



L'Escola de Vida[®]
EXCEL·LÈNCIA PERSONAL - P.N.L.

Liderazgo Creativo

y...Transformador con PNL

María A. Clavel Álvaro

28/04/2012

Breve exposición sobre cómo la Formación de PNL, avalada por la AEPNL, facilita el descubrimiento y desarrollo de nuestro líder interior.
II Congreso Nacional de la AEPNL-Valencia 2012.

LIDERAZGO CREATIVO y... Transformador con PNL.

PRESENTACIÓN

En esta época de grandes y rápidos cambios en una Europa, donde la Era Industrial se va trasladando a Asia dando paso a la Era del Conocimiento, del Capital Humano, de la Conexión y Colaboración Social, poco a poco se va imponiendo la Creatividad como recurso rescatado y actualizado para cultivar alianzas y generar la conectividad entre personas que, viniendo desde la diferencia, se reconocen semejantes por un propósito común. En este nuevo giro de la realidad, se escuchan las palabras *líder* y *liderar* con una nueva entonación. Poco a poco se va esfumado la idea de estar consecutivamente a merced de los acontecimientos y esperar a que alguien nos dirija invariablemente diciéndonos lo que tenemos que hacer, para dejar paso al atractivo reto de ser líder de uno mismo, tomar las propias decisiones y auto-reinventarse continuamente, lo que conlleva a tener que adquirir nuevas habilidades para la gestión de los propios recursos e ir descubriendo los propios talentos para, finalmente, ponerlos al servicio de la colectividad.

Se ha definido a la **PNL** como *el estudio de la excelencia* y desde hace varias décadas ha venido ofreciendo técnicas y estrategias que nos llevan a descubrir el líder que llevamos dentro; nos facilita el descubrimiento de nuestro propio potencial para alcanzar resultados más que óptimos, en cuanto a la toma de decisiones se refiere para vivir con mayor plenitud y entusiasmo.

OBJETIVO de la Exposición

Exponer de forma sencilla y amena cómo la formación completa de PNL, avalada por la AEPNL, ofrece la oportunidad de descubrir nuestro líder oculto. Mediante un breve recorrido pretendo mostrar cómo, a través de los diferentes niveles de formación, se van adquiriendo las habilidades del líder con cada estrategia que la formación comprende.

CONTENIDO

Presento sólo unos pocos ejercicios prácticos y estrategias de los muchos que la PNL propone y facilita para desarrollar e integrar el concepto de *Liderazgo Creativo*.

1.1 .- Descubriendo el **líder** que llevamos dentro. Estilos de liderazgo.

1.2 .- El esquema del líder/Las 4 áreas de influencia del líder

1.2.1.- Habilidades del YO. *¿Quién habita en mi piel?. Empezar por uno mismo.*
Sugerencias de exploración:

- *Centrarse y Respiración Consciente*
- *Resolución de Conflictos Internos.*

- *Elicitar Estados de Excelencia*

1.2.2.- Habilidades de Pensamiento Estratégico. *Saber lo que se quiere y cómo conseguirlo. ¿Qué hago conmigo ahora que **me** tengo?*. Sugerencias muy recomendables de exploración y desarrollo:

- *Especificación de objetivos: Estado Presente → Estado Deseado.*
- *Estrategia Disney*
- *Alineación de los NN.NN para conseguir los objetivos.*

1.2.3.- Habilidades de Comunicación Eficaz. *Saber vivir es saber relacionarse.* Sugerencias muy recomendables de investigación y aprendizaje:

- *Dominar tanto Metamodelo de Lenguaje como el Modelo Milton.*
- *Ponerse en los zapatos del otro: Posiciones Perceptivas.*
- *Negociar desde ganar/ganar (o no hay trato)*
- *El Apadrinamiento.*

1.2.4.- Habilidades de Pensamiento Sistémico. *¿Cuál es mi Visión de un mundo mejor y cuál es mi Misión en él para contribuir a que eso ocurra?*. Sugerencia exploratoria:

- *Alineación de los NN.NN para exploración de la Identidad, la Misión y la Visión.*

1.3.- Conclusiones.

1.4.- Bibliografía, Filmografía y Enlaces internet.

1.1.- Descubriendo el líder que llevamos dentro.

Cuando las personas se inscriben al Curso del Primer Nivel de Formación de PNL (*Practitioner*), lo hacen por varias razones aunque la mayoría coinciden en que quieren "sentirse bien consigo mismos" y la PNL les resulta interesante para este fin, pero no se imaginan los grandes descubrimientos que van a efectuar sobre su propia manera de estar en el mundo. Porque desde el primer módulo del *Practitioner* van dándose cuenta de qué elementos de su equipamiento le estaban siendo totalmente desconocidos, y a partir de ahí van aprendiendo sobre los recursos que no sabían que tenían, y poco a poco los van activando, desarrollando esas habilidades que les va facilitando los cambios que, tal vez, ni pensaban que serían capaces de efectuar.

Durante el Curso del siguiente Nivel (*Avanzado*) o *Master Practitioner*, cada uno de los ejercicios están enfocados a explorar y experimentar el hecho de que cualquier acción desde uno mismo hacia los demás vuelve al mismo punto: a uno mismo.

Entonces cada cual va descubriendo lo importante que resulta ser *completo* que no *perfecto* (C.Jung), y mediante la aplicación del patrón del POPS en su quehacer diario van desarrollando valores evolutivos que son evidencias de que son dueños de su vida, que tienen todos los recursos para ser felices y que merecen serlo.

En tanto que el Curso *Trainer's Training - Master en Técnicas de Presentación*, el reto es mayor, pues uno ha de estar dispuesto (y expuesto)- a la vez que disponible- para un continuo aprendizaje. Dando y recibiendo retroalimentación aprende a gestionarse las objeciones y a cuestionarse sobre la mejor manera de relacionarse consigo mismo y con el entorno. Exponerse ante los demás es un auténtico acto de humildad que lleva al autodescubrimiento e inevitable evolución, templándose el carácter y forjando el líder que llevamos dentro. *Liderándose* a sí mismo, superando las propias expectativas al tiempo que va librándose de aquellas limitaciones - generalmente auto impuestas-, logramos dar lo mejor de nosotros mismos en cada exposición, influyendo con integridad en la audiencia.

1.2 .- El esquema del líder / Las 4 áreas de influencia del líder

Aunque la palabra líder por lo general hace referencia a un contexto laboral, profesional, deportiva, etc., en realidad, nosotros le damos un carácter más amplio, porque al igual que un equipo está formado por varias personas como componentes de un mismo sistema, nosotros, como sistema que somos, también podemos liderar holísticamente cada una de aquellas "partes" de nuestra estructura, que intervienen en nuestras decisiones. Así pues el modelo de líder que durante toda la formación de PNL mostramos no se ciñe solamente al contexto de un equipo de trabajo o un grupo de formación, sino que lo proyectamos a un escenario más amplio: a la vida cotidiana, y en cualquier contexto donde las personas se relacionan y desenvuelven.

Obviamente, no existe una única manera correcta o eficaz de liderar, cada estilo estimula diferentes dinámicas en cada miembro de un sistema. Entre los muchos estilos de liderazgo existentes, aquí expongo dos en comparación:

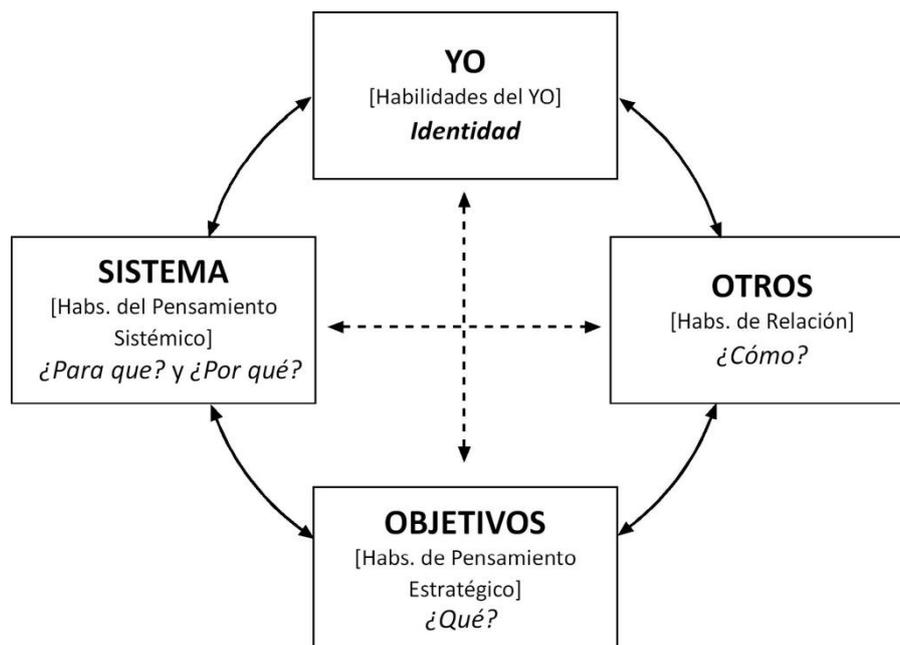
- **Liderazgo de situación:** Trata de responder a una situación tal y como la percibe el líder, sin contar o influir en la percepción de los demás componentes del equipo. Es más como un modelo de *gestión* que de *liderazgo*, pues que se centra más en el **QUÉ** hay que hacer que en el **QUIÉN** ha de hacerlo. No tiene en cuenta la personalidad, los valores y la percepción de los demás implicados y por tanto podemos afirmar que no es un liderazgo sistémico.
- **Liderazgo transformador:** Es un liderazgo sistémico puesto que se cultiva el **QUIÉN** que, a fin de cuentas, es el que ha de moverse a través las dimensiones *Visión* y *Acción*. La *Visión*, está relacionada con la creación de *imágenes* de

objetivos futuros, mientras que la *Acción*, se refiere a la ejecución de *comportamientos* inmediatos, desde el modelo que presenta Robert Dilts, (*Authentic Leadership*), cuya idea general estriba en que **la visión sin acción no es más que un sueño, mientras que la acción sin visión carece de sentido, aburre y desmotiva.**

Este último modelo es el que desarrollamos durante la formación, ese líder que utiliza su influencia y sus habilidades de comunicación para relacionarse con los demás, y orientarse a sí mismo y al grupo o equipo hacia un logro o propósito dentro de un determinado sistema, disponiendo de:

- La capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente
- La flexibilidad para dar respuestas creativas en los contratiempos y los obstáculos
- La confianza en sí mismo y saberse motivar para trabajar en la consecución de los objetivos planteados con el deseo de abrirse camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- La eficacia en la cooperación para trabajar en equipo y en negociar las diferencias.
- El talento de potenciar con su ejemplo el auto liderazgo en los demás.

Como puede verse en el siguiente esquema sistémico, cada una de las áreas están interrelacionadas, de modo que actuando en plena conciencia en una de ellas todas las demás se modificarán, aunque durante la formación hacemos hincapié en empezar siempre por uno mismo, empezar por la gestión del YO.



Esquema de las 4 áreas de influencia del líder

A continuación describiré brevemente estos conceptos y señalaré algunos ejercicios y estrategias de gran utilidad que la experiencia a lo largo de toda la formación nos está continuamente verificando:

1.2.1- Habilidades en el ámbito individual.

(*¿Quién habita en mi piel?*). El lema en ésta área bien pudiera ser: **Empezar por uno mismo**. Lo que equivale a prestar atención los estados internos y gestionarlos convenientemente, elicitando y manteniendo aquellos que resulten más motivadores para reconducir con mayor eficacia los acontecimientos externos. La gestión interna eficaz conlleva ser consciente de un *estado de recursos* y de una *ágil organización interna*, con ello nos referimos al modo en que se comporta el líder en la toma de decisiones que requieren una creatividad ecológica. Durante toda la formación de PNL vamos reajustando la toma de conciencia de *lo que cada uno hace consigo mismo*:

- *Conciencia emocional*. Reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestra manera de actuar, elegir y decidir en cada momento. Una idea puede ser extraordinaria aunque sólo la desarrollaremos y la cristalizaremos cuando nos hayamos emocionado y apasionado con ella.
- *Autovaloración ajustada*. Reconocer honestamente tanto los puntos fuertes como los débiles, lo que conlleva a efectuar los reajustes necesarios para convertir las *debilidades y flaquezas* en *fortalezas*. Aprendiendo de los propios errores, de la propia experiencia, nos vamos haciendo más sensibles para ir apreciando mejor los puntos de vista novedosos, despertar en nosotros la importancia de seguir formándose continuamente y desinhibirnos para mostrar con satisfacción nuestros propios talentos, al tiempo que vamos desarrollando el sentido del humor que nos ayuda a tomar distancia de nosotros mismos.
- *Autoconfianza*. Deviene de la certeza de las propias capacidades, valores y objetivos, así como de su propia identidad. Esta competencia incrementa la confianza en nosotros mismos, que nos otorga “presencia” para poder expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que pudiéramos considerar correcto; nos convertimos en emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

Una adecuada y renovada gestión del Yo, nos permite fluir en nuestro entorno, nuestras circunstancias, sean en el trabajo o en la vida social. Nos permite encontrar respuestas eficaces, recursos a problemas o conflictos determinados, manteniendo la congruencia y nuestra naturaleza e identidad. El Programa de Formación del Primer

Nivel (*Practitioner*) en PNL, avalada por la AEPNL, incluye, entre otros muchos los siguientes ejercicios y estrategias como ayuda para gestionar ésta área, el Yo:

- *Respiración Consciente y estar centrado.*
- *Elicitar Estados de Excelencia (Submodalidades y Anclajes)*
- *Integración de Polaridades. Resolviendo conflictos internos.*



La Respiración Consciente y estar centrado

*Saber gestionarse internamente es una de las habilidades más destacables del líder. **Estar centrado** es estar en uno mismo, estar vigilante de los propios procesos internos para que sus pensamientos sean facilitadores en alcanzar los propios objetivos. Es estar enfocado en lo que se desea conseguir y darse cuenta de cómo se está viviendo el proceso, es fundamental para hacer frente con éxito a cualquier crisis, transacción y transformación que la vida nos requiera; es un estado de recursos muy potente. Por el contrario cuando perdemos el centro nos desasossegamos, empezamos a perder otros recursos de importancia y empezamos a trabajar en contra nuestra.*

*Una de las maneras más rápidas y eficaces de centrarse o mantener el estado de recursos es mediante **la respiración consciente** se accede a cambiar el ritmo de la experiencia y permite establecer una comunicación entre mente consciente, mente inconsciente y mente biológica que restablece el equilibrio de nuestro mundo interno. Cuando la respiración es acelerada mantenemos un estado de desasosiego, nerviosismo y de pérdida de gestión de nuestros recursos, arriesgándonos a que nuestras emociones se desborden; otras señales pueden ser quedarnos bloqueados con una sudoración repentina, la garganta seca, o que la voz o las manos nos tiemblen, que producirían un efecto contrario al que pretendemos. Es como para ir a ganar (nuestro sueño) ya salimos vencidos (por nuestros dragones internos).*



Elicitar Estados de Excelencia (Submodalidades y Anclajes)

*En PNL se utiliza la palabra **ELICITAR** cuando habla del procedimiento que se utiliza para recoger la información necesaria para explicitar secuencial y ordenadamente la actividad de los Sistemas Representacionales (VAKOG) como particular estrategia de recurso. Elicitar en el caso de autogestión implica entrar dentro de un estado mental o emocional particularmente conveniente e según el momento. Es aplicarse un auto modelado de aquello que me fue útil en un momento determinado y que puedo volver a activar para este momento específico en que me encuentro (aparentemente) sin recursos. Partiendo desde la presuposición de la PNL que dice que si lo has sabido hacer una vez puedes repetir la experiencia cuándo y dónde quieras, en el momento de liderar un grupo o un equipo es muy útil reconocer cuál es la característica que uno precisa para llevar a cabo su labor con éxito, evocar momentos de tu vida en los que esta característica estaba presente ayuda a tu mente a reforzar toda la conexión neurológica necesaria para que vuelvas a sentir y a comportarte como entonces.*



Muchas de las “partes” que componen nuestra personalidad parecen oponerse mutuamente de manera que, en principio sus funciones resulten antagónicas y el conflicto interno surge cuando lo que desea una parte choca con la insatisfacción o desaprobación de otra. Mientras una parte nos dice que debemos aprovechar el tiempo trabajando, otra parte siente la necesidad de desconectarse y “vaguear”. ¿A cuál hay que hacer realmente caso? En realidad una no es mejor que la otra, ya que las dos partes en pugna tienen su intención positiva respecto a nosotros, ambas quieren lo que consideran “mejor” para nosotros. No es una cuestión de parte buena y parte mala, se trata de que cada una de las partes persiga un objetivo deseable por sí mismo, por lo que el esfuerzo inicial conviene enfocarse hacia una conciliación en la consecución de metas y objetivos. En PNL se trabaja mucho con modelos metafóricos y éste es uno de ellos, que permite ponerse en contacto con cada una de las partes litigantes y esclarecer sus respectivos objetivos, determinar cómo cada una de ellas puede aportar algún recurso para complementar la finalidad de la otra, de tal modo que los dos objetivos particulares de cada parte de4 complementan para obtener una meta global.

Es fácil que el líder pueda encontrarse con este tipo de conflictos internos, resulta muy útil y liberador trabajar con esta técnica para que ambas partes negocien con la finalidad de despejar el camino de su intervención, pues lo que menos necesita en esos momentos son incongruencias internas no resueltas que puedan proyectarse en su interacción con el grupo o equipo.

1.2.2.- Habilidades de Pensamiento Estratégico.

Saber lo que se quiere y cómo conseguirlo, es un buen slogan para asegurarse el éxito, que da paso a preguntarse: *¿Qué hago conmigo ahora que me tengo?*. Pues considerando la posibilidad de que uno haya aprendido a saber más sobre sí mismo y cómo gestionarse para una vida más plena, la pregunta que emerge es: *¿Qué quiero hacer con todo lo que he aprendido sobre mi mismo?*

Nuestro cerebro necesita unos mensajes claros y una diana bien definida y, para eso, es necesario decir conscientemente lo que uno quiere, porque eso determina lo que uno va a obtener y se prepara para ello. Para que se produzca algún efecto en el mundo externo, primero ha tenido que ocurrir algo en el mundo interno, a modo de un ensayo general y es sorprendente lo que pasa cuando se tiene una representación interna clara de lo que se desea. La mente y el cuerpo quedan programados en dirección a esa meta. La vida “real” sigue el curso que le hayamos creado mentalmente. Si no estamos convencidos de ser los creadores de nuestro propio mundo, bien sea a través de nuestros éxitos o de nuestros fracasos, nos hallaremos a merced de las circunstancias, ellas son las que nos controlarán a nosotros y no nosotros a ellas. Asumir nuestra responsabilidad es una de las medidas que mejor define el poder y la madurez de un líder, pues también otorga el poder de cambiar los resultados que se van obteniendo.

Una de las razones de que la mayoría de la gente no triunfa en la vida es que el ÉXITO suele ocultarse tras un volumen importante de trabajo constante. El camino fácil consiste en ir tirando y dejar de lado esos aspectos costosos.

"Yo soy hoy como resultado de mis decisiones de ayer..." dijo Virginia Satir, de lo que se deduce la importancia de las decisiones que tomemos hoy porque definen quienes seremos mañana.

Entre muchas otras técnicas para ejercitar el pensamiento estratégico, que se imparten en el *Practitioner* y en el siguiente Nivel, *Master-Practitioner*, he elegido:

- *La Especificación de objetivos: toma de decisiones y flexibilidad.*
- *La Estrategia Disney*
- *La Alineación de los NN.NN. para el logro de los objetivos*



La Especificación de objetivos, toma de decisiones y flexibilidad:

A veces las personas van pidiendo deseos como en la carta a los Reyes Magos y esperan a que se les conceda, nada más lejos de cómo funciona realmente nuestra mente; alguien dijo que en cuestión de éxito hay que dejar al azar el menor trabajo posible, y ese es el pensamiento de arranque para el líder, trata de programar cómo alcanzar sus objetivos, y sabe distinguirlo de un deseo o sueño. Con una idea muy clara se puede dar pautas muy concretas al cerebro para que facilite cuanto se vaya a necesitar para conseguirlo, apasionarse con el objetivo ayuda mucho en el momento de ponerse en acción y contagiar a los colaboradores implicados. Saber lo que se quiere y saber cómo conseguirlo puede ser la clave para tomar decisiones correctas y obtener un futuro acertado.

Según la PNL, la fórmula del éxito es tomar conciencia del momento presente y saber dónde quiero estar en el futuro, y la distancia entre ambos puntos se mide por la aplicación de diferentes recursos, y dentro una mente líder sabe que el mayor recurso es adquirir nuevos recursos:

Estado Presente.....(aplicación de recursos).....Estado Deseado

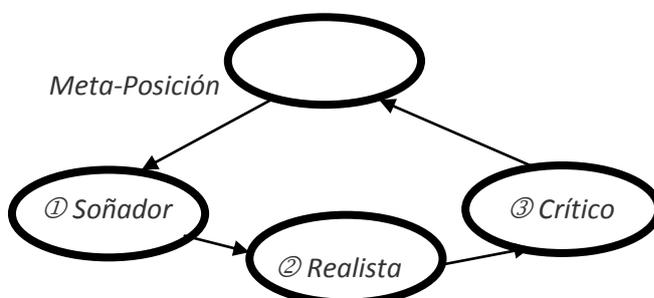
La PNL se refiere a Estado Presente a la situación en que se encuentra alguien o algo en el momento actual respecto a un tema concreto que se está experimentando como problema o dificultad. El Estado Deseado es la descripción de la situación que se desea llegar, expresada con el conjunto de respuestas y conductas, tanto internas como externas, que se quiere conseguir. La distancia entre ambos puntos se mide en aplicaciones sucesivas de recursos, lo que en PNL llamamos POPS.



La Estrategia Disney

Algunas personas emplean esta estrategia de forma natural. Tienen un lugar especial donde piensan de forma creativa y donde anclan al soñador. Tienen otro lugar para hacer planes de manera práctica, y otro para la crítica y evaluación. Cuando estas tres maneras de pensar están bien ordenadas en el espacio, cada una de ellas puede dar lo mejor de sí sin tener

interferencia de las demás. Solamente si la idea terminada funciona en cada lugar, se está listo para actuar. Al final de este proceso es posible que tenga un plan irresistible. Tiene que haber una señal para poder salir de la estrategia en el caso de que se entre en un bucle que no lleve a ninguna parte: para eso está la posición exterior (Meta-Posición) desde donde se puede revisar todo el proceso y hace un alto en el tiempo real.



Alineación de los Niveles Neurológicos para conseguir objetivos:

Los niveles de procesamiento neurológico son de gran utilidad. Los factores que impiden hacer algo determinado, siempre son factores que están alrededor de la persona y a todo aquello a lo que suele reaccionar:

- Es necesario que la persona ubique el **ambiente** en el que quiere conseguir sus objetivos. Este objetivo ha de manifestarse y lograrse mediante comportamientos específicos que siempre se desarrollan en el entorno.
- Las **capacidades** son las que guían y dan dirección a los comportamientos. Los patrones, las estrategias y, en definitiva, el mapa, son los elementos que conforman nuestras capacidades.
- Las **creencias y los valores** son los que refuerzan la acción, dan los motivos y el permiso para hacer algo, o son los que, por el contrario, la anulan o niegan los permisos.
- La **identidad** es la que da el propósito y sentido a la vida de la persona.
- En la **trans- misión**, participamos en la co-creación del universo, de la realidad.

Esta es una técnica para organizar de un modo congruente y positivo, la estructura neurológica interna, logrando que cada nivel lógico esté alineado y ocupe su lugar para facilitar el camino hacia lo que queremos conseguir.

1.2.3.- Habilidades en el ámbito de las relaciones.

El lema de esta apartado bien podría ser: **Saber vivir es saber relacionarse**. Durante toda la formación de la PNL hacemos hincapié en que la comunicación eficaz es un factor tan esencial como puede serlo el respirar, por eso todos los ejercicios están enfocados en desarrollar habilidades para flexibilizar, acompasar creencias clave de los demás, establecer sintonía con ellos, apadrinar y respetar su momento actual, así como poner límites para reconducir y efectuar los reajustes necesarios para llegar a el punto de entendimiento requerido, sin perdernos de vista a nosotros mismos.

Estas habilidades constituyen los aspectos fundamentales del liderazgo. No podemos conseguir nuestros objetivos sin ayuda, necesitamos a otras personas para lograr que nuestros sueños se conviertan en realidad, el trabajo y la responsabilidad son nuestros, y en ello está incluido el saber relacionarse, generarse aliados y amigos.

En esta área resulta particularmente útil el dominio de los dos modelos de comunicación, Metamodelo/Milton, que se imparte durante el *Practitioner*, y también el de la Negociación desde el ganar/ganar y el Apadrinamiento que practicamos en los niveles superiores de la formación. Las describo brevemente a continuación.



Dominar los dos modelos de comunicación: el Metamodelo y el Milton.

El lenguaje es una representación de la experiencia y no la experiencia misma. Es un modelo que está condicionado por tres procesos universales: la Generalización, la Omisión y la Distorsión, que de alguna manera desvinculan a las personas de su experiencia real cuando la describen.

El **METAMODELO** consiste en una serie de operaciones lingüísticas que desafían estos procesos y que actúan más sobre la forma que sobre el contenido. Su función es conectar el lenguaje con la experiencia para: a) Recoger información. b) Aclarar significados. c) Identificar limitaciones. d) Abrir nuevas opciones. Es muy útil para concretar, para detectar evidencias y diferenciar la realidad de la fantasía; conduce la interacción comunicativa de lo vago a lo concreto, a lo específico.

El **Modelo MILTON** hace referencia a el modo con que Milton Erickson utilizaba el lenguaje que inducía a las personas a un estado de trance, que permitía la dinámica de asociación/des-asociación entre mente consciente y mente inconsciente, para sembrar ideas y que las personas contaran con más opciones para resolver sus problemas. A diferencia del Metamodelo, el Modelo Milton utiliza un lenguaje poco concreto, más vago, más difuso, con muchas presuposiciones, considerando que no hay buena ni mala comunicación, pues todo es información. Hace mucho hincapié en la observación y la calibración, sin necesidad de juzgar. Es muy útil para la comunicación indirecta para suscitar presuposiciones útiles que pueden facilitar la lluvia de ideas y la creatividad; es un modelo permisivo y flexible, donde todo "contratiempo" tiene cabida y se aprovecha para el cambio. Conduce la interacción comunicativa de lo concreto y lo específico a lo vago y genérico. El objetivo del Modelo Milton es ser Inespecífico, de tal manera que al hablar permita guiar la experiencia del oyente. Hay que tener presente que en todo proceso comunicativo la persona con mayor flexibilidad controla la interacción, y en eso Erickson era un virtuoso.



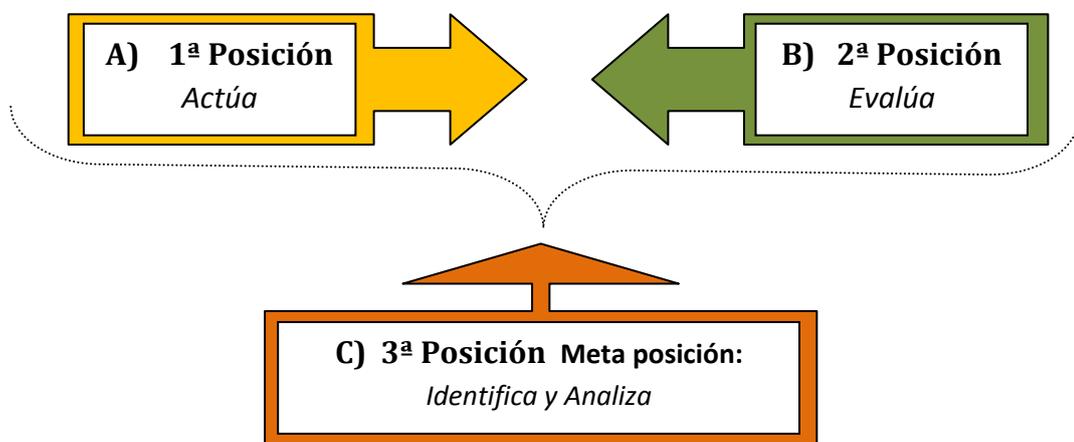
Ponerse en los zapatos del otro: Posiciones Perceptivas.

La "Posición Perceptiva" son los diferentes marcos con los que percibimos los acontecimientos y con los que construimos y representamos nuestras experiencias internas. Son tres:

1.- **PRIMERA POSICIÓN.** Es la posición de la **acción**. Corresponde a cuando estamos interactuando con alguien y estamos totalmente asociados a lo que está sucediendo en ese preciso momento. Formamos parte de la situación, somos un elemento de la misma.

2.- **SEGUNDA POSICIÓN.** Es la posición desde la cual se **evalúa** la situación. Estamos en ella como aprendiendo de lo que está aconteciendo. Por ejemplo, cuando estamos en conversación con otra persona y nos ponemos en su lugar, en su rol, para entender o anticipar sus reacciones. Corresponde a la perspectiva de la realidad del otro.

3.-**TERCERA POSICIÓN.** Es la posición desde la que se **identifica o analiza**. Corresponde al observador, espectador o "Meta-programador". Entramos en ella cuando nos alejamos de la situación, para observar desde fuera lo que está ocurriendo. Consiste en prestar atención tanto a las acciones ajenas como a las propias, de forma disociada, estableciendo un espacio interno para identificar posiciones concretas estando fuera de las mismas. Pueden existir tantas meta posiciones como posiciones alejamientos queramos establecer. Es como ver la escena en un espejo que refleja la escena de otro espejo, y así sucesivamente.



Así es como, desde perspectivas y estados internos diferentes, el líder obtiene mayor parte de la información necesaria que le permite gestionar con éxito situaciones de conflicto.



Negociar desde ganar/ganar (o no hay trato)

Como ya he apuntado más arriba la colaboración ajena es imprescindible para conseguir lo que nos hayamos propuesto. Para triunfar siempre necesitamos aliados, colaboradores y personas que nos faciliten el camino del éxito. Precisamos de aliados que, con su contribución, nos faciliten lo que vayamos a necesitar para lograrlo; esto requiere que nosotros hemos de estar dispuestos a dar algo a cambio. La negociación desde **ganar/ganar** es ecológico porque se garantiza que cada cual obtendrá lo que desea del otro y ello repercute beneficiosamente en el sistema, ya que nadie queda perjudicado ni excluido.

Negociar es AJUSTAR OBJETIVOS, es el proceso de obtener de los demás lo que se necesita ofreciéndoles a éstos lo que desean, y se produce en cualquier contexto en que haya intereses enfrentados. En este aspecto, el proceso de negociación concierne a todo lo que hacemos en nuestra vida, muy especialmente cuando hay escasez de recursos. Entonces es clave ajustar o hacer coincidir los objetivos, uniéndolos de tal manera que las personas involucradas puedan obtener lo que desean, aunque no sea exactamente lo mismo que pedían al iniciar el proceso

negociador. Ajustar objetivos es encontrar una zona común, y así evitaremos que aparezcan las cuatro “erres” negativas que contaminan todas las relaciones:

⊗ REMORDIMIENTO, ⊗ RECRIMINACIÓN, ⊗ REPRESALIA y ⊗ RESENTIMIENTO

Lo opuesto a la negociación nos llevaría a la manipulación, que consiste en actuar sin considerar los objetivos de los otros. Si desconsideramos y descuidamos los objetivos de nuestra pareja, nuestros familiares, amigos o colegas, probablemente consigamos que, de una manera más o menos obvia, nos saboteen los nuestros. Cuando se negocia ajustando objetivos con los de las otras personas, éstas se convierten en aliados nuestros, y cuando esto sucede el problema está parcialmente resuelto. La presuposición que de aquí se desprende es que la mejor manera de lograr un objetivo es asegurarse de que todos los demás obtengan el suyo, y ésta es una actitud muy poderosa y funciona porque es la mínima garantía de respeto mutuo.



El Apadrinamiento

El crecimiento, la protección y el cambio en el nivel de identidad están promovidos a través de un tipo especial de relación de coaching conocido como apadrinamiento, según el modelo de R. Dilts. El apadrinamiento implica buscar y salvaguardar calidades fundamentales y potenciales dentro de otros y proveer las condiciones, el apoyo y los recursos que permiten al grupo o al individuo que se está apadrinando, expresar y desarrollar sus únicas aptitudes y capacidades en su grado más pleno. En resumen, el apadrinamiento implica promover la identidad única (unicidad) del individuo. También es posible activar en el apadrinamiento de uno mismo, con el cual puede aprender a promover y salvaguardar las cualidades esenciales de uno mismo, saber con humildad y realismo cuales son los propios talentos es el principio para compartirlos con el mundo.

Se basa en el axioma: Trata a un hombre como lo que es y seguirá siéndolo, trátalo como el que puede llegar a ser y lo será. Que también es válido para con uno mismo.

1.2.4.- Habilidades en el ámbito del pensamiento sistémico.

El lema en este ámbito sería preguntarse: **¿Cuál es mi Visión de un mundo mejor y cuál es mi Misión en él para contribuir a que eso ocurra?** Vivimos como un sistema en un mundo de sistemas y, para comprenderlo, necesitamos técnicas de pensamiento sistémico. Su difusión entre el público en general es muy reciente, solamente se ha relacionado con temas matemáticos y técnicos; aunque últimamente ya se va incorporando en los sistemas educativos, todavía queda mucho que recorrer, en su finalidad práctica, por ejemplo, pocas personas piensan en la repercusión sistémica de sus actos, base de las relaciones interpersonales disfuncionales.

Un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones de las partes, y estudia el todo para poder comprender las partes. Una serie de partes que no están conectadas no es un sistema, es sencillamente un montón de cosas. *Así pues, un sistema es un conjunto de partes que*

funcionan como una sola identidad y sus propiedades surgen de todo su conjunto, y no de sus partes, si lo descomponemos se perderán sus propiedades.

Las partes de un sistema mostrarán resistencias al cambio porque implica que ellas también tendrán que cambiar. Cada vez que se introduce un cambio en cualquier sistema complejo, una empresa, una familia, nuestra propia manera de proceder, debemos esperar que haya resistencia. No puede haber estabilidad sin resistencia; son las dos caras de la misma moneda. Y eso es fundamental que lo sepa incorporar el líder a la hora de manejar un sistema, un grupo, un equipo, una situación, etc., y emplear una visión global del propio sistema para actuar puntualmente en el momento de los cambios, contando con los efectos secundarios que van a emerger. De ahí la importancia de la negociación en el momento de provocar cambios en el sistema para reducir las resistencias.

Formamos parte de un sistema, al que, queramos o no, contribuimos; es importante darnos cuentas *cómo* estamos contribuyendo, y *cómo* nuestras acciones repercuten en los demás. ¿Qué consecuencias conllevan?. Ser conscientes de nuestros talentos supone averiguar nuestras capacidades, indagar sobre nuestros valores, tomar más consciencia de nosotros mismos y saber *para qué* queremos alcanzar nuestro objetivo y de qué manera repercutirá en nuestra *visión* del proyecto, de la empresa, de la sociedad,... del mundo.

Por otra parte pensar sistémicamente te ofrece la oportunidad de flexibilizar tu mente, teniendo presente que si tú no aprendes a tomar tus propias decisiones el sistema decidirá por ti y, entonces, puede ser que no te gusten, pues el sistema tiende a mantener el equilibrio, te complazca a ti o no.

Para ilustrar esta área he elegido un ejercicio que se practica en niveles superiores de la formación:



Los Niveles Neurológico desde la Identidad para la visión y misión.

Los NN.NN. como modelo de cambio. Estos niveles lógicos de modelado de cambio fueron desarrollados y presentados por primera vez por G. Bateson, siendo posteriormente mejorados por Robert Dilts, quien más ha investigado sobre este tema y cuyo modelo es utilizado para ir más allá de la trascendencia. Este modelo puede usarse para muchas aplicaciones, incluyendo la que te permite explorar hasta qué punto estás en rapport contigo mismo:

- 1) **Nivel 6, Propósito:** *¿Estoy logrando el propósito que me he propuesto en la vida?*
- 2) **Nivel 5, Identidad:** *¿Estoy ocupando el lugar que creo que tengo en la vida?*
- 3) **Nivel 4, Creencias y Valores:** *¿Estoy siendo sincero con mis creencias y valores?*
- 4) **Nivel 3, Capacidades y habilidades:** *¿Estoy usando todo mi potencial?*

- 5) **Nivel 2, Conductas:** ¿Estoy actuando de acuerdo a quien soy realmente?
- 6) **Nivel 1, Entorno:** ¿Estoy influyendo en mi entorno tal y como yo deseo?



1.3 Conclusiones

Para concluir señalar que la gran madurez emocional, la lucidez mental, la inspiración creativa activada, así como una responsabilidad sobre su cuerpo y su espíritu, son características primordiales del **líder transformador**. Y las desarrolla en cada una de las áreas descritas como campos de influencia: a) conocerse mejor al ir tomando conciencia del **YO**, b) descubrir los propios talentos y exponerlos para el logro de sus **Objetivos**, c) saber **Comunicarse** eficazmente consigo mismo y con el mundo que le rodea porque siempre se van a necesitar aliados para alcanzarlos, y d) hacer todo eso partiendo de un **Pensamiento Sistémico**, sabiendo que sus acciones siempre influyen en el Sistema uno ha de plantearse objetivos ecológicos que sean en beneficio del desarrollo y evolución del sistema perteneciente.

Este tipo de liderazgo, Creativo y Transformador, comprende, entre otras muchas más cosas, saber:

- Inspirar y guiar a las personas, adoptando una actitud proactiva ante el cambio, apadrinando la forma que cada persona tiene de estar en el mundo.
- Estimular el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos
- Tomar decisiones independientemente de la posición que se le otorgue, cuando las circunstancias así lo requieran.
- Cuando deben imponerse y cuando deben emplear formas menos enérgicas de orientar y dirigir a los demás.
- Ser capaz de orientar el desempeño de los demás siendo el mensaje.

Cada uno de estos puntos se aprenden con la formación de La Programación Neurolingüística para:

- *Saber escuchar, estar presente:* La capacidad de escuchar (de formular preguntas adecuadas, permanecer receptivo, no interrumpir y buscar sugerencias) constituye la tercera parte de los rasgos distintivos e un buen comunicador. Comprensiblemente, la escucha se halla entre las habilidades laborales que se enseñan con más frecuencia, aunque no ocurre lo mismo en el proceso de socialización recibida, saber calibrar las propias sensaciones y estados emocionales no ha entrado en el programa educativo hasta hace bien poco (y no siempre), por eso el estar centrado, escuchar las propias señales y hacer la respiración consciente son un recurso de gran valor al momento de transmitir y comunicarse con los demás.
- *Ser empático:* La esencia de la empatía consiste en darse cuenta de lo que sienten los demás sin necesidad de que lleguen a decírnoslo. Consiste en la capacidad de ponerse en los zapatos del “otro”, de aceptar sus estados emocionales, sus preocupaciones o sentimientos no siempre explicitados. Una de las buenas habilidades de la empatía es saber escuchar activamente.
- *Establecer rapport:* El *rapport* es central para el establecimiento de relaciones sólidas y provechosas. Se establece en torno a la empatía y suele aparecer de manera natural en el curso de cualquier conversación. No obstante, también se puede aprender a establecer *rapport* de manera consciente con el fin de facilitar la confianza y la comunicación del equipo. El resultado de un buen *rapport* supone haber llegado a un entendimiento mutuo de comprensión y de sintonía, en el que las relaciones se establecen de manera armoniosa y la comunicación es eficaz y fluida.
- *Comunicarse eficazmente.* Escuchar abiertamente y emitir mensajes congruentes para ser convincente. *Comunicación Eficaz* no consiste únicamente en transmitir información asintiendo y sonriendo, sino en conseguir reacciones ajustadas como puede ser abordar abiertamente las cuestiones difíciles y encontrar vías de solución desde ganar/ganar.
- *Influir con integridad:* El secreto para influir en los demás en tener sumamente en cuenta sus emociones y saberlas movilizar de manera productiva en beneficio del equipo. Para ello se desarrollan herramientas eficaces de persuasión o la capacidad de motivar a los demás; darse cuenta cuando hay que renunciar a los argumentos lógicos y apadrinar las cuestiones más emocionales.
- *Saber gestionar los conflictos.* Negociación y resolución de desacuerdos. Ante un problema estar más enfocado en la solución que en el problema planteado, leer bien el enunciado. Es de gran utilidad para llegar a acuerdos con personas difíciles.. Saber separar la persona del conflicto en sí mismo ayuda a debatir los temas abiertamente y a llegar a soluciones satisfactorias para todos los implicados en el proceso.
- *Aprovechar la diversidad:* Es importante para la consecución de objetivos que uno se sienta cómodo ante las personas distintas y que éstas, a su vez también lo estén.

- Ser catalizador del cambio. Supone iniciar y saber controlar el cambio, para lo cual se requiere un alto nivel de confianza en uno mismo, poseer amplios conocimientos sobre el comportamiento humano para promover el cambio e inspirar a otros a que hagan, reconocer cuales son las necesidades de cambiar y eliminar barreras, llegando para ello incluso a desafiar el *estatus quo*, saben modelar los procesos de cambio de los demás y siempre están dispuestos a aprender nuevas fórmulas para el cambio, que ya es una constante en su vida.

1.4 Bibliografía, Filmografía y Enlaces internet.

• Bibliografía:

- * *Liderazgo Creativo*. Robert Dilts. Ed. Urano. Barcelona, 1998
- * *Soluciones PNL. Modelos empresariales, modelos personales*. Sue Knight. Ed. Paidós . Empresa. Barcelona, 2001
- * *Manual del cerebro para usuarios*. Bob G. Bodenhamer y L.Michael Hall. Ed. Palmyra. Madrid, 2008
- * *Mentes Líderes*. Howard Gardner. Paidós, Barcelona, 2010
- * *La Inteligencia del Líder*. Tony Buzan, Tony Dottino y Richard Israel. Ed. Deusto, Barcelona, 2005
- * *Introducción al Pensamiento Sistémico*. J. O'Connor y J. McDermott. Ediciones Urano. Barcelona, 1998

• Filmografía recomendada

- * *El Club de los Poetas Muertos*. Dirigida por Peter Weir, 1989
- * *Cadena Perpetua*. Dirigida por Frank Darabont, 1994
- * *Gattaca*. Dirigida por Andrew Niccol, 1997
- * *Matrix*. Andy y Larry Wachowski, 1999
- * *Avatar*. James Cameron, 2010
- * *Invictus*. Clint Eastwood, 2010
- * *El discurso del Rey*. Dirigida por Tom Hooper, 2011

• Enlaces Internet

- * <http://www.pnlnet.com/chasq/a/8146>
- * <http://es.scribd.com/doc/20170602/Niveles-Neurologicos>
- * <http://www.javiermalonda.com/2010/02/los-niveles-neurologicos/>
- * <http://www.ecovisiones.cl/metavisiones/articulos/bateson.htm>
- * <http://www.evolucionssystemica.com/wp/?p=143>
- * <http://www.youtube.com/watch?v=zMFCAWELXmM&noredirect=1>