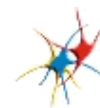


NTP 423: Programación neurolingüística (PNL): aplicaciones a la mejora de las condiciones de trabajo (I)



P.N.L.: Applications à l'amélioration des conditions de travail (I)
P.N.L.: Applications to the improvement of working conditions (I)

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactor:

Jaime LLacuna Morera
Doctor en Filosofía y Letras

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

El tema que abordamos lo componen dos Notas Técnicas de Prevención. En la primera, la presente, se ofrece la introducción a la P.N.L. y en la siguiente se presentarán los sistemas de representación sensorial.

La P.N.L. y la prevención de riesgos laborales

Parecería extraño hablar de la Programación Neurolingüística al tratar temas de prevención de riesgos laborales, especialmente porque siempre se ha asociado esta «escuela» o esta teoría al mundo de los terapeutas y de los profesores que imparten cursos de «perfeccionamiento» (control personal sobre problemas que impiden o dificultan el desarrollo). No obstante, últimamente, la P.N.L. ha tenido una gran relevancia en el mundo de la comunicación. La P.N.L. ha aportado al complejo mundo de las relaciones personales, que suponen siempre una situación comunicativa, ideas e instrumentos para poder analizar mejor el proceso de «transferencia» de datos y, sobre todo, para poder incidir más activamente en la **eficacia** de la transmisión.

Cuando, en la actualidad, estamos hablando de que en la prevención de riesgos laborales los aspectos de comunicación son fundamentales, no podemos negar la existencia de estas teorías, ya no tan novedosas, que se han adaptado, con la práctica cotidiana, a la resolución de problemas relacionales de la esfera individual y social del ser humano pero también del campo laboral.

Tratando aquí, someramente, en esta NTP, de la Programación Neurolingüística pretendemos aportar nuevas herramientas al prevencionista para que sepa analizar, de otra forma, las **relaciones** que establecen los trabajadores entre sí, con la línea de instrucciones y, especialmente, con los **mensajes** preventivos. Estamos muy familiarizados con expresiones como «no me entienden» «lo repito innumerables veces y nunca me hacen caso», «no leen los carteles que colgamos en las paredes», «hacernos cursos que no tienen repercusión en la práctica», «al trabajador le preocupa poco lo que le enseñamos», etc. Es evidente que la **eficacia** en la transmisión de los datos (sean conocimientos, actitudes, habilidades, etc.) depende fundamentalmente del **emisor**, del **canal** de transmisión y de la **forma** que adopta el mensaje. Depende también, por supuesto, de la capacidad de **recepción** (de «escucha») de la persona a la que va dirigido el mensaje pero «en segundo lugar». Esto quiere decir que podríamos ir situando en su oportuno lugar la creencia de que cuando no nos entienden la «culpa» es del otro, porque nosotros nos hemos expresado muy bien y con la suficiente claridad. Los problemas de comunicación son, lógicamente, problemas de «dos» pero debemos dejar muy claro que el emisor, el que inicia, por así decirlo, el discurso lingüístico es la pieza fundamental, como también es el fundamento de la **relación** que establece con el receptor, especialmente si desea «algo» de éste.

La P.N.L. puede proporcionarnos nuevas fuentes de información que nos sean útiles tanto como emisores, (¿cómo puedo transmitir eficazmente un mensaje?), como desde el punto de vista del analista que intenta comprender por qué determinada instrucción no llegó a cumplir su objetivo, por qué no «llegó» al receptor tal como esperábamos que lo hiciera.

¿Qué es la P.N.L.?

Por «programación» se entiende el empleo sistemático de pautas de percepción sensorial. Esto quiere decir: **observar** sistemáticamente las conductas «expresiones», de los comunicantes, (uno del otro o desde el exterior de la relación), para hallar el verdadero «sentido» de dichas expresiones, implicando todo aquello que o bien no es consciente en la transmisión o bien requiere de una «decodificación» especial.

Conocido es que el ser humano utiliza un «código» (signos/palabras) para transmitir sus mensajes, pero que utiliza también

expresiones no codificadas (gestos, miradas, «forma de estar», etc.) que pueden potenciar o modificar el mensaje lingüístico, negarlo incluso. La emisión de dichas expresiones puede ser consciente o no pero, en todo caso, si el receptor es capaz de decodificarlas es seguro que aportan datos complementarios de indudable valor. Por otra parte, incluso la palabra más codificada (si es que podemos hablar en estos términos), es decir: aquel signo cuya decodificación es más universal (todos entendemos lo mismo cuando lo usamos), presupone, en su emisión, una **forma**, «se dice» de determinada manera, con un tono específico, con una intensidad, etc.; esta forma puede ser también decodificada en nuevas **parcelas interpretables**.

Estas «parcelas» son precisamente las que se definen con el siguiente término de las siglas P.N.L., con la denominación «neuro». Todo comportamiento es resultado de una serie de procesos neurológicos. Para comprenderlos, decodificarlos oportunamente, es necesario «descomponerlos» y reducirlos a «parcelas» observables, de manera que cada una de ellas pueda tener su significación, pueda aportar un nuevo dato a la interpretación general del mensaje. Una cosa es observar el movimiento de los ojos, otra la posición de las manos, la dirección de la mirada, el tono de la voz, los actos repetidos, etc.; cada «parcela» de la conducta (en el momento de la transmisión/recepción del mensaje), puede ser observada aisladamente y puede recibir la asignación significativa que consideremos oportuna.

Cabe decir en este proceso de «adjudicación» de significados que la posibilidad **subjetiva** del proceso es muy elevada. Sería pretencioso, y poco práctico, suponer que disponemos del «diccionario» objetivo de la comprensión de estas «mini-conductas»; podemos hallar decodificaciones más o menos universales pero jamás podremos asegurar que estamos en posesión de la realidad objetiva (si es que existe). Éste es un detalle importante para saber que la P.N.L. enseña a decodificar parcelas de la conducta de forma sistemática (más que a decodificar, enseña a «observar» esas parcelas), pero jamás con la pretensión de extraer de ellas verdades inmodificables. Interpretar es siempre un proceso subjetivo y ello debe ser entendido plenamente para evitar problemas.

Finalmente, el término «lingüística» supone que es la **lengua**, la expresión a través de signos, la que ordena y representa los procesos nerviosos que expresamos. El concepto de «lengua», («lingüístico»), debe ser entendido como el conjunto de posibilidades de expresión, no únicamente como una lengua concreta, como un «idioma». Las experiencias internas y externas son asimiladas en nuestra mente, son interpretadas por ella y son «expulsadas» (valga la palabra para decir que son «exteriorizadas») a través de expresiones lingüísticas, comunicativas, que tienen, forzosamente, la «forma» de una determinada conducta.

"El mapa no es el territorio que representa"

Cada ser humano interpreta la «realidad» según sus parámetros personales de observación y valoración de la misma. No existen dos «realidades» iguales y, por supuesto mi «mapa» no es el territorio que representa es eso: un mapa, mi apreciación subjetiva (por muy cercana a la realidad que se halle) de un objeto externo y convertido éste en unos gráficos, en unos dibujos, en unos signos que lo representan. No puedo pasear sobre un mapa, ni puedo extasiarme ante un paisaje, ni puedo hallar dificultades en cruzar un río o en subir una montaña. En el lenguaje puede «hacerse» todo, en los signos, implicándome en ellos, puedo subir montañas elevadísimas o participar en una discusión distendida sobre la pobreza en el mundo y los millones de seres que pasan hambre. Puedo «inventar» o «estar» en un determinado sitio, pero jamás conoceré la realidad hasta que olvide el mapa en el coche y suba la conflictiva montaña.

Nos movemos en el mundo de los mapas, de las representaciones, olvidando que son simples representaciones y que cada uno tenemos el nuestro, según la editorial que lo haya publicado o el esbozo manual que lo haya representado.

Cuando nos referimos a una «realidad» debemos entender que lo hacemos a partir de dos códigos diferentes, de dos mapas distintos. Todo aquello que permita distinguir el mapa del «otro» (normalmente celosamente guardado), nos facilitará la tarea. Pero «el otro» suele guardar el mapa por innumerables razones. La más importante es que suele tener un mapa muy mal hecho. Un mapa cargado de errores o de desconocimientos, de imperfecciones e inexactitudes. Un mapa tan «subjetivo» (hecho «sobre la marcha») que difícilmente se parece en nada a la región que deseamos explorar. Probablemente nuestro mapa no esté mejor realizado pero es «nuestro» y esto lo convierte en la «realidad». Toda posibilidad de acertar con el camino idóneo en esta situación se traducirá en un fracaso.

Primera posibilidad: intentar olvidar mi mapa y convencer al «otro» de que nos muestre, sin reticencias, el suyo. (Esta posibilidad requiere del esfuerzo complejísimo de intentar olvidar el código propio que, como decíamos es evidente que es el «mejor»). Probablemente, el «otro» no tiene mapa, o tiene un conjunto ilógico de liantes señales, únicamente válidas para él suponiendo lo mejor.

Estamos en el camino de, si la «actitud» es positiva, entendemos. Se trata de establecer **conjuntamente** la interpretación de **su** mapa. Hablamos, discutimos, intercambiamos interpretaciones (siempre a partir de su mapa), intentamos entender sus signos, preguntamos lo que no entendemos (sinceramente. Esfuerzo notable, dado que lo natural es mofarnos estruendosamente de las líneas presentadas. Fatal error puesto que jamás volverá a dejarnos ver nada). Ello supone el inicio de una bella amistad comunicativa.

Segunda posibilidad: seguir intentando olvidar nuestro mapa (discrecional mente) e intentar «intuir» el suyo. Se trata del juego de póker de la comunicación. Propiamente este es el camino de la P.N.L. Descubrimos que el «otro» emite continuamente (muchas veces sin saberlo, «inconscientemente»), datos sobre su mapa que nosotros, con una sistemática observación, podemos «coger al vuelo». Nuestro interlocutor ha recibido los «datos, la información, de la «realidad» pero ha **seleccionado** de ella los que le interesaban. (No se trata, en ocasiones sí, de una selección interesada, se trata de una interpretación basada en sus necesidades y en su capacidad de observación, en la mucha o poca experiencia que tenga de la realidad y de las otras veces que haya realizado el proceso). Esta selección informativa es lo que convierte en realidad y lo que transmite. (Véase figura 1)

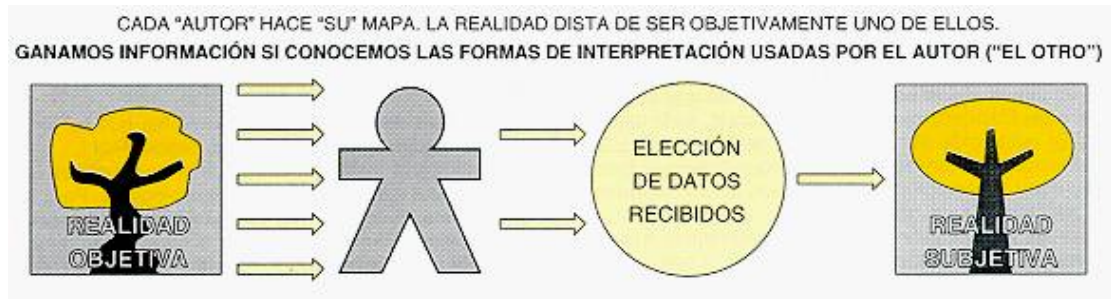


Fig. 1: El mapa no es el territorio que representa

La «detección» de los signos no codificados que recibimos (simultáneos a la transmisión de los datos sobre el mapa) se ofrecen como una serie de grandes posibilidades globales:

- sinceridad/engaño.
- seguridad/duda.
- imposición/diálogo.

La «lectura» de estas grandes globalidades, que enmarcarán absolutamente la «lectura» del mensaje, parte de la «interpretación» que hagamos del emisor. Esta interpretación está basada esencialmente en:

- lo que **vemos** (parcelas de conductas observadas).
- lo que **entendemos** (fiabilidad de los datos según nuestra experiencia).
- lo que **sentimos** (sensaciones que apoyan o contradicen el mensaje. Son, por supuesto, también producto de la observación. Esta observación es mucho más intuitiva, si bien puede basarse en aspectos concretos). (Véase figura 2)

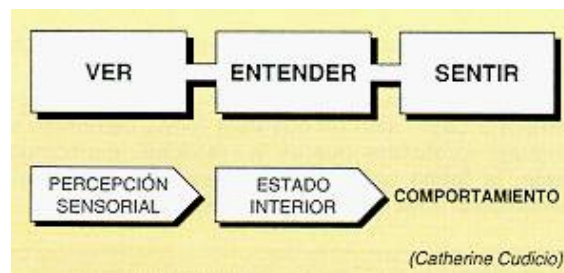


Fig. 2: Relación entre percepción sensorial, estado interior y el comportamiento del receptor

La habilidad fundamental del «comunicante» en esta segunda situación consiste en **sintonizar**, en intentar adaptarse al mapa del emisor. Notemos, como dice Helmut Krusche, que toda comunicación tiene su parte de «manipulación» en el muy buen sentido de la palabra. Este muy buen sentido no es otro que el intento de descubrir las cartas del otro si deseas conseguir algo. No es hacer «trampas», es utilizar, en interés de todos, el «código» del otro. Puede que éste sea uno de los grandes aportes de la P.N.L., destraumatizar el simple acto de adecuarse. Más adelante, veremos en qué aspectos es importante «conectar», establecer el «equilibrio de la relación».

El objetivo es, partiendo de la sinceridad, «entrar» en el código del otro para, a partir de hablar el mismo lenguaje y conocer las mismas fórmulas lingüísticas, producir cambios de comportamiento eficaces.

Dice Krusche: «En el fondo, es imposible dejar de manipular. Siempre que hablamos, escribimos o nos expresamos mediante signos no verbales, perseguimos algún fin, buscamos algo de otro. Pretendemos que nos escuche, que registre cierta información, que haga algo determinado. No se puede negar que la manipulación siempre existe, pero ello no significa que sea siempre reprobable».

Si esto no es cierto deberíamos olvidar el término enseñanza. Si ello no es cierto, deberíamos dejar de pensar en cuales son los mejores métodos para hacer llegar nuestras «instrucciones» de seguridad. Se trata de hallar esquemas lógicos, participativos y que no menosprecien al receptor, puesto que «receptores» somos todos.

El metamodelo lingüístico

Todo lo que venimos diciendo puede ser resumido en una frase: cuando expresamos un mensaje éste llega acompañado de un gran número de señales (emitidas voluntariamente o no) que reafirman o niegan lo transmitido en el contenido de dicho mensaje. Y no únicamente lo afirman o lo niegan, que representaría los casos extremos, la situación normal es que esos **mensajes** «envolventes» **matizan** el contenido general, creando un nuevo mensaje.

Existe un lenguaje «profundo», producto de la experiencia y de la relación puntual establecida entre los comunicantes, que determina el mensaje superficial que es el que, suponemos, deseamos transmitir. El mensaje final no es nunca lo que suponemos que transmitimos, es una suma complejísima de informaciones simultáneas que originan una nueva «realidad».

Generalmente, cuando suele hablarse del «metamodelo», se dice que existen tres grandes apreciaciones que lo determinan:

- las omisiones.
- las generalizaciones.
- las distorsiones.

Cada una de ellas representa una «forma» de emitir y recibir la información. Notemos que estas tres posibilidades, o cada una de ellas por separado, proceden de la «experiencia», de las veces que hemos realizado alguna de ellas y del éxito o fracaso consecuente. Representan una forma generalizada de interpretar la «realidad». Veámoslas por separado:

Las «omisiones» representan el «no escuchar lo que no nos interesa» (dicho en lenguaje común). En el proceso de percepción de los mensajes, es necesario «eliminar» algunos, conscientemente, que no representan el centro de nuestro interés. El problema llega cuando, sistemáticamente, elaboramos un «lenguaje» que elimina gran parte de lo que percibimos, lo cual se estructura como una «forma» natural de estar en la situación comunicativa. En los procesos de enseñanza, tanto por parte del profesor como por parte de los alumnos, este fenómeno suele ser patente: el alumno, especialmente el adulto, elimina de la recepción recibida aquellos datos que no le interesan. El fenómeno no implica, en principio, una deliberada «mala fe» es producto de una larga experiencia, generalmente negativa, sobre algún tipo de mensaje recibido insistentemente y que no produjo el fin deseado.

La omisión o eliminación de información es un aspecto que deberíamos dejar bien claro en nuestro campo profesional. Es la explicación de las numerosas preguntas que nos surgen relacionadas con la falta de «operatividad» de nuestros mensajes, por más repetitivos que sean. Es la respuesta a las preguntas que inicialmente nos hacíamos: ¿por qué no nos entienden?, ¿por qué no recuerdan tal o cual operación?, ¿por qué no leen los carteles de avisos?, etc. Existe, como decimos, un efecto «eliminador» de información en la base de nuestro metamodelo.

No debemos olvidar, no obstante, que estas eliminaciones que llegan a «solidificarse» y entran en el proceso normal de la comunicación, no son gratuitas. Suelen ser producto de las indicaciones que dábamos en el apartado anterior y que, personalmente, considero fundamentales. Cuando un mensaje nos llega reiteradamente a partir de una fuente «impositiva» o «poco segura» o, peor aún, «engañoso», es lógico que elimine su información. Lo lamentable es cuando esta «defensa» llega a convertirse en la forma natural de estar en el proceso de comunicación. Tampoco podemos olvidar, como ya hemos indicado, que la «interpretación» de la «fuente» es un acto Subjetivo, depende de nuestra particular visión del «otro». De ahí la importancia de las percepciones en la comunicación. Conociendo el efecto que pueden acarrear, se hace más significativa la conocida frase de la «Mujer del César». Si el mensaje debe llegar de u a fuente «creíble», más vale, además de serlo, parecerlo.

Las «generalizaciones» representan un fenómeno lingüístico basado en considerar que algo ocurrido le determinada manera sucederá siempre así. Si determinada conducta dio el fruto deseado, el que para nosotros era más conveniente, puede transformarse en la «única conducta válida». Todo lo demás es interpretado a partir de la experiencia positiva. Quiere decir que lo que se oponga a dicha forma de verla es reconvertido.

En la creación de un metamodelo comunicativo. son muy frecuentes las expresiones:

- Es necesario...
- Todo es...
- Se... (piensa, dice, etc.)
- Mejor que...
- Hacer...

Estas palabras, que son las denominadas «puntos claves del lenguaje», determinan que el comunicante dispone de un metamodelo especialmente «generalizador». Está convencido de que las «cosas» no pueden ser de otra manera y **atribuye** a la generalidad su propia y particular aseveración. En la gramática tradicional, hallábamos las expresiones de carácter «impersonal» y los «indicativos de oración refleja» que suponían convertir una frase en universal, atribuyéndola a la totalidad de los afectados.

No olvidemos que tal mecanismo, que pertenece a la estructura profunda del lenguaje, es indicativo de «imposición», adjudicando la imposición a la universalidad de los afectados. No lo «digo» yo, «se dice...», no lo «hago» yo, es algo que «se hace...» etc. (Véase figura 3)



Fig. 3: La estructura profunda del lenguaje

Finalmente, las «distorsiones» representan fenómenos lingüísticos en los que se altera «sutilmente» (el término «sutil» es aquí muy importante), el contenido de una expresión. Unos de los ejemplos más claros de una distorsión lingüística es la «sustantivación». Cuando convertimos una «acción», que como tal es cambiante, en un sustantivo, hemos llegado a una «conclusión» inalterable. «Lamento esta decisión». Decisión es una sustantivación del verbo decidir. Si yo decido, «estoy» decidiendo, pueden participar «otros» que opinen, si yo he llegado a una «decisión», la conclusión es clara. Existen numerosas personas que distorsionan el lenguaje convirtiendo lo que son «acciones» en «sustantivos», de manera que la lógica actuación verbal está finalizada, está, en denominación gramatical, «perfeccionada», (recordemos los tiempos de los verbos).

Lo importante estriba no en que «hablemos de una manera u otra», sino en que esta forma determina un lenguaje «profundo» que es la «realidad» del comunicante, la forma particular de interpretar el mundo y comunicarlo a los demás. (Véase figura 4)



Fig. 4: El "metamodelo lingüístico"