

## LA PROGRAMACIÓN NEURO- LINGÜÍSTICA (PNL) COMO MÉTODO DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

## NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING (PNL) AS A METHOD OF PSYCHOLOGICAL INTERVENTION FOR THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IMPROVEMENT

Virginia Marrero Laceria <sup>1</sup>  
María Lourdes Marrero Santos <sup>2</sup>  
Arlene Oramas Viera <sup>3</sup>

### RESUMEN

El objetivo del presente estudio es mostrar la aplicación de las técnicas de Programación Neurolingüística (PNL) y el paradigma sistémico en los programas de intervención psicológica para la promoción de la salud del trabajador de manera individual y grupal y en la organización laboral. Se aplica dicha metodología en un colectivo de trabajadores de una institución de salud, con el propósito de diagnosticar los problemas existentes de comunicación que repercuten en las relaciones humanas y en el desempeño laboral. Se hace un análisis de los aportes que está brindando la PNL en el mundo empresarial y de las negociaciones, así como en el ámbito de la salud laboral, siendo novedosa la metodología utilizada.

**Palabras clave:** programación neurolingüística, intervención psicológica, promoción de salud

### ABSTRACT

This article deals with the application of the Neurolinguistic Programming techniques (PNL) and the systemic paradigm to the psychological intervention programs for the promotion of the health of the workers in an individual or collective way, and in the labor organization. This methodology is applied to workers of a health institution, with the purpose of diagnosing the existent problems of communication that rebound in the human relationships and in the labor acting. It is carried out an analysis of the contributions that PNL offers in the managerial and negotiation world, as well as in occupational health, being novel the methodology used.

**Key words:** neurolinguistic programming, psychological intervention, health promotion

### INTRODUCCIÓN

Partiendo del convencimiento del gran aporte contemporáneo de las técnicas de Programación Neurolingüística (PNL), hemos querido demostrar cómo éstas pueden ser aplicadas en la intervención psicológica, ya bien sea al individuo trabajador, como en el seno mismo de los centros laborales, para, de esta forma, contribuir a la reducción de los niveles de estrés y po-

der establecer estrategias adecuadas de comunicación y de mejoramiento de las relaciones humanas, para mejorar la autoestima, incrementar las capacidades y habilidades, la asertividad y seguridad en sí mismo, así como para, dentro de las organizaciones laborales, lograr un clima armónico, de desarrollo del desempeño, de negociación, etc.

El aporte de las técnicas de la PNL está en el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es, además, una poderosa vía de desarrollo personal mediante una serie de pasos bien estructurados, a través de los cuales el practicante puede ir desarrollando sus mapas personales para actuar con competencia, tanto en su mundo exterior como interior <sup>1</sup>.

Entre los presupuestos teóricos que la conforman se encuentran los siguientes:

1. Los seres humanos continuamente elaboramos mapas mentales de la realidad; el mundo que llamamos 'real' es la imagen interna que cada cual se forma del universo; de ahí que ningún mapa es más real o verdadero que el mapa del otro.
2. El mapa no es el territorio. Construimos nuestros mapas personales a partir de los mismos canales sensoriales con que nos conectamos con el mundo exterior, ya bien sea visual, auditivo, kinestésico, olfativo o gustativo. Pero un mapa es tan solo una representación del territorio y no el territorio mismo.
3. No es el 'territorio' lo que limita a las personas, sino los recursos que se reflejan en sus mapas mentales.
4. No existen fracasos ni errores, sólo resultados.
5. Cada persona funciona de la mejor manera posible en el contexto en que se halla, y escoge siempre la opción más adecuada de entre las que tiene a su

<sup>1</sup> Médico especialista de II grado en Psiquiatría Infante Juvenil. Profesora Asistente. Departamento de Psicología. Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores. La Habana, Cuba

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología. Master en Psicología de la Salud. Investigadora Agregado. Departamento de Psicología. Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores. La Habana, Cuba

<sup>3</sup> Licenciada en Psicología. Master en Psicología de la Salud. Investigadora Agregado. Profesora Instructora. Departamento de Psicología. Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores. La Habana, Cuba

#### Correspondencia:

Dra. Virginia Marrero Laceria  
Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores  
Calzada de Bejucal km 7½, Apartado 9064, Arroyo Naranjo, Ciudad de La Habana 10900, Cuba  
E-mail: vmarrero@infomed.sld.cu

disposición en sus repertorios de conductas.

6. La comunicación es la actividad humana por excelencia, de ahí que la PNL nos ofrece la oportunidad de lograr una buena comunicación y, de esa forma, logramos entender.
7. La comunicación tiene lugar a través de canales conscientes e inconscientes.
8. Por último, la PNL está basada en el supuesto de que en nuestro interior poseemos ya todos los recursos necesarios y, por tanto, su cometido es sacar a la superficie esas capacidades y habilidades <sup>2</sup>.

La PNL es una disciplina cuyo campo de acción es la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano, es decir, cómo organizamos en nuestra mente lo que vemos, oímos y sentimos, y como revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos, explorando asimismo cómo lo describimos con el lenguaje y cómo reaccionamos (tanto intencionadamente o no) para producir en nosotros determinados resultados <sup>2</sup>.

Fue creada a principios de los años 70 por Richard Bandler y John Grinder, quienes tomaron como punto de partida el estudio científico de los tratamientos que empleaban determinados terapeutas modélicos como Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Ericsson, entre otros, que se distinguían por sus extraordinarios resultados, así como por haber conseguido mejorar o curar a personas que sufrían enfermedades incurables. Estos dos creadores partieron de la observación. Acto seguido pusieron a prueba sus observaciones y, posteriormente, construyeron un modelo que dio lugar a un conjunto de técnicas y procedimientos de trabajo utilizables de forma inmediata, con resultados enormemente satisfactorios <sup>2</sup>.

Las siglas de PNL (Programación Neurolingüística), 'bautismo' de sus autores, responden a tres términos:

- P Programación: término que hace referencia al proceso que sigue nuestro sistema de representaciones sensoriales para organizar nuestras estrategias mentales o, dicho de otra manera, los 'programas' mentales que cada persona tenemos establecidos.
- N Neuro: término que parte de la idea de que toda acción y toda conducta de cada persona es el resultado de una actividad neurológica (mental), ya que cada cual 'funciona' ejecutando sus 'programas' por medio de impulsos. Las neuronas, las vías nerviosas, son la base de toda la programación cerebral de la persona.
- L Lingüística: término que hace referencia a que la actividad mental de la persona y la organización de sus "estrategias" operativas, son exteriorizadas a través de la comunicación en general y el lenguaje en particular; muchos mapas mentales están codificados verbalmente; el empleo de las palabras tiene una importancia enorme tanto a la hora de establecer nuevos comportamientos como para modificarlos <sup>3</sup>.

La PNL ha sido desarrollada tanto por sus creadores como por otros estudiosos de la materia, y enriquecida con una serie casi ilimitada de técnicas que hacen que llegue a ser considerada como una terapia moderna y eficaz (terapia personal, terapia de las organizaciones, etc.). Tal es su grado de importancia que dichas técnicas resultan de enorme utilidad en todas las áreas del conocimiento (y para todas las profesiones), llegando a confirmarse su eficacia en los siguientes campos: en las psicoterapias, como desarrollo personal, en la educación y en el campo de los negocios y de las empresas <sup>4</sup>.

La PNL se ha utilizado como diagnóstico de los procesos comunicacionales en un colectivo de trabajadores, así como para combatir al estrés a partir de sus técnicas de reencuadre; ayuda al individuo a elevar su autoestima, descubrir sus valores más esenciales, a desarrollar conductas asertivas; en fin, ayuda al desarrollo personal, pero también se ha utilizado para desarrollar la excelencia en los negocios, descubrir los factores que frenan el proceso de cambio, como establecer un buen rapport e imagen ante el cliente o usuario, en marketing, en negociación, etc.

Henríquez y colaboradores han realizado una investigación con un grupo de gerentes empresariales, donde utilizaron aspectos de la PNL, tales como: congruencia, sistema de representación mental, agudeza sensorial, habilidad para usar el lenguaje analógico, medir el rapport, y el meta modelo, haciendo un diagnóstico del tipo de comunicación que se daban entre los gerentes, y luego planificando un curso sobre la temática y volviendo a medir los resultados antes y después de la intervención, señalando resultados alentadores en cuanto al cambio que se obtuvo <sup>3</sup>.

En salud laboral se han utilizado estas técnicas en el diagnóstico de la comunicación en los colectivos laborales y en el tratamiento del mobbing <sup>1</sup>.

Los seres vivos tienen una forma permanente de comunicarse, pero resulta evidente que la comunicación es una condición "*sine qua non*" de la vida humana y el orden social; de ahí la importancia que reviste el poder lograr que los seres humanos se comuniquen adecuadamente <sup>1</sup>.

A través del lenguaje el individuo logra expresar sus pensamientos, sentimientos y deseos. Es precisamente el lenguaje la forma que tienen los seres humanos de interrelacionarse con otros individuos <sup>4</sup>.

La comunicación se define como un sistema de comportamiento integrado, que tiene por efecto ajustar, calibrar, hacer posibles las relaciones humanas. Es el intercambio de pensamiento y de acciones que se expresa a través de un lenguaje, ya bien sea la palabra o con el lenguaje del cuerpo.

Paúl Watzlawick, Beavin y Jackson señalaron que toda comunicación interpersonal esta compuesta por dos dimensiones, una de contenido y otra de relación; de ahí que cuando se analiza el proceso de comunicación que se da entre los seres humanos, debemos no sólo centrar nuestra atención en lo que se dice en el contenido, sino que también debemos definir el tipo

de relación que se establece entre los interlocutores<sup>5,6</sup>.

La teoría de la comunicación es un campo de las ciencias humanísticas que está estrechamente relacionada con las ciencias psicológicas y la sociología; se ocupa principalmente de las condiciones y variaciones del intercambio de información entre los seres humanos<sup>4</sup>. Desde hace algunos años, estas ciencias han centrado su atención en el análisis de la comunicación. También en el mundo de los negocios hay literatura que señala la importancia de la comunicación en los seres humanos dentro del sistema familiar, laboral y social.

Virginia Satir señala los tipos de mensajes que ocurren dentro de un sistema familiar, destacando que la comunicación que menos conflicto produce en los seres humanos es la comunicación con mensajes claros; de igual manera, esta autora menciona que, en dependencia de a quién va dirigido el mensaje, éste se puede clasificar en directo e indirecto<sup>5</sup>.

La teoría de la información y de la comunicación debe mucho a Shannon (especialista en comunicación) y a Wiener (fundador de la cibernética), mientras que en el mundo de la sociología y de la psicología los grandes aportes en este tema se les atribuyen a Bateson, Watzlawick, Beavin y Jackson, por mencionar algunos de ellos<sup>7</sup>.

Más recientemente, en la década del 70, John Grinder y Richard Bandler hacen sus aportes con la creación de la Programación Neurolingüística, donde la labor consistió en utilizar lo que ya se había dicho en el campo de la comunicación, dándole un nuevo propósito en la relación existente entre los patrones del lenguaje y las pautas mentales de los seres humanos<sup>8</sup>.

Partiendo del planteamiento del problema: "algunos de los trabajadores y del personal dirigente de la institución presentan problemas en la comunicación, provocando dificultades en el desempeño y en las relaciones humanas", en nuestro estudio se presenta una estrategia de intervención con los objetivos siguientes:

- Determinar cuáles son los problemas de comunicación y diagnosticarlos.
- Determinar quiénes presentan los problemas de comunicación.
- Elaborar estrategias de intervención para mejorar la comunicación en el colectivo.

## MATERIAL Y MÉTODO

### • Población

Se convocó a todos los trabajadores por áreas, siendo 100 los que participaron en los talleres, de un total de 130.

### • Metodología

La metodología utilizada fue la de formación de grupos focales y la de técnicas participativas, por

considerar que esta investigación tiene un enfoque eminentemente cualitativo<sup>9-11</sup>, además de considerar que debíamos estudiar el proceso comunicacional dentro de su contexto, tal como sucede durante la vida laboral, retomando sus propias palabras y observando a través de dinámicas grupales la conducta expresada por los participantes. Al trabajador se le valoró desde una perspectiva holística y al grupo como un todo.

A través de dinámicas de presentación, de animación y de integración, se logran crear las condiciones adecuadas de socialización y empatía para el trabajo grupal.

Para lograr los objetivos propuestos, se comienza con la utilización de metáforas tales como:

- "El auto viejo"
- "El árbol"
- "Los monumentos vivos"
- "El animal con el cual me identifico"
- "El área como persona"

### • Procedimiento

Todas las dinámicas anteriores nos sirvieron de vehículos para que los participantes se pudieran comunicar; además, elaboramos una serie de categorías de comunicación basadas en los conceptos de la PNL: 'patrones mentales', 'los filtros de tu mundo' y 'puntualización de la comunicación', así como el tipo de comunicación que se da según Virginia Satir: 'clara directa', 'clara indirecta', 'enmascarada y directa' y 'enmascarada e indirecta' (véase el anexo).

Dos de los facilitadores actuaban como observadores, haciendo anotaciones individuales en cuanto al diagnóstico del tipo de comunicación que se iba presentando, actuando como expertos, mientras el otro era el encargado de realizar el taller y la entrevista circular, haciendo que el propio colectivo diera solución a los problemas planteados para, de ahí, lograr las estrategias de solución. A partir de las dinámicas se fueron aplicando técnicas de intervención en los problemas de comunicación detectadas y, a su vez, el facilitador fue modelando las técnicas para aclarar los mensajes.

De ahí que el taller sirvió de diagnóstico y de intervención en los procesos de comunicación que se dan en cada colectivo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### • Área 1

En este departamento se trabajó con la metáfora de los animales, y en el diálogo se detectó lo siguiente:

- Predominio de las vías de acceso visual.
- El tipo de comunicación que predomina en el grupo es la clara y directa.

- Se detectó puntualización, así como distorsiones por interpretación.
- Los filtros de la mente utilizados en la gran mayoría fueron las asociaciones, de ahí que vivenciaron la actividad, existiendo acercamiento; en un solo caso existió la disociación al principio.
- El grupo utiliza en general el filtro interno, aunque en un caso utiliza más lo externo.
- En la metáfora con los animales la percepción individual coincide con la percepción que los demás tienen de sí, llamándonos la atención cómo la jefa disfrutaba con su selección.

Elementos a desarrollar por el grupo:

- Ayudar a una compañera a sentirse más segura de sí y elevar su autoestima.

## • Área 2

Se trabajó con la metáfora del 'auto viejo', donde el área era considerada como un auto viejo y que deseábamos cambiar, pero para lo cual no teníamos el suficiente presupuesto. Se detectó lo siguiente:

- Es un grupo donde predomina la confianza entre ellos.
- Predominio de las vías de acceso visual y auditivo en la mayoría de los participantes del grupo, aunque también en un caso la vía utilizada fue la cenestésica.
- El tipo de comunicación que predomina en el grupo es la clara y directa.
- Se detectaron algunas veces omisiones del sujeto, así como comparaciones y abstracciones.
- Los filtros de la mente utilizados en la gran mayoría fueron las asociaciones, de ahí que vivenciaron la actividad, existiendo acercamiento.
- Se realizaron también comparaciones referentes al pasado, a través de la desigualdad.
- El grupo utiliza el filtro interno, lo que le brinda gran seguridad en sí mismo.

Elementos a desarrollar por el grupo:

- Clarificar los mensajes con omisiones, haciendo preguntas de 'a quién se refieren', 'de quién hablan', 'quién es "nosotros"', etc.
- Desarrollar la capacidad de escuchar.
- Desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar del otro.
- Clarificar la misión y la visión de la vicedirección.
- Continuar unidos para poder lograr los objetivos de trabajo.
- Elaborar estrategias para poder llevar la vicedirección adelante.

## • Área 3

Se trabajó con la metáfora del árbol y sus frutos;

como resultados se obtuvieron los siguientes:

- Predominio de las vías de acceso visual.
- El tipo de comunicación que predomina en el grupo es la enmascarada y directa.
- Se detectaron algunas veces omisiones del sujeto, así como generalizaciones.
- Los filtros de la mente utilizados en la gran mayoría fueron las asociaciones, de ahí que vivenciaron la actividad, existiendo acercamiento.
- Se realizaron también comparaciones referentes al pasado, a través de la desigualdad.
- El grupo utiliza ambos filtros, externo e interno.
- Utilizan la concretización.

Elementos a desarrollar por el grupo:

- Clarificar los mensajes con omisiones, haciendo preguntas tales como ¿a quién se refieren?, ¿de quién hablan?, etc.
- En el grupo que trabajó con la metáfora de los animales, en ocasiones la percepción del sujeto no coincidió con la percepción que los otros tienen de él.
- Tienen claras la misión y la visión.
- Deben mejorar la comunicación para convertir los mensajes en claros, así como disminuir la concretización, ya que se pierde el interés del discurso.

## • Área 4

Se realizó la dinámica de presentación con una dramatización, donde tres de los trabajadores eran los actores y el resto como observadores. Aquí se planteó darle al área la actuación de una persona, detectándose lo siguiente:

- Predominio de las vías de acceso visual y auditivo
- El tipo de comunicación que predomina en el grupo es la clara y directa, pero en ocasiones es enmascarada con omisiones de los sujetos, lo que produjo confusión.
- Se detectaron algunas veces omisiones del sujeto, así como generalizaciones.
- Los filtros de la mente utilizados en la gran mayoría fueron las asociaciones, de ahí que vivenciaron la actividad, existiendo acercamiento.
- Se realizaron también comparaciones referentes a personas, a través de la desigualdad.
- El grupo utiliza el filtro interno, lo que le permite tener seguridad en sí mismo.

Elementos a desarrollar por el grupo:

- En el proceso de retroalimentación se hicieron señalamientos positivos, entre ellos le pidieron a una compañera que esté más tiempo junto a ellos, así como a otro compañero que hable más en el grupo.
- Tienen claras la misión y la visión, aunque factores externos conspiran para poder llevarlas a cabo.

- Apareció la comunicación paradójica y se les dio técnicas para contrarrestar la misma.

#### • Área 5

En este colectivo se trabajó con los 'monumentos vivos', indicándose la participación de los actores de forma voluntaria. Se les pidió que escenificaran una situación que todo el colectivo recordase por haber sido problemática, y que lo representaran como estatuas, sin decir ninguna palabra; luego se les indicó a los observadores que podían levantarse y acercarse a las estatuas para hacerles preguntas y, de esa forma, tratar de identificar la obra. En este colectivo se detectó lo siguiente:

- Predominio de las vías de acceso visual y auditivo.
- El tipo de comunicación que predomina en el grupo es la enmascarada y directa, a pesar de que el grupo creía que era clara y directa.
- Se detectaron algunas veces omisiones del sujeto, así como generalizaciones.
- Existía comunicación de distorsión del tipo de interpretación, opiniones por hecho y de leer la mente.
- Los filtros de la mente utilizados en la gran mayoría fueron las asociaciones, de ahí que vivenciaron la actividad, existiendo acercamiento.
- Se realizaron también comparaciones referentes al pasado de la institución, a través de la desigualdad.
- El grupo utiliza el filtro interno, lo que le permite tener seguridad en sí mismo.
- Se movilizaron constantemente las emociones y los sentimientos.
- Por la postura del cuerpo, algunos permanecieron cerrados al ejercicio y, por consiguiente, se dificultó con ellos el escuchar sus opiniones.

Elementos a desarrollar por el grupo:

- Deben mejorar su comunicación para emitir los mensajes claros; para eso es necesario no omitir al sujeto, dejar de interpretar, de leer la mente, de dar por hecho su criterio y preguntar más a la persona para aclararse los mensajes.
- Deben trabajar más unido el colectivo -fue lo planteado por ellos- y constituir un equipo de trabajo.
- Deben usar más la comunicación cara a cara y expresarse los afectos.
- Algunos de los integrantes mantuvieron actitudes un poco cerradas en cuanto a su postura, de ahí que deben ser un poco más abiertos a lo nuevo.

#### • Área 6

Se detectó lo siguiente:

- Predominio de las vías de acceso visual.
- El tipo de comunicación que predomina en el grupo es la clara y directa, pero en ocasiones es clara e indirecta.
- Se detectaron algunas veces omisiones del sujeto,

así como generalizaciones.

- Existía comunicación de distorsión del tipo de 'opiniones por hechos'.
- Los filtros de la mente utilizados en la gran mayoría fueron las asociaciones, de ahí que vivenciaron la actividad, existiendo acercamiento.
- El grupo utiliza el filtro externo, lo que no les permite tener seguridad en sí mismos.
- En la metáfora con los animales no coincidió la percepción individual con la que los demás tenían de sí, fundamentalmente con los dirigentes del grupo.

Elementos a desarrollar por el grupo:

- Deben mejorar su comunicación en la dirección de los mensajes.
- Los dirigentes señalaron que les fue muy útil la actividad, ya que se pudieron dar cuenta de que el colectivo tenía una imagen distinta de ellos; señalaron, además, mejorar la comunicación con sus subordinados.

De manera general, los elementos conclusivos del estudio pueden sintetizarse de la forma siguiente:

1. Predominio en un 95% de la vía de acceso visual.
2. Predominio en un 98% de los mensajes indirectos, omisiones y generalizaciones.
3. En un 85% se detectó la presencia de distorsiones.
4. En algunas áreas predominó en un 90% el filtro externo, lo cual genera inseguridad en sí mismos.
5. En algunas personas de las que ocupan cargo de dirección, no coinciden la percepción que ellos tienen de sí mismo con la percepción que tienen sus subordinados de ellos, fundamentalmente en el área administrativa.

En cuanto a retroalimentación, se pidió a los participantes que, de forma anónima, expusieran sus opiniones sobre la actividad, que fueron las siguientes.

- El 95% de los participantes consideró el taller como muy útil y productivo, demostrativo y educativo.
- Al 100% le gustó la metodología participativa, ya que se comenzaba como un juego y después se trataban temas muy profundos.
- Un 5% opinó que los expertos, en el momento de los diagnósticos del tipo de comunicación, deberían ser especialistas de otras instituciones, para que los resultados no se encontraran viciados por la subjetividad del conocimiento de los interlocutores.
- El 100% de los participantes coincidió en la opinión de que se debería repetir estos talleres con diversos temas, que no solamente fuese el de comunicación; también consideraron que aprendieron cosas nuevas que les eran útiles en la vida laboral y familiar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. McDermott I, O'Connor J. PNL para la salud. Barcelona: Ediciones Urano; 1996.
2. Gómez M, Miguel A. Estrés laboral. Técnicas de intervención en la prevención de riesgos laborales. Murcia: Ediciones Urano; 1997.
3. Henríquez P, Troncoso S, Aponte. La PNL y el entrenamiento en comunicación para gerentes (comunicación personal).
4. Álvarez RJ. Manual práctico de PNL. 3ª ed. Bilbao: Ed. Desclée de Brouwer SA; 1998.
5. Martínez C. Salud familiar. Teoría de la comunicación humana. La Habana: Editorial Científico-Técnica; 2001. p. 169-80.
6. Salem G. Abordaje terapéutico de la familia. La teoría de la comunicación. Ed. Masson SA; 1990. p. 35-44.
7. Watzlawick P, Jackson J. Teoría de la comunicación Las interacciones, patologías y paradojas. Barcelona: Ed. Herber; 1989.
8. Simon F, Stierlin H, Wynne L. Vocabulario de terapia familiar. Teoría de la comunicación. Buenos Aires: Ed. Gedisa; 1998. p. 351-3.
9. Knight S. La PNL en el trabajo. La diferencia que marca la diferencia en el mundo laboral. Buenos Aires: Ed. Sirio SA; 2002.
10. Kaplún G. Comunicación, educación y cambio. Colección Educación Popular. Ed. Caminos; 2001.
11. Rodríguez G, Gil J, García, E. Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Ed. Prograf; 2002.

## Anexo

### Guía para el diagnóstico de la comunicación utilizada por el grupo de expertos

#### 1. Tipo de comunicación:

- Comunicación clara: cuando el mensaje está dicho de forma clara y entendible.
- Comunicación enmascarada: el mensaje esta disfrazado; al parecer, se dice algo cuando en verdad se pretende decir otra cosa.
- Comunicación directa: el mensaje va dirigido directamente al receptor con el que deseamos comunicarnos.
- Comunicación indirecta: el mensaje va dirigido a un receptor, pero en verdad deseamos decírselo a otro receptor.

#### 2. Vías de acceso a la información

Los seres humanos utilizamos diferentes vías de acceso a la información, diferentes canales sensoriales al procesar la información que llega a nosotros. De hecho, solemos utilizar una combinación de sensaciones para configurar nuestras representaciones mentales. A través de la PNL podemos explorar en qué modalidad sensorial almacenamos los elementos del pensamiento, para poder luego trabajar con ellos y modificarlos si acaso fuera conveniente, y eso lo logramos con la utilización de los términos lingüísticos y los movimientos oculares.

A continuación explicamos cada uno de ellos:

- **El visual.** Piensa con imágenes, representa las ideas, los recuerdos y la imaginación mediante imágenes mentales. Las personas cuya submodalidad es visual, utiliza en su lingüísticas frases como nitidez, claridad, tamaño, color, localización, distancias, movimientos, velocidad, enmarcada, panorámicas, secuencias.
- **El auditivo.** Piensa con sonido. Los sonidos pue-

den ser voces o ruidos; por ejemplo, el gorgoteo del café en la cafetera. Las personas con submodalidad auditiva utilizan frases como volumen, velocidad, localización, distancia, voz/sonido, tono, continuidad.

- **El cinéستesico.** Representa los pensamientos como sentimientos internos o sensaciones físicas. El sabor y el olor se incluyen en esta categoría sensorial. Los de submodalidad cinestésicos utilizan frases como presión, localización, movimientos, temperatura, intensidad, ritmo.

#### 3. Puntualización de la comunicación

- a. **Omisiones:** procedimiento por el que se suprime parte de la información, bien por suponer que el interlocutor ya la conoce, o por considerar que la puede inferir fácilmente.
- b. **Generalizaciones:** consiste en equiparar a todos los miembros de una categoría con las características individuales correspondientes a un miembro específico del grupo; términos tales como: "todos", "nadie", "siempre".
- c. **Distorsiones:** se deforma la realidad al filtrarla mediante determinados programas preestablecidos; incluye la "adivinación del pensamiento", "desplazamientos", "indefensión", "interpretación".

#### 4. Los filtros de tu mente

Cuando dos personas utilizan los mismos filtros en una conversación, es más fácil establecer rapport:

- a. **Asociación-disociación.** El primero lo vivencia como dentro de uno; va unido a sentimientos y emociones; la disociación lo visualiza

- fuera de uno, como una película, como algo externo.
- b. **Acercamiento-distanciamiento.** Se utiliza la técnica de pensar en algo deseado, lo que se quiere en el caso de acercamiento, y en el caso del distanciamiento sería pensar en algo que no se desea, que no se quiere.
  - c. **Similitud-desigualdad.** En el primero es en qué se parecen, es buscar la igualdad; en caso de desigualdad, lo que se busca es la diferencia entre criterios.
  - d. **Expansión-concretización.** En el caso de la expansión, se fijan en el espacio, estilo y la impresión que causa, va al detalle, mientras que en la concretización se va a la esencia.
  - e. **Pasado-presente-futuro.** Hay personas que se pasan la vida hablando del pasado, y su discurso refleja cosas pasadas, pues, según ellos, serán siempre mejores, olvidándose del presente y del futuro; otras, por el contrario, viven soñando con lo que desean en el futuro.
  - f. **Actividad-persona-objeto-lugar-tiempo.** Son las diversas modalidades de hablar las personas; no significa ni bueno ni malo, pero destacan en su conversación uno de estos aspectos.
  - g. **Interno-externo.** El interno confía en lo que piensa él de sí, son personas seguras, con buena autoestima; el externo confía mucho más en lo que dicen de sí, son personas inseguras y tímidas por lo general.

**Recibido:** 22 de noviembre de 2005 **Aceptado:** 30 de enero de 2006