

Era como darles un voto de fuerza más. Que no sientan en mí que los van a obligar o que si hacen algo habrá problemas después... Hay que dejarlos que hagan su trabajo. Lo están haciendo bien.

**Fue espantoso lo que hizo un grupo de efectivos de la DIM en el barrio Kennedy junto con unos policías.**

Y por eso van a ser sancionados, separados y sometidos a proceso los que resulten realmente implicados en eso.

**¿No la desmantelarán, como amenazó el Presidente?**

No. La DIM de por sí vivirá un proceso de reorganización. De hecho, la nueva Ley Orgánica de la FAN así lo establece. Habrá un Viceministerio de Inteligencia al que estará adscrita la DIM. Como todas las organizaciones del país, ella tendrá también su metamorfosis positiva.

**A Baduel lo llaman el general del pueblo. ¿Usted quiere ser el almirante del pueblo?**

Ese es un calificativo muy periodístico. Creo que se armó una rivalidad acerca de quién era el general del pueblo, o Baduel o García Carneiro. Yo creo que los dos son del pueblo. Ahora, yo quiero ser el almirante de la nación. Y lo soy. Para mí es importante que el pueblo tenga un almirante de verdad, verdad, histórico, auténticamente nacido en Venezuela. En resumen, chico, yo creo que yo soy el almirante del pueblo. Ja, ja, ja. ■

## El clan Maniglia

EVP.

Caracas. Su hermana Teresita, jefa de comunicaciones de Miraflores, y su esposa Carmen Meléndez, Tesorera Nacional, completan el trío de Maniglias con altas responsabilidades en el gobierno.

Hijo de un inmigrante italiano, ya fallecido, y de una dama andina, Orlando Maniglia conoció a Hugo Chávez cuando ambos eran cadetes, y éste llevaba ropa a la lavandería de Blas Maniglia, su papa, en Prado de María (Caracas), hoy regentada por su otra hermana, Rosa. Siendo uno de la Armada y otro del Ejército, perdieron contacto hasta que su entonces prometida -también oficial de la Marina- incluyó entre la lista a un invitado barinés, como ella. "¡Pero si te casas con un amigo mío!", le dijo cuando recibió la tarjeta. Chávez no pudo ir a la fiesta y se excusó con una esquelita.

No tuvieron más relación hasta que Teresita, junto con El Chino, su esposo, comenzó a visitar a Chávez en la cárcel, tras el 4-F. Con ella le mandó mensajes al compañero preso.

En bachillerato nunca se metió en política. En cambio, Teresita se la pasaba en manifestaciones. Y luego se hizo periodista. "Ella siempre ha sido contestataria", dice orgulloso.

Durante el 4-F estaba en un barco y, según afirma, se identificó con el amigo al que vio en TV asumiendo su responsabilidad. "Yo sabía que él estaba buscando romper con muchas cosas distorsionadas, con una vieja política, con aquello de hacerse pana de un adeco o un copeyano para poder escalar. Él quería romper con todo eso, quería una FAN digna, soñaba con el pueblo mezclado con la FAN".

**¿Ahora no hay que hacerse pana de un dirigente chavista para ascender?**

No, verdad que no. Ahorita tienes que hacerte pana de tu trabajo, de tu lealtad, de tu obediencia, de tu doctrina militar. Tienes que ser pana de lo que está alrededor tuyo. Y entender que el problema del subalterno es tu problema también. Y que no necesitas tener un diputado chavista para avanzar.

**Su esposa es Tesorera Nacional y ahora usted ministro de Defensa. Los reales y los cuarteles. ¿Mucho poder para una misma familia?**

Ja, ja, ja. Doy gracias a Dios que ella está en su Tesorería y yo en mi ministerio. Y no se mezclan las cosas. Cuando comandé la Armada, Carmen me visitó una sola vez. Cuando fui inspector, vino el día que recibí y el día que entregué. Si me preguntas cómo es su oficina, no sé ni en qué piso queda. ■

Ultimas Noticias  
24/07/05  
Página 17  
Categoría del Metamodelo:  
Verbos no especificados  
Nominalizaciones

# Oposición con morochas en Petare

“A pesar del CNE hay ventajas” dicen aspirantes en Sucre

BERENICE GÓMEZ VELÁSQUEZ

Caracas. Nuestros vecinos de Petare y los barrios del Este de Caracas están molestos por la ineficiencia, por la inseguridad, por la vialidad destrozada, por la miseria, por eso a pesar de no creer en el CNE van a votar y nosotros cuidaremos sus votos, porque llegaremos a los cargos, con sus votos, dijo Linda Villasmil candidata a concejal por la Parroquia Petare, en el acto para mostrar las morochas de Primero Justicia, el MAS y la sociedad civil, efectuado en el hotel El Marqués ayer en la mañana.

“Hoy estamos haciendo un llamado, -agregó Linda Villasmil-, a los electores del Municipio Sucre para que el 7 de agosto acudan a los centros de votación y cumplan con el deber sagrado de votar para tener una Cámara Municipal de real oposición al Alcalde y lograr tener un verdadero progreso en el Municipio, con igualdad de oportunidades”.



Los candidatos de PJ-MAS en Sucre con Carlos Ocariz. PEDRO LARA

**Los problemas:** Los candidatos coincidieron en señalarlos: Vialidad destruida, anarquía, no hay presencia de cuerpos de seguridad ni de la GN, las comunidades están a merced del hampa, la gente sueña con trabajar, con progresar con caminar libremente por las calles sin ser víctima del hampa, con tener agua, servicios de calidad, con poder llegar hasta sus casas en transporte, porque los jeep los dejan botados pues

los atracan en la vía. La gente votará porque castigará con el voto a quienes los utilizaron y engañaron”.

El asambleísta Carlos Ocariz dijo: “Podemos ganar, aunque no tenemos todas las garantías, observaremos, no se transmitirá sino hasta el final y con acta y podremos hacer auditoría en una caja que escojamos, lo otro que queda es perder por forfait y eso no está en nuestros planes”. ■

Ultimas Noticias

24/07/05

Página 19

Categoría del Metamodelo:

Sustantivos no especificados

# Nadie sabe lo que va a pasar con el petróleo

*Las proyecciones confusas sobre la demanda contribuyen a la volatilidad de los precios*

POR BHUSHAN BAHREE  
THE WALL STREET JOURNAL

Puede que usted sepa tanto de petróleo como los expertos. De seguro sabe que un barril de crudo es caro y en el futuro se va a poner aún más costoso. Más allá de eso, nadie, ni siquiera aquellos a los que se les paga por pronosticar, tienen una buena idea de cuánto petróleo se necesita, cuánto puede ser extraído y cuánto más puede ser refinado.

Los datos poco confiables han plagado a la industria por décadas. Pero se convirtieron en un problema más grande una vez que la demanda y los precios comenzaron a subir hace dos años, debido a que los sustanciales márgenes de error en estas cifras ahora son más grandes que el reducido margen de capacidad de bombeo adicional de la industria petrolera. Para ponerlo de otra manera: incluso un pequeño error en la predicción del consumo de petróleo puede causar que los

mercados de energía oscilen si la demanda resulta ser más alta de lo que el mercado estimó, debido a que la industria carece de la habilidad que tenía en la década de los 90 para sacar petróleo extra rápidamente y cubrir el repentino aumento en la compra. El resultado: frecuentes revisiones tanto de los datos pasados como de las predicciones, incluyendo aquellas de la influyente Agencia Internacional de Energía (AIE), y una mayor volatilidad en los mercados petroleros.

Ayer, los contratos futuros cerraron a su nivel más alto en el New York Mercantile Exchange desde que comenzaron a comercializarse en 1983, llegando a los US\$61,57 por barril, un incremento de US\$1 para el día, después del anuncio de la muerte del rey Fahd de Arabia Saudita y un número de accidentes en refinerías y problemas de producción registrados la semana pasada.

Aun así, los corredores, compa-

Carl Wiens

El Nacional  
2/08/05  
Cuerpo A, página 14  
Categoría del Metamodelo:  
Cuantificador Universal

# Gobierno no podrá cumplir meta de construcción

**Constructores** y promotores inmobiliarios creen que el presidente Chávez tiene razón: al ritmo en que se construyen viviendas, el déficit habitacional no se resuelve en menos de 30 años

**CORINA RODRÍGUEZ PONS**

Los empresarios del sector construcción le dan la razón al Presidente, "a esta velocidad (en que se construyen las viviendas en este país) hay que esperar la reencarnación y hasta la resurrección", dijo Chávez, molesto, ayer durante su programa dominical de radio y televisión. Pero ellos calculan que el problema del déficit habitacional se podrá resolver en 30 años o más.

Al cierre del primer semestre, los gremios privados creen que sólo se han podido construir en el país un máximo de 10 mil viviendas de las 120 mil que el Gobierno prometió construir este año.

"Es difícil seguirle la pista a estas cifras, porque en buena parte se trata de procesos de autoconstrucción, es decir, viviendas que están construyendo comunidades organizadas y cooperativas, pero eso es lo que aproximadamente se tiene por ahora", admitió Miguel Chacón, presidente de la Cámara Inmobiliaria.

En la Cámara de la Construcción manejan las mismas cifras. "Apenas se han terminado 10 mil viviendas en el primer semestre y son cifras conservadoras", asegura uno de sus miembros. El Gobierno asegura que al cierre de junio entregó 10.128 viviendas.

Miguel Chacón tiene la esperanza que este año el Gobierno puede decir que entregó 50 mil unidades de vivienda, en vista de la preocupación que tiene el Presidente sobre el tema.

"Pero a ese ritmo el déficit de vivienda se cubrirá en 30 años, por eso hemos insistido en que el sector privado debe colaborar para construir entre 100 mil y 150 mil viviendas al año y resolver esta crisis en menos de 15 años",

afirmó Chacón.

De acuerdo con la información extraoficial que manejan los constructores, no se podrán terminar más de 40 mil unidades de vivienda a finales de 2005, "porque las cifras que llevan son caóticas", comentó un miembro de la cámara de la construcción.

Este gremio le aseguró al Ejecutivo que cada año 110 mil familias comienzan a buscar viviendas y el déficit habitacional es de 1,5 millones de viviendas en este momento, así que la única manera de resolver el problema en menos de 15 años es cubrir ese crecimiento vegetativo, es decir construir más de 110 mil viviendas por años.

La Cámara de la Construcción propuso un acuerdo al sector público para trabajar en la construcción de 200 mil viviendas por año, pero advirtió que sólo pueden ser vendidas a cada familia, si estas reciben un subsidio de 16 a 19 millones de bolívares, por lo que el Gobierno también necesita aportar más de 4 billones de bolívares anuales para financiar la compra de vivienda.

El primer mandatario asumió la responsabilidad de la lentitud en que se ejecuta el plan de viviendas anual este año y se limitó a decirle a sus seguidores "ya veré que hago".

Los constructores insisten que el Gobierno no podrá motorizar la construcción de viviendas sin la ayuda del sector privado, que tiene la infraestructura necesaria para construir masivamente unidades habitacionales. "Pero ellos todavía no nos han llamado", aseguró uno de los directores de la Cámara de la Construcción, refiriéndose a la firma del protocolo que elaboraron en el marco del plan "hogares semillas".

Se trata de un acuerdo entre constructores, promotores y proveedores de insumos para la construcción que consiste en levantar viviendas de 24,40 y 59 metros cuadrados para que sean adquiridas por familias de bajos ingresos que reciban la ayuda del Estado.

El Nacional  
2/08/05  
Cuerpo A, página 18  
Categoría del Metamodelo:  
Operador de posibilidad

# Bush ignoró al Congreso y designó a Bolton como representante ante la ONU

WASHINGTON/AP-AFP

El presidente George W. Bush se saltó al Congreso y se valió de facultades presidenciales rara vez empleadas para designar a John Bolton como embajador en la ONU.

"Este cargo es demasiado importante como para dejarlo vacante más tiempo, especialmente en medio de una guerra y de un debate vital sobre las reformas en la ONU", declaró Bush, añadió que Bolton gozaba de su total confianza.

El gobernante tiene la facultad de designar a funcionarios mientras el Congreso está en receso, aunque tales designaciones sólo duran hasta la próxima sesión legislativa, que en este caso será enero de 2007.

Legisladores demócratas y algunos republicanos han obstaculizado la confirmación de Bolton debido a la negativa de la Casa Blanca de divulgar documentos que lo involucran.

Bolton estuvo con Bush y la secretaria de Estado Condoleezza Rice en la ceremonia de nombramiento y dijo que estaba honrado por la decisión del mandatario.

"Será un privilegio pugnar por los valores y los intereses de Estados Unidos en la ONU, y según la carta de la organización, ayudar a mantener la paz y la seguridad internacional", expresó.



Foto AP  
El presidente George W. Bush afirmó que John Bolton goza de su total confianza

Bush manifestó que la designación había sido avalada por la mayoría de la Cámara Alta, pero que "debido a tácticas partidistas de aplazamiento impulsadas por un puñado de senadores, le fue negada injustamente a John la votación por mayoría simple que se merece".

El secretario general de la ONU, Kofi Annan, acogió el nombramiento y se mantuvo al margen de la controversia sobre las circunstancias de la designación.

## Un halcón tenaz

Bolton, de 56 años, considerado

uno de los jefes de los halcones partidarios del unilateralismo en el seno del Gobierno estadounidense, es un hombre de personalidad ruda sin demasiada delicadeza diplomática.

Es subsecretario de Estado para cuestiones de Desarme desde mayo de 2001.

Feroz partidario de la guerra en Irak fue elegido para el cargo ante la ONU porque "sabe actuar. Es un diplomático tenaz", según indicó la secretaria de Estado cuando anunció su designación en marzo.

Tan tenaz, incluso colérico, que el demócrata Joseph Biden com-

paró su llegada a la ONU con la de un "toro en un comercio de venta de porcelanas".

Los demócratas le reprochan una serie de posturas hostiles o despectivas hacia la ONU en el pasado. Se mostró especialmente poco sensible a la cuestión de las deudas que Washington mantiene con la organización.

También firmó la carta dirigida en mayo de 2002 al secretario general en la que se indicaba que Estados Unidos renunciaba a toda participación en la Corte Penal Internacional.

Últimamente se ocupó en particular del programa nuclear iraní. Pregonó una línea dura hacia Teherán, al igual que respecto a Corea del Norte, y fue uno de los principales defensores de enviar el asunto nuclear iraní al Consejo de Seguridad para analizar la posibilidad de imponerle sanciones.

Nacido el 20 de noviembre de 1948 en un ambiente modesto de los suburbios de Baltimore, este abogado de formación, diplomado en la prestigiosa universidad de Yale, se destacó durante sus estudios por sus posiciones anticomunistas, sobre todo durante la guerra de Vietnam.

Ocupó diferentes cargos gubernamentales durante las presidencias de Ronald Reagan y George Bush padre.

El Nacional  
2/08/05  
Cuerpo A, página 10  
Categoría del Metamodelo:  
Equivalencia compleja

# “La atención al cliente no puede reducirse a técnicas de actuación”

**Juan Carlos Jiménez**, director de Cograf Comunicaciones, indicó que en el país se debe desarrollar, de manera permanente, una cultura de servicio, tanto en el sector privado como en el público. Con respecto al papel del Estado, afirmó que no ha valorado al servidor público. El 3 de agosto participará en el taller El Arte Supremo de la Atención al Cliente

La calidad en el servicio y la manera en que una empresa hace sentir a sus clientes se constituyen en los principales elementos que le permiten diferenciarse de sus competidores en el mercado, contrario a la creencia de que es la originalidad de los productos radica la clave del éxito. Esta premisa la promueve Juan Carlos Jiménez, director de Cograf Comunicaciones, en los talleres que ofrece para optimizar la calidad del servicio que prestan las compañías.

“La atención al cliente no puede reducirse a técnicas de actuación, ni tratarse de forma aislada, pues con ello sólo se logran relaciones acartonadas e insatisfactorias. Debe formar parte de un programa de desarrollo permanente de cultura de servicio. Hay que entender al consumidor; satisfacer sus exigencias y promover el buen desempeño de los prestadores del servicio. Hacerlo reflejaría que la compañía se interesa en sus clientes, como seres humanos”, sostuvo.

—¿Cómo definen a los clientes y cuáles son sus expectativas? —Son sumamente exigentes, están comparando constantemente. Sin importar su clase social, exigen productos y servicios de calidad en todos los ámbitos. Están muy pendientes de lo que la organización hace y dice en caso de reclamos y fallas. Las personas valoran cada vez menos el comportamiento actuado, en favor del comportamiento auténtico, de lo que le hacen sentir.

—¿Cuándo está un cliente satisfecho? —Las investigaciones señalan que la principal expectativa de los consumidores es que el producto o servicio que adquieren cumpla con su promesa. Que ésta sea su mayor aspiración, supone que las personas han sido defraudadas anteriormente. Por otra parte, exigen respeto por su tiempo y aspiran a que la empresa muestre interés por facilitarles las cosas, que se adelante a sus necesidades y sea proactiva.

—¿Cuánto se pierde con un cliente decepcionado y cuánto se gana con uno satisfecho?

—Cada vez que se pierde un consumidor, a la compañía le cuesta crecer 10 veces más que con uno satisfecho. Como cada persona funciona como una caja de resonancia, los clientes molestos se convierten en millantes de la mala imagen de la empresa que los defraudó. Una persona complacida asegura fidelidad y relaciones cordiales. Por lo general, las organizaciones se esfuerzan más por captar nuevos consumidores que por mantener a los fijos, quienes suelen garantizar la estabilidad del negocio. En esos casos, el vínculo que se tiene con los fieles se debilita y, por ende, se abre un espacio para la competencia.

—¿Cuál poder tiene el consumidor? —Total. Es el quien determina si una empresa es buena o no, si un producto sirve o no. Las acciones prácticas y organizadas del público pueden hacer, incluso, que una organización quiebre, aunque no siempre la gente está consciente de su poder. Hoy en día hay muchos mecanismos a través de los cuales los sujetos pueden presionar. Lo que pasa es que en países como el nuestro, con dificultades en la administración de justicia, la acción es limitada.



Jiménez considera que la cultura de servicio en Venezuela es incipiente

Foto MARIANA YEPEZ

**“Cada vez que se pierde un consumidor, a la compañía le cuesta crecer 10 veces más que con un cliente satisfecho”**

## Un arte supremo

Mañana se realizará el taller El Arte Supremo de la Atención al Cliente, organizado por Fedecámaras y patrocinado por El Nacional. Se realizará en el auditorio del organismo cúpula empresarial, donde Juan Carlos Jiménez, director gerente de Cograf Comunicaciones, y Alberto Patiño, relacionista pública y especialista en mercado, dirigirán la actividad de 8:30 am a 12:30 pm.

Este seminario se diferencia en que no se reduce a técnicas o a herramientas de actuación para la atención de los clientes.

Vamos más allá de una manera particular de saludar, tratar y comunicar. Nos concentramos en entender cómo son los clientes y qué valoran”, comentó Jiménez, autor del libro *Negocios.com Cómo construir marcas, hacer mercados y diseño interactivo en Internet*.

Precio: 110.000 bolívares para los afiliados a Fedecámaras, y 160.000 bolívares para el público general. Contacto: 0212-5715432/5760972.



El panorama actual refleja que las empresas no invierten lo suficiente en el área de servicios

Foto ARCHIVO

### Inconsistencia social y corporativa

Según Jiménez, se evidencian actualmente inconsistencias en el ámbito social y corporativo que operan en contra de la excelencia en la atención al cliente: “Todo el mundo espera que la prestación de servicios sea mejor, pero, contradictoriamente, damos lugar a factores que lo impiden. Las personas se inhiben de atender bien a la gente por miedo al ‘qué dirán’. Dejan de ser proactivas para evitar que les califiquen o les malinterpreten”.

Si bien las compañías reconocen la importancia que merece el cliente, Jiménez apuntó que no hacen esfuerzos para responder satisfactoriamente a la demanda y que no invierten lo suficiente en el servicio.

—¿Puede hablarse de cultura de servicio en Venezuela? —El compromiso de prestar servicio de primera es incipiente. La sociedad no valora la atención al

cliente. Esta actividad es subpagada y subvalorada en el país, por lo que hace falta una reflexión profunda que conduzca a valorar y premiar a quienes les encante ayudar a la gente. En México y Colombia se consiguen esfuerzos importantes de este tipo, sobre todo en el área del turismo.

—A pesar de que la atención al cliente suele percibirse como una tarea propia del sector privado, ¿cómo la percibe usted en el sector público?

—En este sector se notan más las fallas por la cantidad de interacción que establece. Sin embargo, realmente hacer trámites de cualquier tipo es una experiencia terrible. La distorsión del sistema radica fundamentalmente en que el Estado nunca se ha visto al servicio de los ciudadanos. Como su enfoque es operativo, el Estado se constituye como ente de poder y no como de servicio. Las instancias de atención a los ciudadanos son empleados para administrar

el poder. Por eso, para conseguir algo, se busca el favor de alguien. El Estado tampoco ha valorado al servidor público. Aunque hay cada vez hay más gente que se preocupa por esto, los que ocupan cargos clave en la administración hacen poco al respecto.

—¿De qué manera el entorno social condiciona la cultura de servicio en un país como Venezuela, en el que suele prevalecer la viveza?

—El venezolano siempre busca un gestor, se colea. Pero es que su experiencia le ha dejado cicatrices: se colea porque siente que no tiene garantías de que lo vayan a atender, duda sobre la legitimidad de los procesos y se siente en el limbo. El origen de la distorsión está en la incredulidad de la gente frente a las normas y procedimientos. Es un problema cultural tremendo, que empuja a la consistencia de los líderes, tanto en el ámbito público como en el privado. Los directores, supervisores, jefes y gerentes, entre otros, son los primeros que deben exigir que se cumpla lo establecido. La sociedad debe examinarse y darle importancia a atender y ayudar a la gente, puesto que es el camino que debe seguirse para humanizar las relaciones y el trabajo.

—¿Cómo estimular la excelencia en el servicio?

—La decisión de ser un buen profesional es individual: la persona no se vuelve excelente por una orden de su supervisor. Esto requiere coraje, pues tendrá que enfrentar el chantaje social que opera en contra de la excelencia. La empresa, por su parte, debe procurar coherencia entre lo que promete y lo que otorga realmente. Debe revisar sus políticas de contratación, remuneración y carrera constantemente, ver cuál es el valor que otorga a la atención de clientes y estimular el servicio. A excepción de las empresas transnacionales, hay pocas organizaciones locales que se ocupan realmente de esto.

SASHA CORREI

El Nacional  
2/08/05  
Cuerpo A, página 15  
Categoría del Metamodelo:  
Cuantificador universal  
Causa y efecto  
Comparaciones

# “Nadie está inmunizado contra las prácticas de corrupción”

**La difícil situación** por la que atraviesa el gobierno del presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva y el futuro liderazgo suramericano fueron tema de conversación entre el vicepresidente de Uruguay, Rodolfo Nin Novoa, y su par venezolano, José Vicente Rangel. “Tenemos que poner nuestras barbas en remojo”, opinó el segundo hombre del gobierno de Tabaré Vázquez.

GIOCONDA SOTO

El vicepresidente de Uruguay, Rodolfo Nin Novoa, salió feliz de Venezuela luego de instalarse en Caracas una macro-rueda de negocios mediante la cual ambos países se propusieron elevar la balanza comercial bilateral, que en 2004 se ubicó en apenas 50 millones de dólares. Además, el gobierno nacional se comprometió a vender petróleo, así como a comprar leche, queso, carne y software de la nación suramericana.

Nada más volver a Montevideo, Nin Novoa anunció que el próximo 2 de agosto Venezuela enviará a Uruguay un millón de barriles de petróleo, suficientes para cubrir la demanda energética de ese país durante un mes, y adelantó que ya está casi definida la asociación de la aerolínea Flama con Conviasa. También habló de estudios de factibilidad para la refinación de crudo venezolano en la petroquímica uruguaya Anep, para lo cual Venezuela haría una fuerte inversión -estimada entre 600 millones y un millardo de dólares- en la refinería de La Teja.

El vicepresidente uruguayo -un disidente del conservador Partido Nacional que fue dos veces intendente del departamento de Cerro Largo y que acompañó en tres oportunidades a Tabaré Vázquez en la fórmula presidencial- se entrevistó el miércoles con su par venezolano, José Vicente Rangel, con quien conversó sobre la situación de la izquierda suramericana y las dificultades que hoy vive el gobierno del presidente brasileño Luiz Inácio Lula da Silva, líder hasta ahora del avance de las fuerzas progresistas en el subcontinente.

“¿Cuáles fueron los temas de conversación en la reunión que sostuvo con su par venezolano?”

“Rangel está muy vinculado al sur. Está casado con una chilena y tiene mucho conocimiento de Uruguay. Estuvimos hablando de temas



El vicepresidente de Uruguay, Rodolfo Nin Novoa, dijo que el clima de diálogo y entendimiento para resolver los problemas es el principal logro de los cinco meses del gobierno del presidente Tabaré Vázquez. Foto WILLIAM MARRERO

## Chávez irá a Montevideo en agosto

El presidente Hugo Chávez, viajará el 10 de agosto a Montevideo para concretar acuerdos con el gobierno del presidente uruguayo, Tabaré Vázquez, anunció el vicepresidente del país suramericano, Rodolfo Nin Novoa.

Los gobernantes también evaluarán estrategias para sincronizar la presidencia pro tèmpe de Venezuela

en la Comunidad Andina de Naciones, y la de Uruguay en Mercosur, informó el ministro de Integración y Comercio Exterior, Gustavo Márquez, dijo un despacho de ANSA.

Según cifras preliminares, durante la rueda de negocios de cuatro días se concretaron negocios no petroleros por alrededor de 50

millones de dólares, casi el doble del monto que alcanzó el comercio bilateral el año pasado, dijo el ministro en una entrevista con Venezolana de Televisión.

Márquez recaló que las relaciones comerciales bilaterales aún son reducidas y destacó que hay grandes posibilidades en turismo, comunicaciones y transporte.

institucionales como el futuro de las fuerzas progresistas y de izquierda en América Latina. Lo invitó a la conmemoración del 80 aniversario de la inauguración del Palacio Legislativo, el 25 de agosto.

“Hay un hecho que está marcando a la izquierda del subcontinente como es el escándalo de corrupción que salpica a varias figuras del gobierno brasileño del presidente Lula

Inácio Lula da Silva, conversación sobre ese tema?”

“Si conversamos, pero no profundizamos mucho. Aquí hay un concepto que hay que tener en cuenta: nadie está inmunizado

contra las prácticas de corrupción. Es verdad que también en Brasil hay que probar las denuncias

porque hay muchas, pero las pruebas no están todavía. Esto quizá explique por qué la gente mantiene la credibilidad en el presidente Lula. Pero, ciertamente es algo que hay que mirar con preocupación y poner nuestras barbas en remojo. Yo no creo que esto sea definitivo. Yo lo de Lula lo tomo con pinzas.

“Periodistas como el argentino Horacio Verbitsky del diario *Página 12* pronostican una caída del liderazgo de Lula, ¿cuál de los presidentes de la región podría ser el sucesor?”

“Latinoamérica, y sobre todo Suramérica, está desarrollando liderazgos incipientes que son nuevos y diferentes, pues hasta ahora se habían establecido liderazgos de corte

más liberal en cada uno de los países de corte más liberal, que han sido desplazados y en esto todavía no se si aparece alguien nitidamente. Creo que hay grandes estadistas en Latinoamérica. No los voy a nombrar por una cuestión de buen gusto y creo que existen posibilidades de que uno de estos estadistas que hay hoy como presidentes aparezca como líderes latinoamericanos con mucha fuerza.

“¿Cuál es la principal virtud de los cinco meses de gestión que lleva Tabaré Vázquez y qué meta no ha podido cumplir?”

“Creo que hemos instaurado un clima de diálogo y entendimiento para resolver los conflictos y las diferencias que tiene la sociedad uruguaya. La creación del consejo

## Lula admite vulnerabilidad

BRASILIA/ANSA-AFP-DPA El presidente Luiz Inácio Lula da Silva admitió ayer que la economía del país “es vulnerable” y que aún “existen problemas serios”.

Lula habló durante un acto en Porto Alegre, donde se registró una protesta contra la corrupción.

“Todavía somos una economía muy vulnerable. Tenemos problemas serios. Y por eso no podemos jugar en ese tema para que no sufra un retroceso. Un retroceso nos llevaría años y no se recupera en un día”, dijo.

Lula habló así ante 700 empleados que participaron de un acto de ampliación de obras de una refinería de Petróbras, en Canoas, en Río Grande do Sul.

Poco antes de su llegada a la refinería, la comitiva presidencial tuvo dificultades a la salida del

hotel donde estaba alojado el Presidente.

Convocados para protestar contra la corrupción, una treintena de manifestantes de leyendas de izquierda (PSTU, Partido Socialista de Trabajadores Unificado, y PSOL, Partido Socialismo y Libertad) gritaron “Lula, que papelón, en su gobierno solo hay corrupción”.

Los militantes arrojaron huevos a la comitiva, poco antes de ser bloqueados por agentes de la policía militar, que detuvieron a tres personas.

Horas después, Lula se manifestó indignado por las denuncias de corrupción que afectan al PT y a otras fuerzas políticas aliadas y opositoras. “Vivimos una crisis política. Hay tantas denuncias que no sé como se sentirán ustedes. Yo me siento indignado”, expresó.

nacional de economía, de los órganos que regulan las relaciones laborales para buscar acuerdos entre empresarios y los consejos de salarios, las negociaciones tripartitas, le han dado al país una impronta de diálogo y de participación de la sociedad con el gobierno que es inédita. Hay mucha participación de todos los sectores en la vida económica y social del país. También hemos avanzado mucho en materia de derechos humanos. Hemos entrado por primera vez a los cuarteles con la aquiescencia de las fuerzas armadas que quieren cerrar definitivamente esta página tan oscura de la historia uruguaya como fue la dictadura. Hemos entrado para investigar el destino de los detenidos desaparecidos. Hay investigaciones concretas que me parece que son un avance para sellar definitivamente esa historia. Quizá lo que tenemos como debe ser cierta demo- nra en la implementación del Plan de Emergencia Social que va a atender a los 100.000 indigentes que tiene el Uruguay de hoy en los próximos dos años. Ello se debe a razones barrocráticas porque creamos un ministerio para esto y en Uruguay hay una disposición que prohíbe el ingreso de funcionarios públicos al sector. No se han podido hacer todavía las regulaciones o adecuaciones necesarias en materia de recursos humanos para dudar a ese ministerio de los elementos humanos para la detección de los beneficiarios del plan. Pero el plan está marchando,

hay voluntad, están los recursos y va a haber un ataque frontal a la indigencia como nunca.

“¿Cuáles son las urgencias de Suramérica?”

“Sacar a la mitad de los suramericanos de los niveles de pobreza y para eso hay que distribuir mejor la renta de cada país. Suramérica es el continente que peor distribuye la renta, peor que África.

“En qué se parecen y en qué se diferencian Chávez y Tabaré?”

“Hay un sentir común. La cercanía está por ese profundo sentido de la justicia y la equidad que ambos tienen, por ese compromiso de trabajar para la felicidad de los pueblos. Cuando el presidente y el vicepresidente asumen el poder en Uruguay hacen un juramento ante la Asamblea General y Tabaré Vázquez, además de decir lo que dice la Constitución, juró trabajar incansablemente por la felicidad del pueblo uruguayo. Creo que esa es la similitud más grande que ambos tienen: un profundo sentido de la justicia y de la equidad. Por otro lado, yo no hablaría de diferencias, sino de complementariedad. Uno es un científico, el otro un estratega por su formación militar. Tabaré Vázquez es un hombre dedicado a la investigación. Son dos líderes que se complementan y que están llamados a dejar marcas y huellas en la historia de Suramérica.

El Nacional  
29/07/05  
Cuerpo A, página 16  
Categoría del Metamodelo:  
Cuantificador universal  
Juicios

# Si tu deseo es prosperar...

Las mejores opciones te las ofrece Mercantil

**Depósitos  
a Plazo Fijo  
Mercantil**

**13%**  
de interés

- ✓ Apertura desde tan sólo Bs 250.000
- ✓ Plazo a 31 días

**Cuenta  
Ahorro plus  
Mercantil**

**10%**  
de interés

- ✓ Totalmente libre de tarifas y comisiones
- ✓ Apertura e intereses desde Bs 100.000
- ✓ Intereses calculados sobre saldo mínimo del mes

Sácale el mayor provecho a tu dinero. Abre ya tu Depósito a Plazo Fijo o tu Cuenta Ahorro Plus Mercantil, en la Oficina Mercantil de tu preferencia. Extendemos la promoción, válida hasta al 31 de agosto de 2005. Sólo para personas naturales.

Centro de Atención Mercantil 0500.503.24.24 y 0212.503.24.24

[www.bancomercantil.com](http://www.bancomercantil.com)

80  
años

MERCANTIL

El Nacional  
28/08/05  
Cuerpo A, página 20  
Anclaje

## Entrevista a César Arbeláez, psicólogo especialista en Programación Neuro Lingüística

**Isbel Delgado:** Señor Arbeláez, uno de las razones que me animó a hacer este trabajo, es el gran desconocimiento que existe acerca de esta herramienta comunicacional llamada PNL. Me interesa mucho saber las aplicaciones de ciertas estrategias de la PNL en la Comunicación Social, como por ejemplo, el rapport, el uso de los sistemas de representación y el metamodelo. ¿Qué puede decirme de estas estrategias? ¿Realmente es posible aplicarlas en el área de la Comunicación Social?

**César Arbeláez:** Bueno, para comenzar te tengo que hablar de los axiomas de la PNL. Uno de ellos dice que no es posible no comunicar, otro es que toda comunicación es circular. También que utilizamos mapas de la realidad. Ahora bien, todo este tema de la comunicación tiene que ver con el rapport, lo que se llama armonía o sintonía. ¿En que consiste el rapport? En que podamos sintonizar con el otro. Esto es muy interesante, sobre todo con lo que esta pasando hoy en día en Venezuela. Para tu sintonizar con el otro tienes que meterte en su mapa. Si yo me quedo en mi mapa, y no busco entrar en tu mapa, es imposible que exista un buen rapport. Porque el buen rapport significa que yo he encontrado en tu mapa cosas que están en mi mapa también. Entonces, en la medida en que yo pueda entrar en tu mapa pero a través de tus contenidos hacemos rapport. Cuando tu dices “a mi esa persona me cae bien”, es porque le gustan las mismas cosas que a ti. Si yo quiero sintonizar, yo quiero entrar en tu mapa, pero para eso hay que hacer rapport. ¿Ahora, cómo hacemos eso hoy en día como estamos? Hay un desencuentro muy grande. Ahora, el entrevistador, en este caso el periodista que quiere utilizar PNL, tiene que tener una enorme flexibilidad. Si tu no eres flexible no puedes hacer rapport, sino con las personas que tienen tu mismo mapa rígido. Eso es importante. Ya tú sabes lo de los sistemas de representación. Si la persona es visual, hay que hablarle desde su mapa visual, si es auditiva, hablarle desde su

mapa auditivo, etc. Si tú ves el mundo a través de los ojos, entonces estas describiendo ese mundo con palabras que indican un contacto visual. Así se establece la sintonía entre las personas.

En cuanto al lenguaje, existen tres formas básicas de estructurar el lenguaje: la generalización, las omisiones y las distorsiones. Existen técnicas para corregir esas formas de estructura el lenguaje. Bueno, tú oyes a Chávez, y tienes todo un ejemplo claro y típico de cómo se maneja el lenguaje, que desde el punto de vista de la corrección y de la comunicación del lenguaje es totalmente patológico. “Algunas personas dicen por ahí”, okey, pero ¿quién?, ¿dónde? Esas son las preguntas que corrigen el mapa. Cuando tú hablas así, la gente que oye no tiene el criterio para precisar. Acuérdate que para las generalizaciones hay que precisar, para las omisiones hay que rellenar. Es decir, es toda una estrategia para entender realmente lo que el otro quiere decir. Porque si no, llenamos esos contenidos con nuestras fantasías y con nuestras experiencias, pero no sabemos que es lo que el otro quiere decir. Claro, esa es una manera de manipular el lenguaje. Yo estoy seguro que Chávez no se da cuenta de cómo habla, a él le sale espontáneo, pero es ese lenguaje hipnótico, que es ese lenguaje que usaba Milton Ericsson para hipnotizar a la gente. Las generalizaciones no reflejan una verdad. “Todos lo chavistas son...” no es verdad. No se puede generalizar en ninguno de los dos extremos. Las omisiones ya tú sabes como son. Falta un índice referencial, faltan los verbos, el sujeto, esos huecos que quedan los rellena el que oye. Y las distorsiones semánticas que es otro punto, establecen vínculos que no existen, como “tu me haces sentir mal”. Eso es mentira, nadie puede hacer sentir mal o bien u otro. Entonces es una distorsión semántica, pero que se utiliza mucho para inculpar al otro. Es un lenguaje acusador, que establece relaciones y vínculos que no existen, las personas lo utilizan para eludir su responsabilidad por lo que hacen, por lo que piensan y por lo que dicen. Ahora bien, en una entrevista cerrada es buenísimo porque tu si puedes meterte en el mundo del otro, incluso para lograr mayor rapport porque en el rapport es donde se da la confianza, la honestidad y la sinceridad,

porque el otro se siente igual a mi y yo me siento igual a él. Cuando hay buen rapport se ven las máscaras y se ven las agendas ocultas. Por eso, muchas veces, habrás visto y habrás leído en la prensa casos de personas que dicen “yo no te dije eso”. Claro, en una relación de confianza se dicen muchas cosas y como el periodista no es pendejo y te graba te dice “mira, yo te lo grabé”, entonces le agarran miedo al periodista y le dicen “mira, apágame eso”. ¿Por qué? Porque cuando se da el rapport de verdad la persona entra en confianza y si está en confianza dice todo lo que en realidad piensa, y el periodista está ahí para buscar la información. Ahora, en las entrevistas en público es inútil. Aunque el entrevistador, periodista o comunicador maneje información sobre esa persona o sobre el tema que está siendo discutido, y se esfuerce para que el entrevistado lo diga, no lo va a lograr. Ya de antemano tienes que saber que esa entrevista no te va a dar la información que tú quieres. Creo que es sumamente importante que un periodista conozca bien la PNL para que sepa cómo manejarse distinto y saber muy bien cuando le están eludiendo la respuesta, aunque instintivamente todos se dan cuenta, pero también puede hacer conversaciones mas precisas, mejor hechas.

**I.D:** Las distorsiones, las generalizaciones y las omisiones son mecanismos universales del lenguaje. Por lo tanto los comunicadores no estamos exentos de cometer esas fallas comunicacionales en el proceso de transmisión de mensajes.

**C.A:** En principio eso no debería ocurrir. Una cosa muy importante, y de la que no nos damos cuenta, la gente lo repite, pero a la hora de la verdad no lo precisa, es que no existe una información objetiva total, verdadera total, porque eso es mentira, existen observaciones y opiniones de cada quien. Por eso en un sistema civilizado, humano se entiende que esa es la opinión de una persona, pero no vas decir “esa es la verdad”. Es tu opinión sobre algo, no la verdad. Que se parece mucho a lo que todos creemos que sea eso es otra cosa, pero el hombre estuvo siglos creyendo que la tierra era plana, y que el sol giraba alrededor de la tierra, porque todos lo veían, pero aún así no era verdad. Entonces, en

algunos momentos coincidimos con una serie de percepciones, creencias, y eso es lo que se establece como la verdad, pero es una verdad provisional, mientras se establece otra. Entonces el periodista tiene que estar consciente de eso, y cuando escriba, cuando opine tiene hacer esa salvedad.

**I.D:** Ahora me gustaría que me hablara sobre la utilización del anclaje y el reencuadre como destrezas comunicativas

**C.A:** Los anclajes son asociaciones estímulo-respuesta que pueden hacerse en todos los canales: auditivo, visual, cinestésico. Y el canal más poderoso para conectar un ancla es el canal cinestésico, y se puede anclar cinestésicamente sin necesidad de tocar. Cuando una publicidad dice “Siente el placer”, están estimulando auditivamente la sensación. Tocar y besar son anclajes sumamente poderosos. Por eso los políticos se la pasan tocando y besando a la gente. Por cierto, que los políticos son expertos en reencuadre. Eso se puede oír y ver en la televisión., en cualquier declaración. Un periodista le pregunta a un político: “bueno, y ahora qué acciones va a tomar con la tragedia que sucedió?” y el político responde “fíjate que ahora estamos arreglando esto, y vamos a traer lo otro, y eso va a generar empleo...” etc., es decir, están creando todo un mundo allí, reencuadrando la situación. Eso es el reencuadre, tomar un hecho negativo, se me quita el marco negativo y se le pone un marco positivo. Cuando la gente tiene un problema, no ve las posibilidades de solucionarlo.

Al final, todo esto es comunicación, y la PNL estudia la comunicación desde el punto de vista de la metacomunicación, es decir, preguntándose que hay detrás del mensaje, no tanto como contenidos sino como proceso, preguntando el “qué”, el “cómo”, que son fundamentales en toda comunicación. Acuérdate que de todo el cúmulo de mensaje en toda comunicación el 97 por ciento es no verbal, es decir gestos, tono de voz, y paralenguaje verbal. Ahora para un comunicador social, como emisor y transmisor de mensajes, como intérprete de una realidad, es muy importante que tenga cierta claridad sobre sí mismo.

## Entrevista a José Vicente Losada, psicólogo especialista en PNL

I.D: ¿Qué estudia la PNL y cuales son sus aplicaciones en el ámbito comunicacional?

JVL: La PNL estudia el lenguaje y la forma en que influimos sobre otros. El lenguaje es el instrumento más poderoso que tiene el ser humano, más que la bomba atómica. Nosotros construimos y destruimos con el lenguaje. Sobre esa base es el estudio de la forma como usamos el lenguaje para influir sobre nosotros mismos y para influir sobre las otras personas. Eso diría yo de la PNL. Mas específicamente diría que es el estudio de la forma cómo los seres humanos le damos estructura mental a las experiencias que vivimos, cómo codificamos e interpretamos las informaciones que recibimos, cómo eso entra a formar parte de nuestros mapas mentales y cómo después se lo comunicamos a las personas. Cada uno de nosotros está codificando la información y le está dando una estructura mental diferente. Por eso en PNL lo básico es observar, calibrar y para eso necesitas usar todos tus sentidos. Segundo, flexibilidad, tercero escuchar. Siempre estamos enviando señales, y si un comunicador social está armado de la posibilidad de observar, olfatear sensorialmente, acompasar las señales del otro, y luego cambiar él, tiene un extraordinario poder sobre la otra persona. Si tú acompasas bien a una persona y luego tú cambias ¿qué hace? Cambia contigo. Y en una entrevista, tú puedes acompasar señales. Puedes buscar información partiendo de lo que has observado, del estilo que hayas identificado: visual, auditivo, cinestésico, puedes acompasar a esa persona y luego cambias de tópico y la persona cambia contigo. Yo diría que para un comunicador social, quizás esto es lo básico. Observar señales, interpretar señales, descifrar o identificar estilos, hablarle en su mismo estilo, acompasar conductas verbales y no verbales, identificar elementos que están en los modelos de la otra persona, y luego, si es necesario, cambiar. Es una danza comunicacional.

Ahora, con respecto al metamodelo, es bueno decir que las tres distinciones de las generalizaciones, distorsiones y omisiones se han vuelto 80. Hay todo un enfoque llamado PNL remodelada, que es un estudio muy serio sobre el lenguaje, básicamente, el uso del lenguaje, y para un comunicador social el instrumento básico es el lenguaje. Yo le digo a la gente "tu como miembro de un equipo o como gerente eres un comunicador. Una de las cosas que te vas a encontrar en los grandes líderes de las organizaciones es que son grandes líderes porque son grandes comunicadores, y en tal sentido es bueno que afinen sus destrezas comunicacionales, que observen cómo están comunicando. Por que lo interesante en un equipo de trabajo es que un equipo efectivo obtiene resultados porque la gente se está comunicando constantemente. Que obtengamos resultados en un equipo por la forma como nos comunicamos es mágico. Entonces es conveniente que examinemos bien cómo nos estamos comunicando. Y en el ámbito de la Comunicación Social también. Si tu estas entrevistando en una rueda de prensa o individualmente debes identificar el estilo de la otra persona, segundo, acompasa corporalmente, y aunque hay pautas para acompasar corporalmente también es bueno saber qué no acompasar. Tercero: acompasa verbalmente. Háblale a la persona en su mismo sistema. Yo le digo a la gente que la química se puede crear, la química no es algo que te llega por inspiración. Hay cantidad de cosas que tienes que hacer con personas que a ti no te gustan, y sin embargo tienes que trabajar con ellas. Tú como periodista tienes que entrevistar a una cantidad de gente que no te cae bien, pero tú puedes construir química. Y esas tres condiciones básicas son fundamentales para tener una relación efectiva. Uno puede crear rapport. A uno le decían antes, en psicología o en periodismo "Tienes que hacer una buena entrevista". Si la entrevista sale mal te dicen que no hiciste un buen rapport, pero no te dicen cómo hacerlo. La PNL aspira a operacionalizar lo que es lo que es establecer rapport con una persona. Eso es un juego de señales, tú lees señales e interpretas señales. Yo diría que esa parte del establecimiento del rapport es básica en el caso de los comunicadores sociales. La

lectura de señales, el hablarle a la persona en su mismo lenguaje, y después adquirir suficiente influencia para cambiar y que la persona cambie. ¿Hacia dónde van a cambiar? Hacia objetivos comunes, hacia el tópico que te interesa, hacia actitudes o conductas nuevas o diferentes. Eso tiene un alto poder manipulativo, pero la idea es que eso lo haga uno apelando a principios de ética, es decir, con un criterio ganar-ganar. Mucha gente pretende usar la PNL manipulativamente, y de hecho, si puede ser. ¿Qué es lo que no sirve para manipular? Todo sirve para manipular. Hubo una vez una polémica en Comunicación Social cuando se decía que “toda comunicación es persuasiva”. Y hubo gente que reaccionó porque vio la persuasión como manipulación y resulta que no es así. Persuasión es tener efecto sobre algo. Uno puedes establecer una relación, donde de hecho esté influyendo sobre el otro. No es posible no influir. Yo siempre le digo a mis alumnos y a la gente que trabaja en PNL que use el modelo de la forma más ética posible, siempre con un criterio y con una relación “ganar-ganar”. Vamos a ganar los dos porque vamos a apuntar a resultados que son útiles para ambos.

**I.D:** En mi trabajo también hago una breve mención de las técnicas de anclaje y reencuadre. Me gustaría que me reafirmara el uso que pueden tener en nuestro ejercicio profesional

**J.V.L:** Bueno fíjate, yo estuve en un programa de manejo de conflictos a través de tres instrumentos: negociación, arbitraje y mediación, y aunque yo no sabía nada de manejo de conflictos me metí porque un conflicto es una situación comunicacional. Y una de las cosas que menciono en el programa es el anclaje. Porque el anclaje es un mecanismo para acceder a recursos que se anclan y se asocian a un estímulo cualquiera, y eso se asocia bien, tu puedes revivir ese estado. ¿Qué sería para ti un estado de recursos en el ámbito en el que te desenvuelves, no sólo en ti, sino en tus entrevistados? A lo mejor lo que a ti te interesa es una persona que te informe, que sea muy prolífica en su conversación. En el momento en que la persona esté haciendo así (abre las manos en señal de apertura) tu anclas con una palabra, con un gesto. De modo que cuando a ti te interese la persona vuelva a ese

estado y te de mucha información. Crear un ambiente favorable en una entrevista, puede ser un anclaje. ¿Qué puedes anclar en una entrevista? Que la persona sea productiva, segundo, que te ofrezca información, que haya un buen ambiente de trabajo. ¿Cuándo? En el momento en que lo tienes. El asunto del anclaje es que tú identifiques claramente un estado de recursos, y lo ancles con un estímulo específico. Y cuando necesites volver a ese estado de recursos, puedas acceder a él nuevamente. Y el reencuadre igualmente es una destreza lingüística en la medida en que una frase puede ayudar a que una persona considere una situación desde otro ángulo que no había tomado en cuenta. ¿Qué es lo bueno de que este país tenga 25 años en crisis? Hay gente que te va a decir “cómo va a ser bueno, eso es malo”, pero no. Si lo vemos desde otro ángulo están sucediendo cosas interesantísimas, que son útiles, que son valiosas y que son positivas, y verlas en esa forma es un reencuadre.