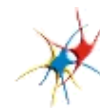


## NTP 424: Programación neurolingüística (PNL): aplicaciones a la mejora de las condiciones de trabajo (II)



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

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

### Los sistemas de representación sensorial

Una de las características fundamentales de la P.N.L. es la determinación de los «sistemas de representación sensorial» y específicamente, la detección del «sistema sensorial dominante». Tal vez sea este apartado uno de los más «populares» de la P.N.L.

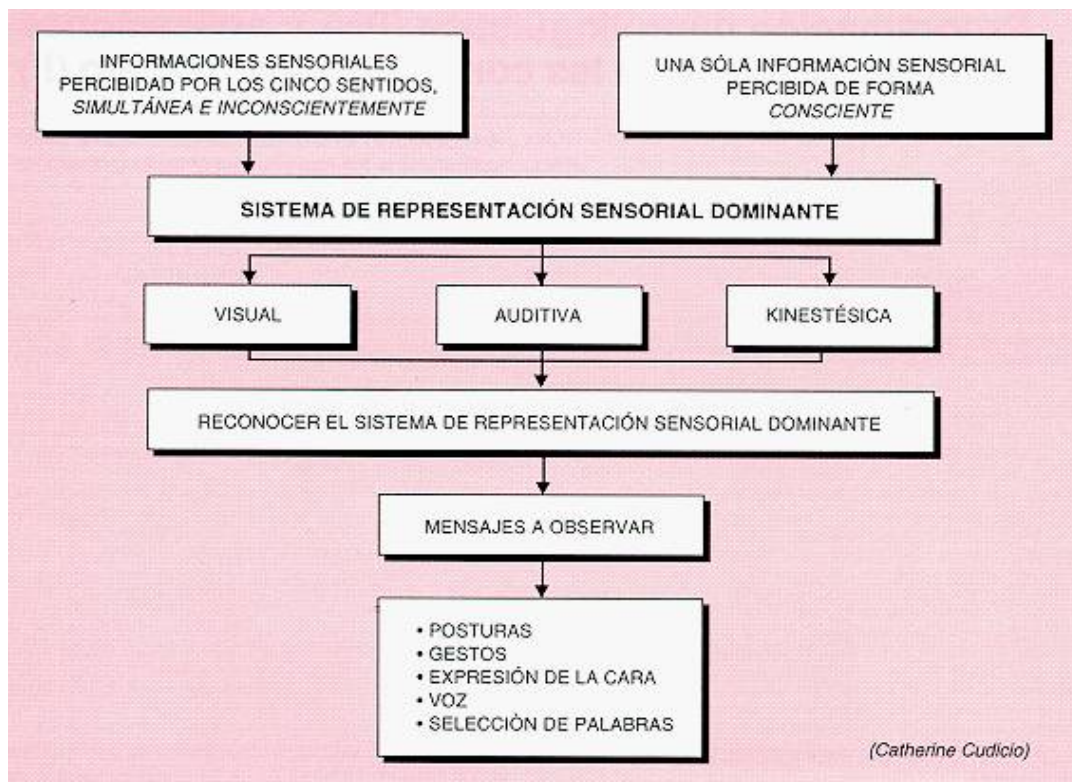
El metamodelo lingüístico que hemos esbozado en la NTP nº 423, así como las sensaciones «globales» que la suma de mensajes simultáneos determinan, llegan a nuestros **sentidos**. «Vemos», «oímos» etc. los diversos estímulos que nos llegan y procedemos a «decodificarlos». Unos representan estímulos con una normalizada decodificación, son las «palabras» o aquellos signos que disponen de una interpretación deseada como universal para todos quienes usan el mismo «código». Otros son interpretados a partir de nuestra experiencia, según las interpretaciones que hayamos realizado en casos similares y la correlación que ellas hayan tenido con la «realidad». Sea como sea, los estímulos llegan a nuestros sentidos. Parece ser que llegan a nuestros **cinco sentidos** pero que, conscientemente, sólo son percibidos por uno. Este sentido, a través del cual percibimos el mensaje de forma consciente, es el **sentido predominante**. Básicamente, «vemos» los signos u los «oímos». Son las tradicionales formas del mensaje lingüístico: el escrito y el oral.

La P.N.L. supone que el sentido predominante caracteriza el tipo de comunicación o, mejor dicho, el tipo de «comunicante» de manera que existen personas predominantemente visuales, decodifican basándose fundamentalmente en «lo que ven» (sea los propios signos escritos o la apariencia del emisor) y existen personas predominantemente auditivas, las cuales decodifican a partir de lo que oyen (sean signos o formas de emisión).

Cuando se da una intervención de todos los sentidos (aunque no sea simultánea) hablamos de que la interpretación tiene forma kinestésica. En estos momentos estamos hablando de una capacidad para la decodificación de estímulos poco aparentes, olfativos, táctiles, etc. que, unidos a otras formas de percepción «concretan» la recepción del mensaje. Normalmente, todos realizamos una forma «kinestésica» de interpretación en nuestra relación interpersonal; frente a frente la interpretaciones de los estímulos que nos llegan suelen ser mucho más ricas y elaboradas. El problema fundamental de dicha interpretación es su carácter de «inconsciente» en las más de las situaciones. El ser humano ha perdido la capacidad de observar determinadas «expresiones» (es difícil percatarse de la dilatación de las pupilas de la persona que tenemos delante, o de la sudoración que emite, o de su ritmo cardíaco, etc.). No obstante, de forma inconsciente, seguimos recibéndolas y, probablemente, interpretándolas mucho más de los que suponemos.

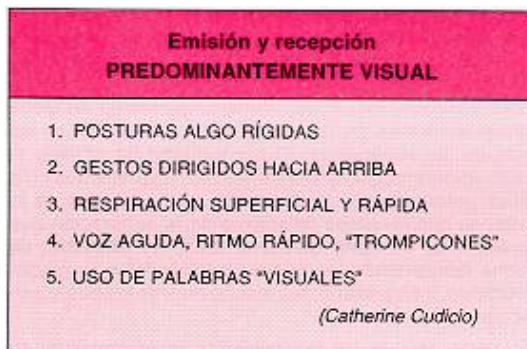
En cada una de las posibilidades la observación se realiza sobre cinco grandes grupos de expresiones (véase figura 1):

- Posturas.
- Gestos.
- Expresión de la cara.
- Voz.
- Selección de las palabras.

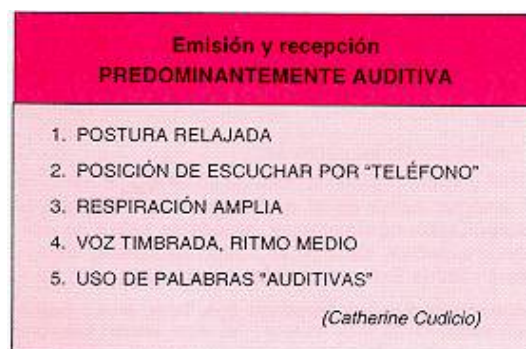


**Fig. 1: Sistemas de representación sensorial**

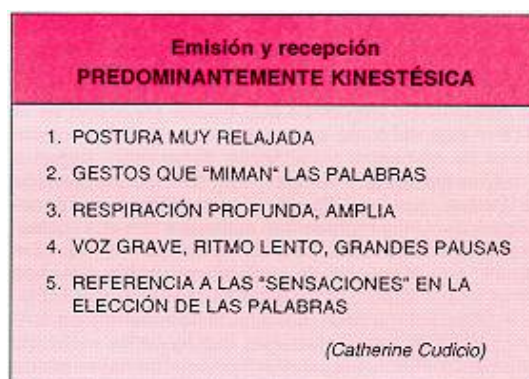
Estos grupos de posibilidades de observación (tanto en el receptor como en el emisor, pues la observación/interpretación es simultánea cuando se hallan en relación presencial), determinan, como decíamos, «tipos» diferenciados. Esto queda indicado en las figuras 2, 3 y 4.



**Fig. 2: La percepción visual**



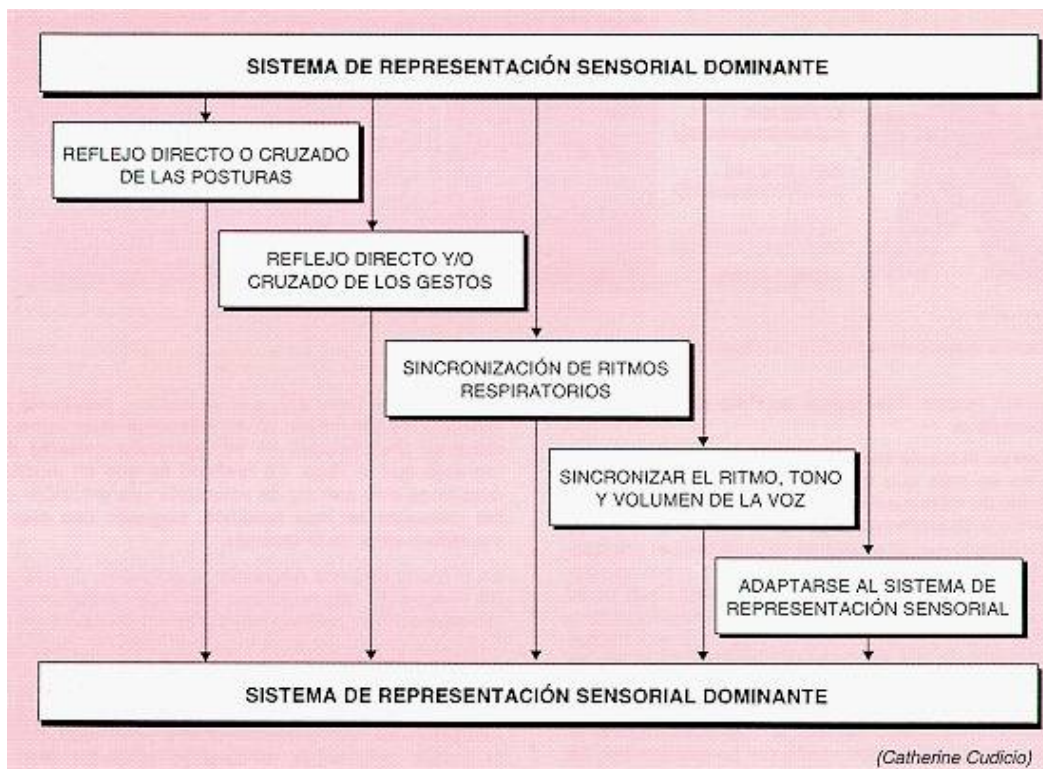
**Fig. 3: La percepción "auditiva"**



**Fig. 4: La percepción "kinestésica"**

Suponemos que hay personas que, tanto en su expresión como en lo que reciben del otro, tienen especial cuidado en decodificar lo que «ven», otras lo que «oyen» y otras el conjunto sensorial de la totalidad del cuerpo.

Sería importante, y esta es una de las razones prácticas de la P.N.L. (especialmente en el campo de la enseñanza o de la transmisión operativa de instrucciones), detectar a qué tipo de perfil comunicativo pertenece el interlocutor, de manera que pueda «ser abordado» en los aspectos que más le llegan. Cabe decir, que los profesionales que usan técnicas de la P.N.L. detectan con relativa facilidad el «canal» comunicativo (entendido aquí como la forma sensitiva utilizada predominantemente) por el que se expresa el otro y establecen una sintonía con él en la misma «onda», de manera que la garantía de eficacia es mucho mayor, tal y como se indica en la figura 5.



**Fig. 5: El establecimiento del equilibrio en la relación (Établir le rapport) ("Estar en la misma onda")**

## Paréntesis. "señor profesor, tiene una mancha de tomate en la camisa"

Hagamos un paréntesis. Durante toda la NTP hemos estado hablando de una sola cosa: la necesidad de **conectar** con el emisor (o con el receptor, que en una situación relacional los roles se identifican), a partir de una **detección sensorial** y del análisis de su **lenguaje profundo** (evidenciador del mundo de sus experiencias y de como interpreta la «realidad»), pero todo este sutil proceso puede «romperse» de la manera más absurda imaginable (como absurdas suelen ser algunas de nuestra manifestaciones más profundas).

En una experiencia personal, presencié la derrota de la sintonía en un amable profesor. El tal señor estaba «inspirado» en su charla (todos los enseñantes sabemos que existen momentos de «inspiración» en nuestras comunicaciones públicas que, casualidad, corresponden a los momentos señalados por la P.N.L. como de conexión sensorial. Los momentos mágicos en los que eres consciente de que has hallado el «tempo» exacto para ser entendido y la comunicación «fluye» amigablemente). En esos momentos «especiales», el profesor da la palabra a los alumnos. Hablan, discuten, participan... hasta que una bella señorita, en el momento cumbre de la «sintonía», pronuncia la frase atroz: «señor profesor, tiene una mancha de tomate en la camisa». La «sintonía» se ha roto, el momento comunicativo rueda por los suelos dejando una cierta sensación de ridículo.

Existen expresiones inoportunas capaces de alterar el siempre frágil esquema comunicativo. Estas expresiones, en ocasiones interesadas y realizadas con gran profesionalidad, suelen («deben», de lo contrario no funcionan), dirigirse al ámbito «afectivo/cotidiano» del interlocutor. El jugador de póker del que hablábamos, en el momento clave de descubrir («percibir») las cartas del otro, es increpado con una expresión «desviadora». Expresión que le aparta del delicado proceso de «observar» y le ofrece, frente a los otros, en sus manifestaciones menos positivas.

De ahí el aspecto «sensible» de la ruptura. En ocasiones hemos visto expresiones más personales que una simple mancha (apreciaciones al físico, a las relaciones personales, a la forma de moverse, etc.). Todo ello no es más que el conjunto de manifestaciones capaces de anular el proceso de observación y sintonía.

Es importante conocerlo. Cabe esperar del comunicante la «profesionalidad» suficiente como para anular el estímulo. Lo más práctico suele ser optar por el sentido del humor, reconocer que el estímulo ha «llegado» (despreciarlo suele ser señal de haber conseguido su objetivo), y proseguir intentando retomar la deseada sintonía. Este puede ser el mecanismo capaz de contrarrestar la, deliberada o no, ruptura.

## La comunicación paradójica o "sea usted espontáneo"

En nuestro deseo por sintonizar» (establecer un verdadero «diálogo»), podemos hallar la dificultad de lo que se ha dado en llamar (no únicamente por la P.N.L.) «comunicación paradójica». Podemos identificar el término como «comunicación contradictoria» o incluso, con una denominación mucho más propia de Palo Alto, la tensión comunicativa.

Ya hemos indicado que el «mensaje» que llega a nosotros no es más que el «denominador común» de un conjunto de mensajes originados por diversos estímulos del emisor. El problema llega cuando, en nuestro deseo de penetrar lo más acertadamente posible en el verdadero significado de este mensaje, hallamos «contradicciones». La expresión que lo ejemplariza es «sea usted espontáneo», expresión en la que se da una clara contradicción. Nadie puede pedir a otro que sea espontáneo esperando que cumpla la



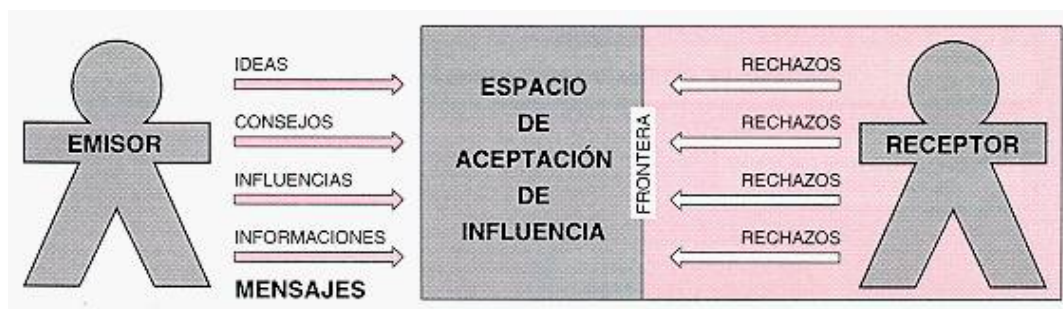
recomendación, dado que en ese momento dejaría de ser espontáneo. La contradicción, aquí contemplada en el propio significado lingüístico de la frase, puede ser mucho más sofisticada si se produce a través de dos «señales» contradictorias. Se trata de una situación muy frecuente y profundamente penosa en las relaciones interpersonales.

Normalmente, el signo lingüístico dice una cosa y la cara lo contradice (quien dice la cara dice cualquier otra señal complementaria que acompañe a la señal predominante). En las respuestas globales que antes hemos señalado, cabe indicar que aquí se produce un rechazo motivado por la decodificación de «engaño» que llega al receptor. Ello es debido a que la «carga», generalmente afectiva, que llevan los signos no codificados pesa más que la simple transmisión del mensaje codificado. Es un detalle importante. Ante la necesidad de interpretar la suma de mensajes recibidos, solemos dar más importancia (aunque a veces creamos lo contrario), a los afectivos, que suelen, como decimos, provenir de los gestos, el tono de la voz, la mirada, las posturas del cuerpo, incluso de todo aquello que comunica al margen de la intención concreta del emisor, tal como el espacio (despacho, mesas, colores del ambiente, etc.) o el día y hora en el que se produce el encuentro.

Naturalmente, la «tensión» puede darse también por un exceso de «sensibilidad» del receptor. Los mensajes contradictorios pueden estar en la experiencia de quien los recibe y no haber habido emisión de los mismos, ni consciente ni inconscientemente. Cabe decir que el receptor interpreta, como tantas veces hemos dicho, y nadie puede garantizar la calidad de dicha interpretación. Además, el receptor no «acepta» todo lo que recibe. Ya hemos señalado que uno de los mecanismos profundos del lenguaje es la «eliminación» pero, además de ella, el receptor, especialmente adulto, ha generado, con el paso del tiempo y las diversas experiencias una especie de «coraza» que le protege de la invasión comunicativa.

Parece como si cada uno de nosotros tuviéramos un punto, el «hasta aquí hemos llegado», a partir del cual la capacidad de influencia, o de simple recepción, es negada. Si esto no fuera así, o el «espacio», la parcela de aceptación fuera mayor, tal vez el receptor dispondría de mayores posibilidades de interpretación correcta del mensaje que le llega. La realidad es que en muchas ocasiones esta parcela de voluntaria «penetración» de los mensajes es muy reducida, negando con ello el verdadero valor de lo recibido.

En el fondo estamos hablando de actitudes, de hábitos de «escucha», de prejuicios (actitudes negativas), de temores o reticencias, consolidadas a través del tiempo. Esto es la coraza del receptor. Contra ella hay poco que hacer, máxime lo que Catherine Cudicio denomina «establecer el contacto positivo» y establecerlo desde el primer momento de la entrevista. Este contacto positivo, «empatía» en otras denominaciones, no es más, según la autora, que haber establecido correctamente la «sintonía» sensorial de la que hemos hablado. La P.N.L. denomina a ésto el **mimetismo comportamental**. (Véase figura 6)



**Fig. 6: El espacio de aceptación de influencia**

## **Conclusión. Lo que va desde lo que desea "decirse" a lo que el otro "entiende"**

Esperemos que este somero apunte sobre la P.N.L. permita abrir al interesado (al profesor, al prevencionista, a la pareja o a toda persona que se relacione con otros), los caminos que le permitan llegar a un conocimiento profundo del tema. La realidad es que la P.N.L. ofrece innumerables posibilidades para llegar a que nuestra comunicación sea más eficaz.

De lo que deseamos, conscientemente, comunicar (los datos concretos que deseamos transmitir), a lo que realmente llega al receptor y es «entendido» por él, hay un notable espacio; mayor aún si lo que se pretende es que el receptor, además de entender, lo «realice», modifique su conducta a partir del proceso comunicativo. Bien conocida es la indicación de la escuela de Palo Alto de que la comprensión de un mensaje no está en absoluto relacionada con su ejecución (Mitos de Palo Alto. Véase NTP 312).

Al hablar de «ejecutar» instrucciones, debemos hablar de participación, de sincero deseo de modificar una conducta, de deseo y posibilidad de ello y, sobre todo, de la credibilidad de un emisor del que parte un mensaje comprensible.

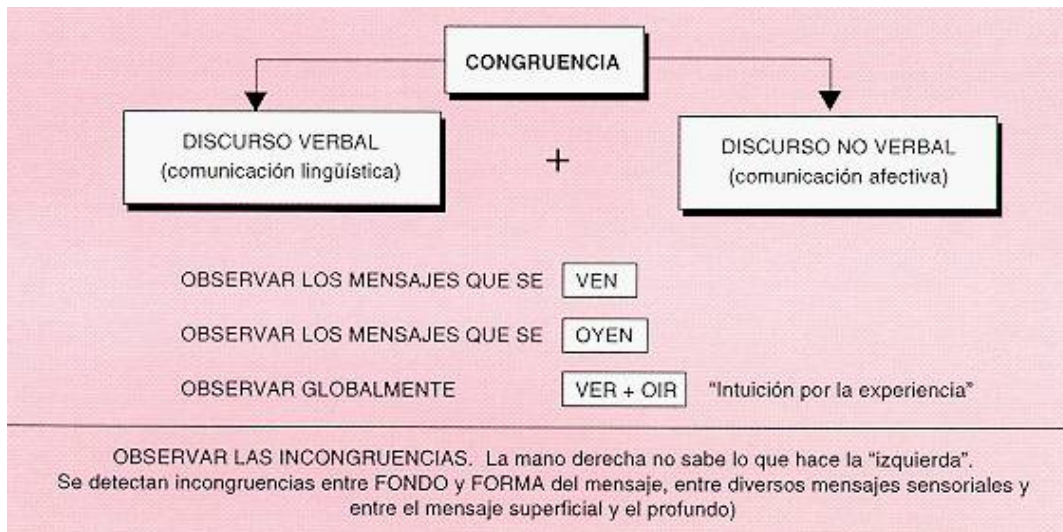
El «grado» de recepción, comprensión y repercusión del mensaje decrece a medida que pasa por las diferentes etapas comunicativas. En la figura 7 queda claramente representado.



**Fig. 7: El "grado" de recepción, comprensión y repercusión de un mensaje**

En todo caso, lo esencial de un proceso comunicativo es lo que la P.N.L. denomina «ser auténtico». Y serio para ser eficaz. No es tanto una postura más o menos «humana» sino una verdadera técnica de comunicación.

Esta autenticidad es la negadora de las habituales incongruencias comunicativas, causas verdaderas del fracaso en la transmisión de un mensaje. La congruencia debe presidir el conjunto de mensajes transmitidos (verbales y no verbales). Es evidente que la transmisión de un mensaje no verbal (no codificado) es la materialización del «lenguaje profundo», como veíamos y éste es muy difícil de disimular, puesto que es el retrato de nuestra forma de ver y estar en el mundo. De ahí que una de las operatividades de la P.N.L. sea la «reconstrucción» del mundo personal a partir de las manifestaciones (generalmente inconscientes) que lo exteriorizan. Esta es la «autenticidad» de la que se habla. En la figura 8 se especifica lo comentado.



**Fig. 8: Ser auténtico para ser eficaz**

El mundo de la prevención requiere de un constante esfuerzo por hallar técnicas nuevas que permitan mejorar los procesos de información, participación y formación. Requiere, especialmente, hacer las oportunas adaptaciones a la materia en concreto que nos ocupa deseando aumentar la eficacia de los mensajes transmitidos y, también, la comprensión real de las apreciaciones de los trabajadores sobre su trabajo. La P.N.L puede ayudar a la consecución de nuestro objetivo; en otros países ha dado ya buenos frutos en el mundo laboral. Es necesario establecer los estudios oportunos para incorporar estas técnicas al lenguaje prevencionista.

## Bibliografía

- (1) AKMAJIAN, Adrian y otros  
**Lingüística: una introducción al lenguaje y la comunicación**  
Alianza Editorial S. A., Madrid, 1984
- (2) AUDEBERT-LASROCHAS, Patrick  
**Profession négociateur**  
Les Éditions d'Organization, París, 1995
- (3) BAYLON, Christian, y otro  
**La comunicación**  
Ediciones Cátedra, Madrid, 1996
- (4) BENOIT, Denis (director)  
**Introduction aux Sciences de l'information et de la communication**  
Les Éditions d'Organization, París, 1995
- (5) BÉVILLE, Gilbert  
**Jeux de communication**

Les Éditions d'Organization, París, 1995

(6) CUDICIO, Catherine

**Mâtriser l'art de la PNL**

Les Éditions d'Organization, París, 1988

(7) CUDICIO, Catherine

**PNL et communication**

Les Éditions d'Organization, París, 1991

(8) CUDICIO, Catherine

**Comprendre la PNL**

Les Éditions d'Organization, París, 1986

(9) DEVERS, Thomas

**Communiquer autrement**

Les Éditions d'Organization, París, 1985

(10) GRUÈRE, Jean-Pierre

**La communication interpersonnelle**

Les Éditions d'Organization, París, 1995

(11) KATZ, Jerrold J.

**La realidad subyacente del lenguaje y su valor filosófico**

Alianza Editorial S.A., Madrid, 1975

(12) KRUSCHE, Helmut

**La rana sobre la mantequilla**

Editorial Sirio, S.A., Málaga, 1996

(13) LEHNISH, Jean-Pierre

**Mâtriser la communication dans l'entreprise**

Les Éditions d'Organization, París, 1988

(14) LLACUNA, Jaime y BELTRAN, Rafael

**La comunicación interpersonal. Apuntes sobre la comunicación humana para profesionales de la salud**

INSALUD, Las Palmas de Gran Canaria, 1995

(15) LLACUNA, Jaime

**La comunicación interpersonal en las relaciones laborales**

MORENO ASOCIADOS, S.A., Colombia, 1993

(16) ORGOGOZO, Isabelle

**Les paradoxes de la communication**

Les Éditions d'Organization, París, 1988