



U A I

## Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias Empresariales  
Sede Rosario - Campus Pellegrini  
Carrera Licenciatura en Comercialización

### **Tesina Título**

**La eficacia del desarrollo del potencial del capital humano a través de la aplicación de la PNL en Empresas de servicios de la Ciudad de Rosario.**

Alumno: Darío Ricardo Cardinaletti

Email: [dariocar@gmail.com](mailto:dariocar@gmail.com)

Domicilio: Salta 2971 - Rosario

Teléfono: 0341-155-201344

Tutor de contenido: Mg. Lic. José Humberto Krueh.

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottini.

**Mayo 2014**

## AGRADECIMIENTOS

La presentación y exposición de este trabajo representa uno de los acontecimientos más importantes en mi vida.

Quisiera expresar en estas líneas mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su guía, apoyo, motivación, interés y amistad han contribuido a este logro personal y profesional.

No hay palabras para agradecer a mis padres *Nestor Cardinaletti* y *Mirta Parini*. Sin su apoyo incondicional esto no hubiese sido esto posible.

A los amigos que me han acompañado todos estos años de aprendizaje y descubrimiento: GRACIAS por su invaluable amistad.

Parte de la temática de este proyecto se lo debo a Graciela Sappietro, quién me regaló mi primer libro de PNL hace 10 años.

Un último agradecimiento les debo a mis profesoras Ana María Trottini y Laura M. Berizzo, tutoras de mi trabajo de investigación: su grandeza como docentes y personas es un ejemplo para mí.

Sin duda, ninguno de nosotros sería lo que es, sin ayuda de grandes personas. A todas ellas: *Gracias*.

## Índice

	Página
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>38</b>
<b>Aportes.....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>50</b>

## Introducción

Mediante esta investigación analizamos la eficacia del desarrollo del potencial del capital humano a través de la aplicación de la **PNL** (Programación Neuro Lingüística) en Empresas de servicios de la Ciudad de Rosario.

El capital humano resulta, más que *un recurso*, *el recurso fundamental para el desarrollo y continuidad de las organizaciones* a largo plazo. Desde la línea de mando más alta hasta los individuos que ejecutan el mismo sostén operativo, son responsables de que la organización sea productiva. El capital humano es un elemento fundamental y, como tal, es provechoso desarrollarlo.

Los métodos de capacitación, formación y desarrollo de recursos utilizados por las organizaciones son numerosos y de diversas complejidades.

Habitualmente, los tipos de formación empleados por las empresas dependen enormemente del circuito de producción del producto o servicio que se comercializa. Llamamos a este tipo de capacitación, *formación técnica*. Esta, como su nombre lo indica, está dirigida al nivel operativo y es empleada, generalmente, para tareas de repetición, como puede ser el ensamble de un producto, la venta o la utilización de nuevas tecnologías.

Hay organizaciones, en cambio, que se desarrollan sobre la base de *relaciones sociales dinámicas*. Los actores de estas organizaciones valoran la aplicación de herramientas de desarrollo para *todos* los niveles.

Si señalamos que el capital humano es el mejor recurso del que dispone la empresa, sería poco inteligente omitir en el desarrollo del mismo a la comisión directiva, por ejemplo, o a los altos cargos. Considerando a la organización como un sistema, entendemos que los altos mandos también forman parte de ella, e incluso, al ser responsables de las demás divisiones de la organización, son generalmente los más importantes.

Una de estas nuevas corrientes de capacitación es presentada con el nombre de PNL. La PNL, como herramienta de cambio, permite construir un desarrollo profundo del individuo, al escapar de lo meramente operativo: Ampliar la percepción, los modelos de acción, crear nuevas y mejores alternativas y ajustar la comunicación en todo nivel, son la esencia de su objetivo.

Naturalmente, al investigar en el campo práctico nos encontraremos con distintos actores que componen estas organizacionales: alguno dirigirán su trabajo careciendo de consenso organizacional. Mientras que otros maximizarán la importancia de las personas que la componen.

Esta investigación nos familiariza con una corriente de formación capaz de generar una alta eficiencia productiva al aplicarse en el recurso intangible más importante de una organización: *El Capital Humano*.

Dado que la organización es humana por definición; maximizamos el trabajo con las personas que la componen, más que con las capacidades de las mismas. Trabajamos con un conjunto de novedosas herramientas derivadas de la psicología individual y social: La PNL.

El capital intangible de una empresa se conforma por la suma de los potenciales individuales que la componen. A través de la PNL podremos investigar, analizar y comparar el estado actual de las realidades sociales de los individuos que integran la organización, ya que ellos conscientemente o no, generan resultados (clima laboral, liderazgo, misión, visión, tipos de comunicación, motivación, cultura, objetivos) y utilizar estas conclusiones para proponer nuevas soluciones a viejos problemas.

Consideramos a este trabajo de investigación como una puerta de ingreso a estas nuevas corrientes de conocimiento, para aquellos actores que reparen en la importancia de adaptarse a lo nuevo, a fin de maximizar la eficiencia en distintas áreas de la organización.

En Argentina acostumbramos a conocer las nuevas tecnologías un tiempo después de su éxito en diversos lugares del mundo. Las tecnologías de gestión no son la excepción a esta regla. Este trabajo nos acercará aún más a estas nuevas tecnologías de formación, para provecho de todo el círculo social.

“La Programación Neurolingüística se inicia a comienzos de los años 70, en Santa Cruz (California), cuando Richard Bandler y John Grinder crearon un modelo que permitiría aplicar herramientas muy poderosas y efectivas en la comunicación. Postularon este modelo de efectividad estudiando de manera muy ingeniosa y precisa a tres profesionales extraordinariamente efectivos en su actividad terapéutica: Fritz Perls, creador de la escuela psicológica conocida como Gestalt, Virginia Satir, conocida por su capacidad para trabajar con familias y Milton Erickson, famoso por su dominio de la Hipnosis.

A pesar de la extrema diferencia entre estos genios del cambio humano, Bandler y Grinder encontraron patrones de intervención muy similares en su esencia. Simplificaron estos patrones y construyeron el modelo de comunicación e intervención más poderoso descubierto hasta la fecha: la PNL.

Por este entonces, Bandler y Grinder vivían cerca de Gregory Bateson, antropólogo británico famoso por sus aportes a la comunicación y teoría de sistemas, autor también en temas como biología, cibernética, antropología y psicología. Bateson realizó profundos aportes al modelo de Bandler y Grinder. Surgieron de esta unión dos orientaciones: *una hacia el estudio de los patrones necesarios para sobresalir en cualquier área o ámbito (excelencia personal) y otra hacia los patrones de comunicación efectiva*. A partir de 1977, Richard Bandler y John Grinder iniciaron la enseñanza de la Programación Neurolingüística (PNL) de manera masiva a través de seminarios y talleres.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cardinaletti, Dario. “PNL (Programación Neuro Lingüística)”

La PNL resulta entonces, un estudio de la “*experiencia subjetiva*”. Es un modelo coherente, formal y dinámico de cómo funciona la mente humana, de cómo las personas estructuran, perciben, representan y comunican su experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el desarrollo en cualquier ser humano.

La PNL es una metodología basada en la presuposición operativa de que todo comportamiento tiene una estructura y esa estructura puede ser modelada, aprendida, enseñada y modificada (re-aprendizaje).

Es esencialmente un modelo de comunicación efectiva, y es por eso que sus técnicas tienen aplicación en todos aquellos campos en que las personas se relacionan con otras.

La PNL ofrece a las personas la posibilidad de conocer sus procesos internos, y de actuar sobre ellos modificándolos, utilizando técnicas sencillas y específicas para el desarrollo de estados de excelencia.

Propone herramientas efectivas para el cambio humano y la expansión de las opciones individuales y de las organizaciones.

Incorpora material teórico de distintos campos como la cibernética, la lingüística, la teoría de sistemas, la psicoterapia y la teoría de la personalidad.

“El nombre PNL engloba los tres elementos fundamentales que producen la experiencia y la conducta humana: neurología, lenguaje y programación:

El término “**Neuro**” (del griego *neurón* o nervio) recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos. Percibimos la realidad a través de los sentidos, pero le damos significado mediante un proceso de interpretación, que siempre es subjetivo, y actuamos según ello.

El término **Lingüística** (derivado del latín *lingua*), indica que usamos el lenguaje **verbal y no verbal** para ordenar nuestros pensamientos y conductas, para construir nuestra realidad y para comunicarnos con los demás.

Y **Programación** se refiere a los programas (de comportamiento) que producimos, entendiendo programa como el modo elegido para ordenar una secuencia de ideas y acciones con el fin de producir resultados. En PNL el concepto de programa (extraído de la Informática) se homologa al concepto de la estrategia que usamos para obtener resultados.”<sup>2</sup>

El motivo fundamental de este trabajo fue comprobar si la aplicación de la PNL Trascendental en emprendimientos permite, además de resultados económicos favorables, *el logro de una alta satisfacción personal en los individuos que la componen.*

---

<http://artistasdelexito.blogspot.com.ar/2008/04/pnl-programacion-neuro-linguistica.html>.  
Artículo de PNL. Fecha de Captura 17/10/13

<sup>2</sup> Cardinaletti, Dario. Op. Cit. Artículo de PNL. Fecha de Captura 17/10/13

Nuestro objetivo entonces fue demostrar que la aplicación de esta disciplina totalizadora del ser humano permite armonizar la obtención de resultados económicos con el importante logro en términos de satisfacción interna de todo el personal implicado en estos emprendimientos.

Para esto describimos la PNL como herramienta de cambio. Es fundamental conocer como esta disciplina define al individuo, antes de comprender bien los alcances de su aplicación.

Investigamos luego, el estado actual de la realidad interna de individuos que han alcanzado el éxito en sus proyectos, revelando en ellas el pleno funcionamiento de la filosofía de la PNL como herramienta de potenciación de recursos.

Finalmente, recopilamos información en emprendimientos de servicios de la ciudad de Rosario que *no* hayan alcanzado la sustentabilidad a corto y mediano plazo, quedando al descubierto las falencias en la potenciación de recursos.

Esta información es útil para contrastar los estados de los individuos, en términos de organización y gestión de recursos, misión, visión y grados de realización personal.

Para ello, realizamos observaciones y entrevistas en profundidad a personas de relevancia que están vinculadas a estos emprendimientos.

Con el procesamiento de esta información, evaluamos los efectos tangibles e intangibles como resultado de aplicar, o no, la filosofía de la PNL dentro de la organización.

Con el fin de recopilar información relevante utilizamos la metodología descriptiva para la investigación. De esta manera obtuvimos información de las distintas realidades personales de los actores, para así comprender y explicar los pequeños fenómenos que configuran las distintas culturas organizacionales.

Trabajamos también con Datos Cualitativos. Estos nos aportaron una profundidad de concepto que no podíamos lograr con una investigación cuantitativa, siendo la ideal para este trabajo.

Las entrevistas en Profundidad se realizaron a los actores implicados en la creación de la cultura organizacional. Complementamos esta información con la técnica Observacional, basada en el análisis y registro del comportamiento de los sistemas sociales implícitos en cada cultura organizacional.

Como cierre del trabajo de investigación contrastamos la cuestión fundamental que nos planteamos con la información obtenida, pudiendo validar nuestra hipótesis, logrando una nueva referencia o conocimiento respecto al tema de investigación.

Finalmente, usted encontrará nuestras contribuciones personales hacia finales de este trabajo. Estas conclusiones fueron elaboradas durante la investigación, teniendo como base el resultado de la metodología recién planteada, así como observaciones personales que pudieran escapar al mismo, con el fin de amalgamar conocimientos y dejar las puertas abiertas a investigaciones futuras relacionadas al tema.



## Capítulo I

### La PNL como herramienta de cambio

#### Descripción

Resulta fascinante comenzar a investigar el origen de nuestra percepción. Las acciones más cotidianas son las que habitualmente pasamos por alto.

Los seres humanos poseemos complejos sistemas de interpretación del mundo. Adquirimos, procesamos y almacenamos información derivada de nuestros sentidos, y llamamos a esto *experiencia*.

Los sistemas que regulan la percepción nos permiten estas posibilidades.

En los últimos años (y en parte gracias a la PNL) el hombre, el prodigio más grande de la naturaleza, pasó de ser una maravilla incomprensible a ser un ente con poder que configura el mundo, y boga por el bienestar de su medio ambiente y sus semejantes.

Algo nos diferencia del resto de los animales, es cierto. ¿Pero qué es precisamente aquello que nos diferencia? ¿Podemos decir con toda seguridad que *nos conocemos*?

*La gente viaja para maravillarse,  
ante las cumbres de las montañas,  
ante las olas enormes de los mares,  
ante los grandes causes de los ríos,  
ante la vasta extensión del océano,  
ante el movimiento de los astros*

*y pasan ante ellos mismos...sin maravillarse.*

**SAN AGUSTÍN**

Es hora de empezar a maravillarse. ¿Qué sucedería si alguien le dijera que somos quienes le damos significado a todo lo que vemos? Pues bien: tenemos el poder de definir al mundo, nuestras relaciones y a nosotros mismos.

Debemos estar atentos si queremos manifestar todas nuestras posibilidades, pues ello depende de una sola persona: Usted. Sin embargo, para esto, es preciso conocernos todavía mejor.

En las últimas décadas la ciencia encontró una disciplina que comienza a revelar cómo funciona la mente humana, como creadora de paradigmas, modelos y significados: En la década del 70 nació la PNL.

Ésta explica cómo todas las personas, con las mismas herramientas, construyen el mundo que las rodea. Claro está que hacerse consciente de este proceso, generalmente inconsciente, es la clave para tomar activamente el papel de creadores de significados y de realidades, en vez de dejar que *sean los significados los que nos construyan a nosotros*.

La PNL toma el papel de revelador objetivo de las herramientas que los seres humanos utilizamos para forjar nuestra realidad.

La PNL se vuelve una herramienta *facilitadora* en el estudio de la construcción e interpretación de paradigmas personales, justamente al *reconocer la capacidad de todo individuo* de construir modelos completos y exhaustivos de experiencia, con los que se desenvolverá y a los que responderá.

El valor especial de esta disciplina radica en la comprensión de que nuestras capacidades y habilidades para lograr un determinado objetivo, dependen en gran medida de la naturaleza de nuestros modelos mentales, reconociendo que éstos pueden re-aprenderse para lograr nuevos patrones que nos acerquen al éxito.

Una particularidad del estudio sobre el ser humano es que, si bien se puede intentar conocerlo a través del estudio de sus partes y procesos por separado, éstas terminarán por conformar una *unidad sincrónica de movimiento*. Es decir, lo que conforma la experiencia, los valores, y objetivos de una persona, por ejemplo, finalmente estarán en consonancia con una construcción mucho mayor de lo que resulta de la sumatoria de sus partes.

A fines didácticos es útil comenzar ahora a conocer cada una de estas partes por separado, con el objetivo de amalgamarlas todas como una unidad no estática, de movimiento, hacia fines de este trabajo.

## 1. Teoría de la experiencia

Si debiéramos establecer una “unidad de medida” para todo lo que acontece en nuestra vida, ésta sería, sin duda, *la experiencia*, ese bloque sólido de vivencias, llena nuestro mundo de valor.

De momentos pasados están conformados nuestros recuerdos, así como este mismo momento se hace presente ahora, pero: ¿Cómo definiríamos “experiencia”?

Técnicamente podemos decir que la experiencia es un *resultado*. Es la combinación de 2 fuerzas de grandioso poder:

- a. El mundo externo (o entorno)
- b. El mundo interno (el sujeto)

## 1.1 El mundo externo (lo percibido).

La definición del “mundo externo” fue objeto de largas búsquedas entre las más diversas disciplinas. La filosofía intentó durante siglos aproximarse a la realidad última del mundo físico, e incluso la rigurosa constatación científica dio un nuevo giro con la aparición de la física cuántica o metafísica.

La naturaleza, los objetos y la interacción que entre ellos ocurre, forman parte de un complejísimo *sistema dinámico*, que escapa a los más elaborados logaritmos científicos, así como a las más brillantes especulaciones filosóficas.<sup>3</sup>

El hombre ideó sistemas para dar orden a un universo que es decididamente más complejo que las herramientas desarrolladas para cuantificarlo.

***“Si alguna vez deseasteis todo otra vez, todo eterno,  
todo entrelazado, trabado, entretejido por el amor,  
entonces amasteis el mundo.”***

***Friedrich Nietzsche.***

Afirmamos entonces que el mundo externo es toda esa inmensidad: Un complejísimo campo de acción que nos brinda la posibilidad de ser perceptores. Podríamos definirlo como el tiempo y el espacio que permite leer este documento, salir de compras, ir al parque o planificar el futuro.

Afirmamos aquí la característica más importante del mundo externo: El mundo externo es objetivo y es el mismo para todos. En este sentido de objetividad intrínseca podemos concluir que *el mundo externo es completamente neutro*.

Este concepto se volverá fundamental para la vida del individuo, pues, las variaciones que conformarán la percepción última estarán determinadas, no por lo que sucede fuera, sino por lo que sucede *dentro de nosotros*, en el mundo interno.

## 1.2 El mundo interno (el perceptor)

El mundo interno es el foco más importante de esta investigación. Todo cambio que queramos establecer en nuestras vidas (o nuestro emprendimiento) corresponden al orden del mundo interno de cada individuo.

Este nos establece como decodificadores del mundo que nos rodea, otorgándole, de forma inconsciente el significado que éste tendrá *para* nosotros y *sobre* nosotros. No puede hacerse suficiente hincapié en el poder y la importancia que tiene el mundo interno para la vida de cada uno de nosotros.

El mundo interno terminará por configurar la totalidad de nuestras percepciones y, con ellas también, nuestro alcance. Los valores, los conceptos e ideales que se alimenten, pueden tener su origen tanto en el mundo interno

---

<sup>3</sup>Más información en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_complejo](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_complejo). Fecha de captura: 05/12/14

como en el mundo externo. Y esto supone toda una diferencia ya que el mundo externo nos viene dado; mientras que el mundo interno, es lo que *somos*.

Ser conscientes de nuestro mundo interno es añadir una profundidad sustancial a nuestra existencia.

## **La PNL Como herramienta de Cambio**

### **Origen y Desarrollo**

Desde su aparición en el campo de la psicología, la PNL no ha dejado de asombrarnos por su valor como herramienta para el cambio.

En su presentación la PNL (o PNL de 1ra Generación) estudió el contexto donde se desenvolvía un individuo y los comportamientos que este aprendía allí (*estrategias cognitivas*). Dichos comportamientos no resultaron aplicables a todos los entornos y situaciones, aunque existía en el individuo una subyacente intención positiva.

La idea principal consistía en “*Si algo no funciona, lo cambias, lo más rápido posible*” y las técnicas se enfocaban en la solución de problemas en el nivel del comportamiento y las capacidades.

Con la llegada de los años 80, los estudiosos de la PNL (PNL de 2da Generación) comenzaron a abarcar también el estudio del lenguaje como constructor de modelos de comportamiento: El lenguaje que el individuo se representaba a sí mismo (Lenguaje interno) y el lenguaje como herramienta para comunicarse con el entorno y obtener resultados. Se profundizó en la relación con uno mismo y con el otro, es decir, con los modelos propios adquiridos y los de otras personas. Nace aquí el concepto de *modelado de estrategias* para lograr resultados. (Ver modelado de estrategias, pág. 25)

Las técnicas empleadas se enfocaron entonces en niveles más elevados de cambio: Creencias, valores y metaprogramas (lenguaje) orientados al establecimiento de objetivos y las diferentes estrategias para lograrlos.

Hacia mediados de los años 90, la PNL logra un significativo salto cualitativo: Hace su aparición la PNL Transpersonal (o PNL de Tercera Generación).

Por primera vez se orienta el trabajo de la PNL al reconocimiento de la persona en su totalidad. Las técnicas tienen como objetivo niveles más elevados de cambio y aprendizaje, y se integran a la disciplina conceptos de *identidad, misión y trascendencia*.

Esta visión totalizadora del ser humano, abrió numerosas puertas a la reinterpretación de significados históricos como *la armonía, el éxito, el bienestar y la prosperidad*, logrando un concepto distintivo y más elevado del YO, compuesto ahora de *identidad* y sentido *transpersonal*.

De esta manera la “*excelencia*” tan nombrada en las primeras escuelas de la PNL, encamina sus pasos hacia un sentido de integración que trasciende ampliamente lo conductual y lo operativo.

La totalidad del individuo según las 3 generaciones de la PNL.



La PNL, al revelar los procesos que ejecuta el individuo en la construcción de su mundo interno, comienza a desarrollar numerosas técnicas que servirán para ajustar aquellos modelos que podrían encontrarse en conflicto y que podrían afectar al individuo.

La visión totalizadora del ser humano describe a éste como un conjunto de niveles solapados, como podremos ver en la imagen de la página siguiente.

Estos niveles incluyen otros de condición inferior a la vez que son incluidos por otros más elevados. Esto significa que la modificación de uno (el más elevado), conllevaría necesariamente a la modificación del otro (menos elevado).

Comprender el enfoque holístico del ser humano se vuelve fundamental para conocer cómo las partes superficiales responden a niveles superiores que las abarcan. Es decir que, si resuelvo cambiar mi *creencia*, en un entorno determinado, probablemente termine modificando mi *comportamiento* en el mismo.

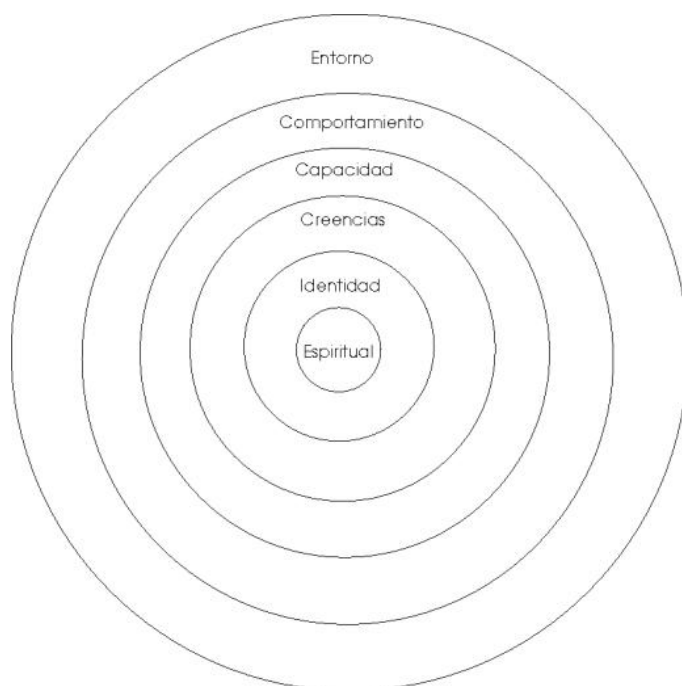
De esta forma puede trabajarse sobre el individuo ajustando niveles de forma que todas sus partes encajen armónicamente.

Suele ocurrir que desconozcamos el orden de estos niveles en nosotros, y experimentemos en consecuencia agudos conflictos en determinadas áreas de nuestra vida. Esto puede ocurrir al basarnos en ideales o conceptos que incorporamos a través de la cultura y de la repetición, pero que se encuentran distantemente alejados del equilibrio interno.

El desafío aquí es equilibrarnos, comenzar a ver dentro de nosotros mismos y discernir entre lo que es útil y correcto para esa totalidad que somos.

El presente trabajo está orientado al desarrollo del potencial del ser humano en emprendimientos de servicios en términos laborales y de éxito personal.

El objetivo consiste en desarrollar, herramientas y conceptos útiles para este fin, y contrastar estos conceptos en el campo con emprendimientos en funcionamiento.



Como en todo ámbito de la vida del individuo, es la experiencia quien enseña los patrones que servirán se guía para vivir nuestra vida.

En muchos casos, sin embargo, el individuo cuestionará estos aprendizajes, que en otros momentos consideró verdaderos, para nutrirse de nuevos aprendizajes más acordes a la realidad interna o mundo interno del sujeto.

Como hemos desarrollado, el factor común principal del que disponemos todos los seres humanos es la capacidad de percepción de nuestro entorno. A través de ella incorporamos diversos modelos y elementos que podemos utilizar para contrastar nuestra realidad, tomándola como referencia, frente a nuestro mundo interno.

Comencemos ahora a conocer cómo incorporamos día a día, las diversas representaciones que configurarán los mapas que serán las primeras guías en nuestra vida.

### **Experiencia Práctica**

Podemos fácilmente comparar al mundo externo con un vastísimo océano de compleja información. Todos los días, a través de los sentidos, estamos expuestos a miles de elementos experienciales. Ante esta grandiosa cantidad de información, nuestra mente inconscientemente establecerá filtros o sesgos perceptivos a fin de reducir la complejidad.

### **Filtros de información: Generalización, distorsión y omisión**

En su libro *Poder Sin Límites*, Anthony Robbins explica con extremada sencillez la necesidad inconsciente que tiene la mente de filtrar la sobreabundante cantidad de información recibida de nuestro entorno.

“Es probable que nos volviéramos locos si tuviéramos que atender, conscientemente, a los miles de estímulos que recibimos en todo momento, desde la sensación del pulso en el dedo meñique de la mano izquierda hasta las más tenues vibraciones que inciden en nuestro oído. Por ello el cerebro filtra la información y selecciona sólo la que necesita, o la que espera necesitar

para uso futuro, dejando que la mente consciente del individuo ignore todo lo demás.

A través del proceso de generalización, distorsión y omisión, filtramos las señales eléctricas (información) del entorno y las transformamos en una representación interna. De este modo la representación interna, la experiencia que tiene uno de un acontecimiento, no es exactamente el suceso en sí, sino una reelaboración interior y personalizada. Este proceso de filtrado explica la inmensa variedad de modelos de percepción humana. Simplemente, la mente consciente de un individuo no puede utilizar todas las señales que recibe.”<sup>4</sup>

Como podemos inferir, sin estos filtros de información nos veríamos envueltos en un verdadero caos, haciendo muy difícil, o imposible, sostener la atención en determinadas actividades, generar experiencias definidas, establecer hábitos, gustos, definir objetivos, entre otras.

El problema que puede generarse (y que habitualmente se genera) es el filtrado de *información que resulta necesaria* para desenvolvemos eficazmente y generar los resultados que deseamos.

Por ello es importante volver a reconsiderar la información obtenida del entorno, o la que pudo haber quedado descartada en este proceso inconsciente de tamizado perceptual, y que no nos permite completar el modelo mental para el éxito (ver Flexibilidad, pág. 21).

Estos filtros de la percepción son:

### Generalización

Citamos unas palabras del libro “*Introducción a la PNL*”, para identificar y definir los alcances de este importante filtro perceptual.

“Las generalizaciones se expresan, normalmente, con palabras del tipo «todo», «cada», «siempre», «nunca» y «ninguno», estas palabras no admiten excepción y se conocen como cuantificadores universales. En algunos casos no están presentes de forma explícita; por ejemplo: «Creo que los ordenadores son una pérdida de tiempo», o «la música pop es basura».

Otros ejemplos serían:

- «La comida india tiene un sabor terrible.»
- «Todas las generalizaciones son erróneas.»
- «Las casas son muy caras.»
- «Los actores son personas interesantes.»

Los cuantificadores universales son paradójicamente limitativos. Hacer extensiva una declaración a todas sus posibilidades o negar todas las posibilidades, hace muy difícil localizar una excepción. Se crea un filtro

---

<sup>4</sup> Robbins, Anthony, *Poder sin límites*. Editorial Grijalbo, Buenos Aires, 1990. Pág. 56.

perceptivo o una profecía de necesario cumplimiento: usted verá y oír lo que quiera ver y oír.”<sup>5</sup>

### Omisión

El filtro de omisión es simple y sencillo de comprender. Al ser el mundo un lugar de vastísima información, simplemente dejaremos de lado aquella que no consideremos de valor para nuestros objetivos, o no amplíen la construcción de modelos ya existentes. Un problema de aprendizaje puede darse al omitir información valiosa o importante para desarrollo de nuestro propio modelo o mapa del mundo.

### Distorsión

La distorsión simplemente modifica el significado de un hecho objetivo como consecuencias de los juicios ya existentes. Los juicios actúan entonces como confirmaciones que a la vez refuerzan su dominio sobre nuestra percepción. ¿Cómo podemos afirmar que percibimos fielmente si lo hacemos a través de juicios contruidos de antemano o presuposiciones contruidas arbitrariamente?

Conocer los filtros perceptuales es comenzar a conocernos a nosotros mismos. Comenzamos a sospechar ahora la manera que tenemos de simplificar la realidad. Un problema habitual es que, con el filtrado (o establecimiento de significados) que realizamos, simplifiquemos también nuestras propias posibilidades, encontrando límites donde realmente no los hay.

Para aumentar potencial de nuestras propias posibilidades *debemos aumentar la realidad del mapa del mundo que llevamos con nosotros* (Ver “el seminario de tres minutos”, pág. 17), pues, de la interacción entre el mundo objetivo, los modelos de todas las personas, se estarán construyendo toda clase de resultados.

Considerando la capacidad innata de todo individuo de construir modelos únicos de experiencia, la Programación Neurolingüística da a conocer sus Supuestos, partiendo de la base de que toda interpretación subjetiva de una persona en su inherente interrelación con el entorno nunca es la realidad objetiva.

### Supuestos de la PNL

- El fracaso no existe, solo existe la información (resultado).
- El significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene (emisor - receptor)
- La resistencia se refiere a la inflexibilidad del comunicador.
- No podemos no comunicar.

---

<sup>5</sup> O’Connor, Joseph & Seymour, John. *Introducción a la PNL*. 8va Edición. Urano. España. Pág. 153.



- El mapa *no* es el territorio.
- Toda conducta tiene una intención positiva.
- Es más fácil cambiarse a uno mismo que cambiar a los demás.
- Todos tenemos el poder para movilizar los recursos necesarios para cambiar.

En este punto podemos ver con claridad el espíritu de la PNL y la importancia de sus “supuestos”. Detengámonos brevemente en lo que consideramos el supuesto más importante de la PNL para el desarrollo del individuo:

“El mapa *no* es el territorio”.

La validez de un mapa o modelo está dada por lo fiel que pueda ser respecto al territorio que representa; este es uno de los objetivos de la PNL: Crear, modelar y aprehender mapas fidedignos respecto al campo, o la disciplina de nuestro interés, que es donde podemos encontrar el o los objetivos que deseamos alcanzar. Un campo de acción puede ser un deporte, proponerse tener relaciones prósperas, lograr el éxito en los negocios, o bien, vivir plenamente nuestra vida.

Como señala Anthony Robbins:

*“Puesto que no sabemos lo que son las cosas en realidad, sino sólo cómo nos las representamos a nosotros mismos, ¿por qué no representárnoslas de manera que aumenten las posibilidades nuestras y de otros, en vez de crear limitaciones?”<sup>6</sup>*

---

<sup>6</sup> Robbins, Anthony, *Op. Cit.* Pág. 57.

## Capítulo II

### Los componentes del éxito

#### **El seminario de tres minutos**

A veces resulta un tanto difícil explicar todos los campos en los que interviene la PNL. Por ello decimos que esta es una disciplina Holística, por tratar al individuo como un ente compuesto por muchas partes interrelacionadas entre sí, cuya totalidad supera a la suma de las partes.

Vimos algunos conceptos desarrollados por la PNL, lo cual nos da una idea de su alcance y lo que se propone. El objetivo final de la PNL es el aprendizaje (o re-aprendizaje) como camino al éxito. El cuestionamiento y remodelado de nuestras propias concepciones, a fin de abarcar alternativas que nos acerquen a los resultados que deseamos.

“Si la PNL tuviera que ser resumida en un seminario de tres minutos, sería más o menos así: el director del seminario entraría y diría: —Señoras y señores, para tener éxito en la vida tienen que recordar tan sólo tres cosas. En primer lugar, saber lo que quieren; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación. En segundo lugar, estar alertas y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo. En tercer lugar, tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que obtengan lo que querían.

Luego escribiría en la pizarra:

- a) Objetivo
- b) Agudeza
- c) Flexibilidad

Y se marcharía. Fin del seminario.”<sup>7</sup>

#### Objetivos

- ✓ ¿Podría decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí?
- ✓ Eso depende en buena medida del lugar adonde quieras ir —  
dijo el gato.
- ✓ No me importa mucho adonde... —dijo Alicia.
- ✓ Entonces no importa por dónde vayas —dijo el gato.

#### **Lewis Carroll en *Alicia en el País de las Maravillas***

---

<sup>7</sup> O'Connor, Joseph & Seymour, John. *Op. Cit.* Pág. 37.

Tener objetivos constituye una fuente motivación y superación personales. Primero, sin embargo, debe venir la habilidad de saber cuál es nuestro objetivo; si usted no sabe adónde va, se le hará difícil llegar allí.

Existen numerosas consideraciones que debemos atender a la hora de fijar objetivos. Cuestiones como la posibilidad, conocimientos previos, aptitudes, deberán estar alineadas con el objetivo final, a fin de optimizar tiempo y energía en la consecución de nuestra meta.

#### 1. Requisitos técnicos: Planificación y organización de recursos.

En su libro 'Introducción a la PNL', Joseph O'Connor y John Seymour desarrollan una serie de pasos y consideraciones técnicas, útiles a la hora de evaluar y organizar nuestros recursos. Este paso es importante y no debería obviarse. La planificación y organización de recursos guiará nuestros esfuerzos, a fin de transformar nuestro objetivo en un logro posible.

"Cuanto más precisa y positivamente pueda definir lo que quiere, y cuanto más programe su cerebro para buscar y advertir posibilidades, tanto más seguro estará de obtener lo que quiere. Las oportunidades existen cuando son reconocidas como tales.

Para vivir la vida que desea, es preciso que sepa lo que quiere.

Ser efectivo en el mundo significa producir los resultados que elige. El primer paso es elegirlo; si no lo hace, ya hay suficientes personas ansiosas de elegir por usted.

¿Cómo sabe lo que quiere? Deberá decidirlo. Hay algunas reglas para hacerlo de forma que tenga las mayores posibilidades de éxito:

-Positivo:

Anuncie su objetivo en términos positivos. Piense en lo que quiere más que en lo que no quiere. Pregúntese: ¿Qué es lo que quisiera tener? ¿Qué es lo que realmente quiero?

-Parte Propia:

Piense si lo que quiere hacer está activamente bajo su control. Pregúntese: ¿Qué voy a hacer para alcanzar mi objetivo? ¿Cómo puedo empezar y mantenerlo?

-Especificidad:

Imagine el objetivo de la manera más específica posible. Pregúntese ¿Quién, dónde, cuándo, qué y cómo, específicamente?

-Evidencia:

Piense en la evidencia de base sensorial que le permitirá saber que ha logrado lo que quería. Pregúntese: ¿Cómo sabré que lo he conseguido?

-Recursos:

¿Tiene usted los recursos y opciones adecuados para alcanzar su objetivo? Pregúntese: ¿Qué recursos necesito para alcanzar mi objetivo?

-Tamaño:

¿Tiene el objetivo el tamaño adecuado? Si es muy grande pregúntese: ¿Qué me impide poder alcanzarlo? Y convierta los problemas en pequeños objetivos, hágalos lo bastante pequeños y alcanzables. Si es muy pequeño para motivarle, pregúntese: Si alcanzo este objetivo, ¿qué me va a reportar?

-Marco ecológico:

Sopese las consecuencias en su vida y sus relaciones si consiguiera su objetivo. Pregúntese: ¿Qué pasará si consigo mi objetivo?; Si pudiera tenerlo ya, ¿lo cogería? Considere los sentimientos de duda que comiencen con un “sí, pero...”

¿Qué consideraciones representan estos sentimientos de duda? ¿Cómo podría cambiar su objetivo para tenerlos en cuenta?

Ahora haga pasar este objetivo modificado por todos los pasos anteriores para ver que sigue siendo un objetivo bien elaborado.”<sup>8</sup>

La planificación y organización de recursos es una etapa vital previa al lanzamiento de un proyecto según el testimonio de Caren, una de nuestras entrevistadas.

Caren gestiona una empresa de servicios en la Ciudad de Rosario. Su firma “*Ay Caresita!*” se dedica a la producción de alimentos y catering para eventos. Hace 2 años comenzó su producción con unos pocos clientes; hoy forma parte de la vida de los trabajadores de la zona. En una entrevista personal, ella nos confiesa que la planificación de sus objetivos siempre estuvo cuidada, a la vez que se permitió ser flexible desde el primer momento.

Consideró que el paso previo al lanzamiento de su proyecto debió ser el análisis de su capacidad estructural en términos de producción. Así, ajustó su acción a los recursos que podría explotar realmente. Evitó la desorganización y la pérdida de eficiencia, lo que le permitió lograr un medio para generar recursos con el fin de reinvertir y mejorar la capacidad productiva.

Necesitan los proyectos una planificación rigurosa, más aún cuando no se disponen de grandes capitales para lanzar un servicio con un importante apoyo financiero.

De todas formas, suponiendo que contemos con los recursos que maximicen nuestras posibilidades... ¿nos motivaría un objetivo que *no* contemple nuestras íntimas predilecciones?

---

<sup>8</sup> O'Connor, Joseph & Seymour, John. *Op. Cit.*, Pág. 43 y 44.

## 2. Mandato y predilección personal: ¿Qué me hace feliz?

### La Pasión: El idioma del corazón.

En la búsqueda del éxito no deberíamos obviar la retribución positiva de lo que sea que hayamos elegido realizar. En esta investigación no consideraremos al éxito como un resultado estático, sino como un estado vivo. Y la mejor forma de lograr un estado vivo es lograr que las actividades vivan a través de nosotros.

La pasión (alegría, entusiasmo, fervor) que sentimos al transitar cierta actividad o disciplina difícilmente se nos pase por alto: Pareciera la retribución de haber encontrado en una actividad una parte de nosotros mismos.

A fin de encontrar el camino al éxito debemos considerar aquellas actividades que llenan una parte oculta de nosotros, pues sin ella satisfecha no podríamos llegar a ser todo lo que *podríamos* ser.

Luego de haber conocido distintos caminos, diversas actividades, tarde o temprano comprendemos que aquellas que más disfrutamos realizar son las que nos llenan de alegría y felicidad. Quizás tengamos un oído especial para la música, o tal vez lo hagamos realmente bien jugando al tenis, quizás disfrutemos hacer cientos de recetas en la cocina, o quizás simplemente, toda felicidad sea el resultado escondido de ayudar a los demás.

Las personas somos realmente únicas en cuanto a nuestra forma de hacer las cosas. Hay miles de caminos a fin de lograr el éxito, pues las habilidades y la personalidad de cada uno de nosotros son únicas e irrepetibles.

Algo damos por seguro: Las personas destacadas son aquellas que encontraron la forma de integrar la pasión activamente a sus vidas.

Este es el caso de Caren, y también el de Andrés. Andrés tiene 30 años y ha comenzado a desarrollar su productora musical independiente en el 2013, a la vez que trabaja como coordinador técnico en una empresa de alcance nacional. Caren dedica su tiempo a su emprendimiento gastronómico. Ambos, trabajando en empresas diferentes, afirman haber encontrado su pasión cuando eran niños. En ambos casos sus padres fueron el medio a través del cual descubrieron sus propias pasiones. Para Andrés la pasión es *“el mejor aliado para dar lo mejor de uno mismo”*, mientras que para Caren su pasión consiste en *“descubrir de que manera puedo hacer cosas nuevas”*, refiriéndose a la producción diaria de su emprendimiento.

### Agudeza

Finalmente toda acción que emprendamos tendrá como consecuencia un resultado, una respuesta. Aquí necesitamos desarrollar nuestra agudeza sensorial.

La agudeza sensorial o perceptual, es poder comprender si la respuesta que obtenemos nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Obtener una respuesta positiva deja ver que nuestro modelo, nuestras formas y nuestras acciones están correctamente alineados con lo que deseamos.

En cambio, una respuesta negativa nos informará que debemos ajustar nuestro modelo, y nuestras acciones, a fin de obtener una respuesta diferente.

Es sólo la forma en que nos representamos una respuesta negativa lo que puede tener efectos perjudiciales temporales e incluso permanentes en nosotros. Así mismo, somos nosotros quienes podríamos sacarle provecho a esta situación comprendiendo que dicho resultado, aparentemente negativo, sólo nos está informando que hay una mejor manera de hacer las cosas.

Tomar los resultados como retroalimentación en función de nuestras acciones, nos motiva a evaluar de qué forma nos estamos desarrollando. Nos pone a cargo de ser creadores de la respuesta que vamos a obtener, en vez de volvernos una víctima de las circunstancias.

“Una parte importante de la PNL es el adiestramiento de la agudeza sensorial: Dónde enfocar la atención y cómo cambiar y aumentar los filtros para que uno se dé cuenta de las cosas que antes había pasado por alto. Es tomar consciencia en el momento presente de la comunicación con otros. Esto significa advertir los signos pequeños, pero cruciales que nos dejan saber cómo están respondiendo.”<sup>9</sup>

Andrés considera sabiamente que un proyecto que se desarrolla en un ambiente social, implica a más actores de los que podemos pensar en un primer momento.

Andrés contrata servicios de promoción y diseño de forma externa para su emprendimiento, y tuvo la agudeza necesaria para descubrir que estos servicios también forman parte del proceso: *“¿Que significa nuestro proyecto también para ellos? Uno tiene que motivar a las personas a que encuentren valor y satisfacción en su trabajo. Nosotros transmitimos la calidez de lo que hacemos, eso les llega y les hace comprometerse como si trabajaran para ellos mismos.”*

Como podemos ver, la agudeza puede funcionar como un activo, tomando valor de situaciones o relaciones que aparentemente no tienen una mayor relevancia.

### Flexibilidad.

**“Si lo que haces no funciona, haz otra cosa, cualquier otra cosa”**

Joseph O’Connor

Necesitamos ser flexibles, a la hora de encontrar los caminos y generar las respuestas que nos acerquen a nuestros objetivos. En esto se basa la flexibilidad. Si la respuesta no es la que deseamos, debemos cambiar la pregunta.

---

<sup>9</sup> O’Connor, Joseph & Seymour, John. *Op. Cit.* Pág. 37.

En este sentido la PNL incluye dentro de sus supuestos la idea de que "La resistencia se refiere a la inflexibilidad del *comunicador*".

"La PNL aspira a dar a las personas más opciones en lo que hagan. Tener una sola vía para hacer las cosas no es ninguna opción. Unas veces funcionará y otras no, así que siempre habrá situaciones que no podrá solucionar. Dos opciones le pondrían en un dilema. Tener opciones significa poder usar un mínimo de tres enfoques. En cualquier situación, aquella persona que tenga más opciones a la hora de actuar, que tenga la mayor flexibilidad de comportamiento, será la que más opciones tendrá de lograr la respuesta esperada.

Cuanto más opciones, más oportunidades de éxito. La forma como estas habilidades funcionan juntas es muy parecida a lo que sucede cuando usted alquila un bote de remos para explorar un trecho de agua: usted decide a dónde quiere ir, es su objetivo inicial.

Comienza a remar y presta atención a su dirección: es su agudeza sensorial. Compara su dirección con el lugar a dónde se dirige y, si se desvía, cambia de dirección. Este ciclo se repetirá hasta que llegue a su destino. Luego se propondrá otro destino; podrá cambiar su objetivo en cualquier punto del ciclo, seguirá disfrutando del paseo e irá aprendiendo cosas durante el mismo. El camino tendrá la forma de *zigzag*; es muy raro que se siga un camino completamente recto hasta el lugar adonde se quiere llegar."<sup>10</sup>

Puede suceder que uno de los desafíos más importantes que enfrentemos en el proceso de tomar nuevos caminos sea la presión social respecto a nuestras decisiones. Los ideales enaltecidos de una sociedad que se adapta lentamente a los nuevos paradigmas funcionan muchas veces como obstáculos que no pocas personas encuentran en su camino a la autorrealización.

Esto fue lo que le ocurrió a Caren. Ella inició sus estudios universitarios pero dejó de sentirse motivada en el proceso. No era lo que esperaba y su interés fue decayendo más y más. Confundida, llegó el día en que simplemente se vio enfrentada a tomar la decisión de continuar o no, frente a la mirada de la familia y los amigos.

¿Qué es lo mejor en este caso? ¿Qué podría ser realmente un éxito para ella? Tener la flexibilidad de tomar nuevos rumbos implica saber *qué funciona para usted y que no*.

Caren hoy dirige exitosamente un emprendimiento independiente, haciendo precisamente lo que más disfruta. Mientras que Andrés si bien tiene un proyecto vinculado a sus pasiones, encuentra que su trabajo de coordinador técnico en la empresa le exige una forma de desenvolverse que le genera malestar pero que desarrolla de todas formas a fin de poder sustentar su proyecto independiente. Andrés disfrutaría enormemente encontrar otra manera de solventar su emprendimiento.

---

<sup>10</sup> O'Connor, Joseph & Seymour, John. Op. Cit. Pág. 38.

## La Acción y el Temor.

“Una vez establecido el objetivo, nuestro próximo paso será *pasar a la acción*. Tiene usted que realizar el primer movimiento. El viaje de mil kilómetros comienza con un primer paso. Si el objetivo está bien elaborado, es alcanzable, motivador y con toda probabilidad, lo impulsará a lograrlo”<sup>11</sup>

Puede que resulte muy evidente, y sin embargo no está de más recordarlo: sin acción no hay habilidad, planificación, agudeza y flexibilidad que tengan verdadero valor.

En las últimas décadas, en gran medida por consecuencia del desarrollo tecnológico y, porque no decirlo, del perfeccionamiento de las herramientas de mercadotecnia (el ahorro de tiempo como valor para el cliente), se han introducido diversas formas de *entretenimiento y comodidad* en nuestras vidas. Ya no es necesario salir de casa para hablar con amigos, ir al supermercado, e incluso ir al cine para ver los últimos estrenos.

Muchas personas han empezado a relegar la parte activa de sus vidas. La comodidad ha pasado de ser un beneficio (en términos de mercado) a ser la norma habitual de la sociedad moderna.

Puede sucedernos también que, conociendo el valor de la pro-actividad, surja frente a nosotros un obstáculo naturalmente desalentador: El temor.

El temor tiene la facultad de detener en seco nuestros intentos de aprender, avanzar y de pasar a la acción. Como tal merece aquí nuestra mención.

Consideramos que el temor surge habitualmente como consecuencia de patrones adquiridos que actúan *por* nosotros. Puede que no nos consideremos lo suficientemente valiosos para una empresa. O puede que nuestras experiencias anteriores de fracaso desalienten cualquier intento futuro. Existe el miedo al examen social, a la exposición, o el miedo intrínseco al fracaso.

Pensemos por un momento en los niños. El niño nace y dispone ya de una facultad plena para aprender. En los primeros años de su vida, el niño explora sin descanso el mundo que lo rodea. Intentará, por ejemplo, una y otra vez aprender a caminar. El niño se levanta, da dos pasos y se cae. Se levanta, una vez más y vuelve a caer. Si el niño fuera como nosotros diría: “Bueno, esto de caminar no es para mí. He fracasado, me doy por vencido”. Pero no sucede así. El niño lo intentará una, dos, diez, mil veces hasta lograr caminar por sí solo.

¿Qué es entonces lo que *de adultos* nos diferencia de los niños? Bien, algo tan sencillo como nuestros modelos mentales.

De adultos hemos construido ya un sólido mundo a nuestro alrededor, esta es nuestra *zona de confort*. Todo lo que se encuentra dentro de ella es lo

---

<sup>11</sup> O’Connor, Joseph & Seymour, John. *Op. Cit.* Pág. 44.



conocido, y lo que se encuentra más allá pareciera estar protegido, a veces, por infranqueables barreras.

Sin embargo, el aprendizaje puede obtenerse únicamente de 2 formas:

- a) Cuestionando lo que considero que es mi zona de confort.

Se trata de mirar lo conocido con nuevos ojos. Volver a la inocencia de considerar que quizás haya una mejor manera de hacer las cosas que conocemos, de manejarnos diferente. De cuestionar todo aquello que largo tiempo hemos dado por hecho y sin alternativas. Quizás se vea más abierto a considerar a las demás personas, y así, sin darse cuenta, vea que sus relaciones toman un nuevo color: más profundas y empáticas.

- b) Saliendo fuera de su zona de confort.

Probablemente lo que usted conoce no sea todo lo que pueda conocer. Quizás todo lo que usted haga o quiera hacer en el futuro, alguien lo esté haciendo muy bien ya (Ver modelado, a continuación). Se trata de expandir el conocimiento que tenemos de las cosas, los procesos, las personas y nosotros mismos.

Hay un temor intrínseco en salir fuera de nuestra zona de confort, pero piénselo: en algún momento aprendió usted a caminar. ¿Que sucediera si temiendo por salir fuera de sus hábitos o rutinas encuentra nuevos hábitos destinados a mejorar su calidad de vida?

De todas formas, el temor no es algo dado sino una *reacción* a lo que podría suceder. Lo que podría suceder no es un hecho real, usted de alguna forma tiene que representárselo en su mente con preguntas del tipo “¿Qué sucediera si...?”:

“¿Qué sucedería si no puedo?”

“¿Qué sucediera si me juzgan?”

“¿Qué sucedería si fracaso?”

Y esto es algo curioso: mientras usted se programe para encontrar estos temores, probablemente estos temores sea lo que usted encuentre.

¿Cómo podemos entonces vencer al miedo? La respuesta es muy simple: *con la acción*. (Ver Anexo – Pág. 44 - Procederé Ahora Mismo)

Recordemos esto: No sabemos cómo es el mundo en realidad, sino como nos lo representamos a nosotros mismos: ¿Qué obstáculo, que usted no cree conscientemente, le impediría dar ahora mismo el primer paso hacia la consecución de sus objetivos?

Caren nos dice, en este sentido: *“El temor es paralizante.”* Y agrega: *“Habría que ver también por qué se tiene ese temor, si es algo fundado o no. Hay que saber darse tiempo... Yo a veces me pregunto... ¿De qué tengo miedo? Y el miedo se vuelve relativo”.*

## Modelado de estrategias

¿No conoce usted a una persona que haya desarrollado buena parte de lo que usted está queriendo desarrollar para su propia vida?

Todos tenemos personas que admiramos, ya sea por sus habilidades o sus logros. Quizás se trate de un artista que nos inspira, un deportista que siempre encuentra la forma de superarse o incluso un amigo cercano que se lo ve siempre feliz y lleno de proyectos.

Bien, ¿cómo lo hacen estas personas?

Uno de los logros más valiosos desarrollados por la PNL en su trabajo con individuos consiste en el descubrimiento de las estrategias (conscientes e inconscientes) que un individuo desarrolla a fin de obtener resultados.

Supongamos que nuestro deseo es convertirnos en un exitoso deportista, digamos, un destacado jugador de fútbol. ¿Qué ideas sobre el deporte, el equipo, el estadio, sus condiciones físicas y sus rivales, por ejemplo, tendrán los mejores en este campo?

Bien, supongamos ahora que deseamos descubrir el éxito en los negocios: ¿Qué es lo que piensa, por decir, Donald Trump, de las relaciones humanas, el dinero, los proyectos y las necesidades de la gente?

La base del éxito en cualquier disciplina, consiste en última instancia en las estrategias que consciente o inconscientemente nos representamos a nosotros mismos a la hora de ponernos en acción.

Quizás descubramos que el futbolista confía en su fuerza y habilidad, mientras que al mismo tiempo se considera parte de un organismo mayor, el equipo, que trabajará como un sistema para lograr el resultado deseado. La confianza en sus compañeros será una gran estrategia para el éxito en este deporte. Quizás se figure que el equipo rival perderá fuerza proporcionalmente al tiempo que su propio equipo tenga la pelota. Bien, aquí nos estamos acercando a algo.

Un exitoso hombre de negocios quizás sea motivado por la posibilidad de ayudar con productos o servicios a los demás. Quizás se figure que cada “no” que reciba, se estará acercando cada vez más a un “sí”. Que el tiempo, más que dinero es vida. Que cada proyecto es una nueva oportunidad para diversificar el riesgo y mantenerse en marcha y que en definitiva, la base de su éxito es la alta calidad de relaciones humanas.

Descubriremos que las estrategias que utilizan los mejores pueden estar dotadas de elementos poéticos que de otra forma no hubiéramos podido conocer. Algunas estrategias nos podrán parecer increíbles, pues sólo vemos lo que las personas hacen, en la superficie, sin conocer el “porque” o del “como”, que es el aporte de la estrategia.

Simplemente podremos tomar de modelo a los mejores en lo que nos interesa realizar, y preguntarnos qué pone este individuo de relieve en su

próspera actividad. Nos sorprenderá oír a nuestros ídolos revelar facetas que no hubiésemos creído presentes y que a su vez modelan toda su vida.

Muchas estrategias pueden conocerse analizando la vida y la actividad de un modelo. Existe hoy en la era de la comunicación global, acceso a entrevistas, biografías, trabajos, que nos pueden permitir conocer la intimidad y con ella las estrategias de prácticamente cualquier persona destacada.

Para llegar a comprender el elevado valor del concepto de “modelado”, es importante darnos cuenta que modelar las estrategias de éxito en una disciplina no puede ser muy diferente a conocer las estrategias desarrolladas por personas destacadas para disfrutar una vida maravillosa.

Además, ser admiradores de otras personas nos brinda la posibilidad de volvernos humildes y seguir aprendiendo.

Las personas entrevistadas resultaron tener modelos de éxito. Caren, emprendedora de su negocio de catering y comidas es seguidora del cocinero Osvaldo Gross, un Ingeniero Químico que volcó todo su conocimiento a la química de la preparación de alimentos, enfocados al arte de la pastelería. “*La cocina es Química aplicada*”, nos dice mientras nos enseña el último libro del Sr. Gross.

Andrés, en cambio desarrolla una faceta artística en su productora y admira a una gran cantidad de músicos y artistas, ya que *“de todos saco algo bueno, por algo están ahí, aunque a veces tenga que separar a la persona del arte que hace”*.

Lisandro es programador y ha fundado junto a 2 amigos una empresa de software basada en la innovación de tecnologías de desarrollo. Él amante todo lo relacionado a la tecnología y se encuentra actualmente leyendo la biografía de Steve Jobs, ese genio adelantado a su época que no sólo fundó la compañía Apple, sino que al perderla forjó un negocio nuevo que terminó siendo adquirido por su antigua compañía.

### El éxito en los tiempos modernos.

El logro, o el éxito ha sido un ideal ampliamente perseguido por los hombres, incluso antes de la constitución del grupo social. Claro que entonces no existía la definición de “éxito” como hoy podemos concebirla. Sin embargo, el hombre primitivo podía considerar el hallazgo de una pareja, alimento o refugio como un medio para sobrevivir y reproducirse sin problemas.

Con el paso del tiempo y la evolución de los círculos sociales y el intelecto del hombre, las metas y logros primitivos fueron alcanzando nuevas dimensiones.

El éxito desde entonces ha estado siempre ligado a la consecución de metas y logros, que naturalmente fueron cambiando con el contexto social y las necesidades del hombre.

Hoy vivimos en una sociedad hiperconectada, con redes de producción y distribución antes impensadas. Asimismo las redes de comunicaciones, nos permite acceder a una vasta cantidad de información. Hoy todo está unido, y todos tenemos acceso a ello. Hoy los logros y metas, parecieran desproporcionados a lo que el hombre primitivo aspiraba y podía conseguir.

Conocemos la avidez de los hombres de negocios y las corporaciones trasnacionales. Estamos expuestos a constantes competencias de todo tipo, a través de la internet o la televisión. Conocemos el pavoneo y la ostentación de los que más tienen; y llamamos a esto “éxito”.

En un mundo manejado por el “éxito”, pareciera que disponemos cada vez de menos espacio y que si no hacemos algo, pronto será muy tarde. (Ver Marco Ecológico de la planificación de objetivos). Ante esta visión global del siglo XXI nos preguntamos: *¿Es esto realmente éxito?*

### Definimos “Éxito”

Con origen en el término latino “*éxitus*” (*salida*), el concepto se refiere al “*efecto o la consecuencia acertada de una acción o de un emprendimiento.*”<sup>12</sup>

Como podemos ver, siempre hemos definido al “éxito” por los resultados de una acción o emprendimiento y así hemos trasladado subconscientemente toda nuestra atención a la consecución *final* del proceso, en vez de enfocarnos en el *proceso de creación del resultado*.

En el mundo en que vivimos consideramos al éxito como un preciado logro en la vida (personal, laboral o emocional) y consideramos importante tener logros y objetivos cumplidos en nuestra vida.

El problema o dificultad de enfocarnos en el objetivo final o resultado es *descuidar los procesos*.

*¿Por qué vinculamos éxito con grandeza, esfuerzo, lucha, sacrificio, cuando quizás sólo debemos ser conscientes del proceso que nos conducirá al éxito?*

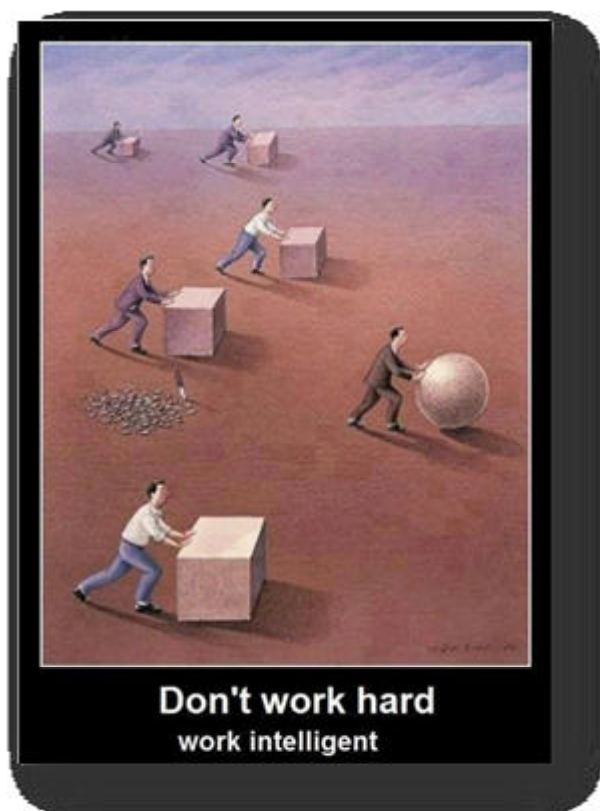
*¿No será acaso el éxito, vivir nuestros procesos en armonía y felicidad, mientras creamos naturalmente los resultados que deseamos para nuestra propia vida? ¿No es la paz interior algún tipo de éxito?*

Andrés nos dice al respecto: *“El éxito es una palabra mal tratada por algunos. Para mí es una satisfacción de un objetivo personal cumplido. Que no quiere decir alguna meta a largo plazo o un hito, sino el proceso para la búsqueda de un objetivo, que puede ir cambiando de hecho, pero son esos momentos de satisfacción. Decir ‘bueno, yo quiero hacer esto’, y después cuando te cae la ficha decir ‘Mira, lo estoy haciendo’. ‘Tengo tal desafío, lo voy*

---

<sup>12</sup> <http://gamzuletova.wordpress.com/2013/03/10/exito/>, artículo. Fecha de captura: 12/11/13.  
Autor: Julio Cesar Álvarez Del Castillo González

a encarar', y resolviendo, con tus errores, con tus problemas, con tus aciertos, darte cuenta y decir 'Mirá... lo pude lograr.'



Caren piensa también que la palabra éxito no debe referirse como un logro final y último: *“El éxito para mí es muchas cosas. Por ejemplo...esta satisfacción que te hablo de la creatividad cotidiana, para mí es personalmente un éxito. Por que antes no la tenía y ahora me encuentro feliz haciendo esto, creando todos los días algo nuevo. O yendo a aprender y decir 'Ah mira! ¡Esto funcionaba con esto, así!'. Y a la vez son pequeñas cosas, que no son muy perceptibles, pero que a mí me llenan y me hacen pensar que es parte del éxito”*

Lisandro considera al éxito como: *“Encontrar pasión en lo que uno hace. Sentirse pleno en una actividad, comprometido con algo. Tiene que ser algo que te guste, que te sientas motivado de hacer”,* a la vez nos dice: *“Los medios de comunicación en general, pero sobre todo la televisión, confunde a la gente respecto a lo que es el éxito. Yo no creo en eso. El éxito es algo más personal; tiene que ver con la parte íntima de cada uno y no con la fama o el dinero. Yo soy feliz en lo que hago y para mí eso es éxito”.*

De acuerdo a lo que sugieren los entrevistados, debemos redefinir la palabra “éxito”.

Vemos qué alguien tuvo éxito y no podemos concebir qué, o cómo, hizo esa persona para fundar su compañía, o para llenar varios estadios de futbol con su grupo musical, o bien para consagrarse campeón de un torneo deportivo varias veces consecutivas. Es decir, nos enfocamos inconscientemente en el logro final.

Olvidemos por un momento el resultado último de los procesos, ¡Más si dichos logros son capaces de intimidarnos! Olvidemos el resultado final, y enfoquémonos en *nuestro proceso de creación de resultados.*

El proceso es nuestro porque el individuo trabajará para sí mismo. Ajustará sus tiempos y sus esfuerzos en la consecución de su objetivo. Pero aún así, resulta fundamental encontrar el punto de transformación de proyecto a resultado: *La acción sostenida*. (Ver anexo - Pág. 44 - Procederé ahora mismo)

### El proceso de creación de resultados: Los pilares.

El mejor de los procesos es aquel que coordina todas sus fases en una única unidad sistémica. No puede haber éxito si una parte resiste a las otras. Esto generaría una especie de violencia dentro del proceso mismo. El stress podría ser considerado como uno de estos casos.

Hemos hablado ya de la importancia que tiene el *mundo interno* en la construcción de las representaciones internas. Pero no hemos hablado de una faceta que si bien se genera en el mundo interno tiene una inmediata influencia en el mundo externo:

### Los valores y la sustentabilidad.

**“La palabra progreso no tiene ningún sentido  
mientras haya niños infelices”**

Albert Einstein

No podemos considerar exitoso un proceso tal como nosotros lo concebimos que destruya sistemáticamente los recursos de una comunidad. El proceso debe ser viable, en base a la *sustentabilidad* de recursos limitados.

Los seres humanos crecemos naturalmente con principios y valores. Sin estos, somos capaces de crear todo tipo de obstáculos para el desarrollo de nuestro ambiente y nuestros semejantes. *El principio moral intrínseco en nosotros protege y garantiza* ese desarrollo y crecimiento. La sustentabilidad natural de un proyecto está basada en el respeto de los principios y valores que muchos de nosotros compartimos. Ingresar o sostener un proyecto sin principios o valores, constituye entonces una forma de negar una parte de nosotros mismos.

### Las aptitudes

Como podríamos inferir fácilmente, es fundamental que el individuo posea las aptitudes necesarias o el talento necesario para la tarea que ha decidido emprender. El conocimiento técnico (quizás experto), o sensible (en caso de tareas artísticas) será un importante indicador de la calidad del trabajo efectuado. Considerando que todo proyecto tiene un fin (destinatarios o consumidores), el grado de éxito de un proceso está directamente relacionado con las aptitudes, conocimientos y habilidades que posean los individuos involucrados, sea una producción diferenciada o en la estrategia para producciones de bajo costo.

Los actores relevados para esta investigación destacan el valor de la formación profesional. Lisandro esta actualmente cursando la Ingeniería en

sistemas, además de ser un ávido autodidacta de las tecnologías de programación más innovadoras del mundo. Caren, también continúa expandiendo su conocimiento en una escuela especializada en pastelería, una rama distintiva de las artes culinarias.

### La actitud

Dicho sencillamente, la actitud transformada en *acción* debe ser un elemento activo en todo el proceso. Sin acción, como lo hemos dicho ya, ningún proceso está destinado siquiera a existir.

### La pasión

La mejor forma de encarar el futuro y esperar resultados es disfrutando el presente. Una vez establecido el emprendimiento con el proceso adecuado, es necesario ser pacientes, o mejor aún, disfrutar cada día de la tarea que realizamos. Esto es encontrar pasión en lo que estamos haciendo.

Lisandro es enérgicamente apasionado en todo lo que hace: *“Es una forma de ser”* nos dice mientras sonríe ampliamente. *“y también es una forma de valorarse a uno mismo”*, afirma.

### La función social

Como seres humanos necesariamente formamos parte de una red auto sustentada de producción y consumo. Por lo tanto es de gran interés darnos cuenta qué papel estamos desempeñando para la sociedad que habitamos.

Todos los entrevistados consideraron que tienen un papel activo en la sociedad, aunque no todos pudieron precisar cuál es ese papel.

Para Caren, su papel consiste, nada más y nada menos que brindarles alimentos a la gente que no tiene tiempo para autoabastecerse. Ella encuentra en su función la realización respecto a su rol social. Andrés, no tiene bien en claro su papel en el grupo social, pero sospecha que *“todos tenemos alguno”*.

Si bien podemos enumerar los distintos componentes del proceso de éxito, cabe destacar que según lo relevado, este se manifestará de forma única y diferente para cada individuo.

## Capítulo III

### Casos de no-éxito

#### La palabra “fracaso”

La palabra fracaso puede ser utilizada para hacer referencia sobre la incapacidad de uno o más individuos, a lograr la consecución de un determinado objetivo.

Por ello la mayoría de las veces es utilizada de forma peyorativa, como forma de castigo y estigmatización de un individuo o grupo de personas ante la imposibilidad de lograr un objetivo concreto.

Por ejemplo, referirse a alguien como un “fracasado” connota un estado vigente y constante del individuo que no tiene posibilidad de cambio, y esto es evidentemente *falso*. Por lo que concluimos que esta utilización de la palabra sólo sirve para atacar. No hay valor intrínseco en su aplicación: no brinda modelos de éxito, y tampoco anima necesariamente a la persona que no pudo lograr su objetivo a intentarlo de nuevo.

Podemos inferir entonces, que la palabra “fracaso”, utilizada de este modo, no sirve absolutamente de nada. Es más, probablemente aquellas personas que la utilizan en modo de ataque oculten tras ella la imposibilidad de haber logrado sus propios objetivos.

Pues, si no... ¿De qué querrían defenderse?

Para muchos la vida es sinónimo de *competencia*, y eso provoca el *temor* subyacente de ser menos que otra persona.

Esto sucede, lamentablemente, por el común error de creer que, para yo ser más, el otro necesariamente debe ser menos. Este es un error de enfoque.

Si la vida fuera realmente una competencia sería para animar a cada uno de nosotros a superarnos a nosotros mismos y no para menoscabar el valor o el esfuerzo de los demás. Pues, paradójicamente, si una persona se vuelve obsesivamente pendiente de lo que hacen o dejan de hacer los demás difícilmente se predisponga a encarar el verdadero camino al éxito: Superarse a sí mismo.



**"Comprender a los demás es sabio, comprenderse a uno mismo es estar iluminado. El que vence a los otros es fuerte, pero el que se vence a sí mismo, ese es poderoso."**

**Lao Tze**

Debe quedarnos claro a esta altura, que el verdadero camino al éxito no se construye derribando el camino de los demás, sino construyendo el propio. Y para construir el propio necesitamos aprender y corregir cada intento que no nos brinde el resultado que esperamos. Por ello la PNL incluye dentro de sus supuestos el hecho de que:

El fracaso no existe, solo existe la información (resultado).

La retroalimentación que obtenemos de nuestro entorno o de nuestros estados internos será la guía que nos indique qué debemos modificar para acercarnos al resultado, aplicar la flexibilidad e intentar nuevos procedimientos.

#### El valor del aprendizaje

Nadie nace con todas las respuestas. Debemos aprender en cada paso que damos y la mejor forma de consolidar el aprendizaje es a través de nuestra propia experiencia. Los amigos pueden darnos consejos y nuestra familia indicarnos el camino, pero solo a través de la vivencia incorporaremos dichos procesos a nuestra vida.

¿Pensaste alguna vez el importante valor que tiene el fracaso? Pues bien, si nadie jamás hubiese fracasado nunca nadie habría aprendido nada nuevo y ciertamente, nadie nace sabiendo.

Una forma de ver la utilidad del fracaso es pensar que todas las respuestas están ahí afuera, pero para llegar a conectarnos con ellas debemos primero transitar el camino que no lleva a ninguna parte. Luego, aprovechar o no esa experiencia dependerá de nosotros. Incorporar esta nueva experiencia a nuestro conocimiento es lo que llamamos aprendizaje.

Nos hemos llevado una grata sorpresa al contrastar nuestras ideas con las de los entrevistados. Andrés piensa que *"No existe un fracaso absoluto. Yo tomo que los fracasos son desvíos, porque inconscientemente debe haber otro camino. Capaz no era ese tu camino. Quizás haya trabas económicas, pero yo no me refiero a cuestiones económicas. Quizás eso sea algo muy específico, quizás uno no lo puede manejar, pero sobre todo porque me parece que lo económico no tiene nada que ver con la persona. Lo económico es un medio, nada más."*

Caren piensa que: *"El fracaso es el miedo. Si, el temor. El miedo a no largarte a hacer eso que tenés ganas. Eso es fracaso para mí. No desarrollar*

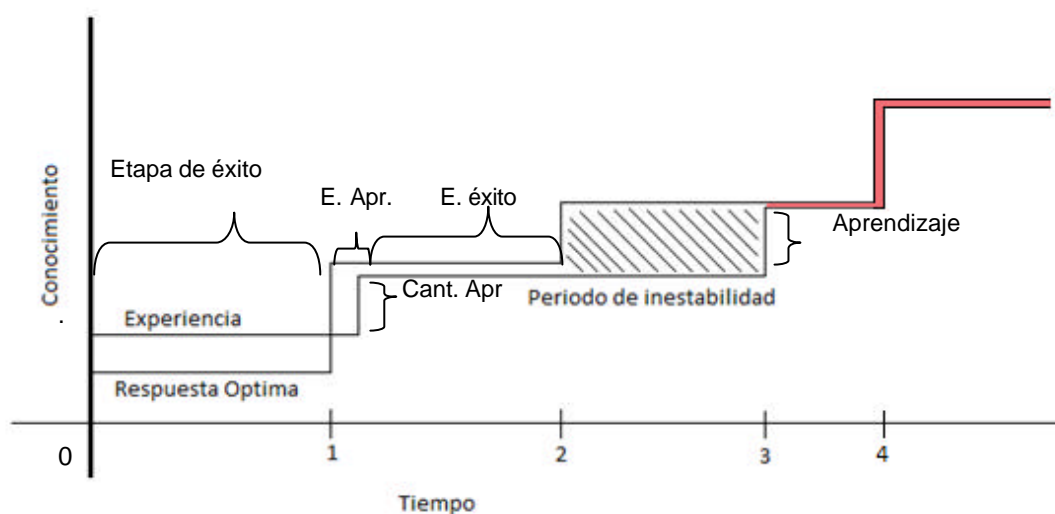
eso que vos decís 'bueno si esto puede salir bien, si yo sé hacer esto, yo puedo ir por acá, pero tengo miedo.' Entonces para mí el miedo es fracaso."

Lisandro adhiere a esta idea: "Puede suceder que no consigas algo a la primera, tampoco hay que negarlo. Pero siempre puede suceder, a la segunda o a la tercera. Es importante estar uno bien, para poder dar el 100%."

Consideramos entonces que el conocimiento deviene naturalmente de la experiencia, y plasmamos el proceso de aprendizaje en el siguiente gráfico

### Gráfico de aprendizaje

#### **A – Caso de Éxito**



En nuestro gráfico de representamos 2 ejes: *Conocimiento* y *tiempo*.

Encontramos que el *conocimiento* se encuentra conformado por la aptitud, actitud, valores (o sustentabilidad) y experiencia previa o apreendida. Mientras que el eje *tiempo* representa diferentes momentos del proyecto o emprendimiento.

Supongamos que un individuo decide poner en marcha una empresa, en un mercado que cuenta ya con una organización líder en el rubro.

Como podemos ver en nuestro gráfico, al comienzo (momento cero), nuestro sujeto cuenta con el conocimiento necesario respecto al lanzamiento de este proyecto (tiene conocimiento de proveedores de insumos y es experto en el proceso de producción). Durante un tiempo, específicamente durante la producción y el lanzamiento de su producto, el conocimiento que este posee es superior en comparación con el conocimiento requerido en esta etapa por lo que desempeñará un proceso de éxito hasta el próximo acontecimiento relevante (momento 1).

En este nuevo momento, ha salido al paso una situación que el individuo, en base a su propia experiencia no sabría cómo solucionar. Suponiendo que este es un caso de éxito, el individuo reconocerá su falta de conocimiento e ingresará en una etapa de aprendizaje. La diferencia entre lo que el individuo

sabe y el aprendizaje que ahora incorpora saber es la cantidad de conocimiento que incorpora a su experiencia.

Habiendo incorporado los nuevos aprendizajes para esta etapa (momento 1), el sujeto vuelve a disfrutar de un relativo período de éxito. Llamamos relativo a este período porque como hemos ya definido el éxito es un proceso dinámico que varía con el tiempo y no un logro puntual establecido en el tiempo.

Nuestro individuo se encuentra ahora en una nueva etapa del emprendimiento (momento 2). En este caso él está confiado de los conocimientos que posee y decide guiarse según su experiencia previa. Pero en verdad el conocimiento que el emprendimiento está requiriendo ahora, él no lo posee.

Transcurrirá un tiempo relativamente corto hasta que el sujeto comience a experimentar que su proceso no está funcionando. Este período de inestabilidad y pérdida durará el tiempo que el sujeto decida volver a analizar sus habilidades frente al entorno para adoptar una nueva estrategia que se ajuste a lo requerido por el emprendimiento.

Nuestro sujeto decide entonces echar manos de las herramientas de mercadotecnia y realizar un análisis del mercado y la competencia. Descubre que el cliente tiene un alto interés en los servicios de atención y fidelización, los cuales él había desestimado dentro del proceso.

Nuestro individuo comprende ahora lo distante que se encuentra del óptimo y decide recibir una formación especializada en ventas, lo cual le capacita para establecer un vínculo más fuerte con sus clientes. En este punto, inesperadamente “se da cuenta” del papel que ocupa dentro de su entorno: él es un brindador de servicios y sus clientes son la razón por la que él está aquí.

Ahora, comienza a concebir su éxito cómo la posibilidad de satisfacer todas las necesidades que tenga cualquier cliente, de la mejor forma posible.

Su nueva concepción de su entorno, su negocio y su misión, ha generado en él el momento 3 del proceso: No ha sido el entorno lo que ha cambiado aquí, sino que él ha adoptado una visión que vincula perfectamente su propio rol con el ambiente en el que desarrolla su negocio. Nuestro sujeto ha incorporado a su experiencia un conocimiento potenciador de sus recursos. Él ha aprendido, y con ello se reduce la *brecha del conocimiento óptimo* y *desaparece toda inestabilidad en el proceso*.

A partir de este nuevo enfoque nuestro individuo trabajará cerca de sus clientes, reconociendo el poder del aprendizaje. Transcurrirá ahora un período de satisfacción, encontrándose simplemente a gusto con el papel que debe desempeñar en la satisfacción de los deseos de sus clientes. Además, ya no será reactivo a recibir aprendizajes y conocimiento, cuando las cosas no estén funcionando como deberían. Él ha adoptado la filosofía del *conocimiento óptimo* (sombreada en el gráfico color carmesí).

Y precisamente esto es lo que sucede en el momento 4: La competencia ha lanzado una nueva línea de productos, segmentando el mercado en

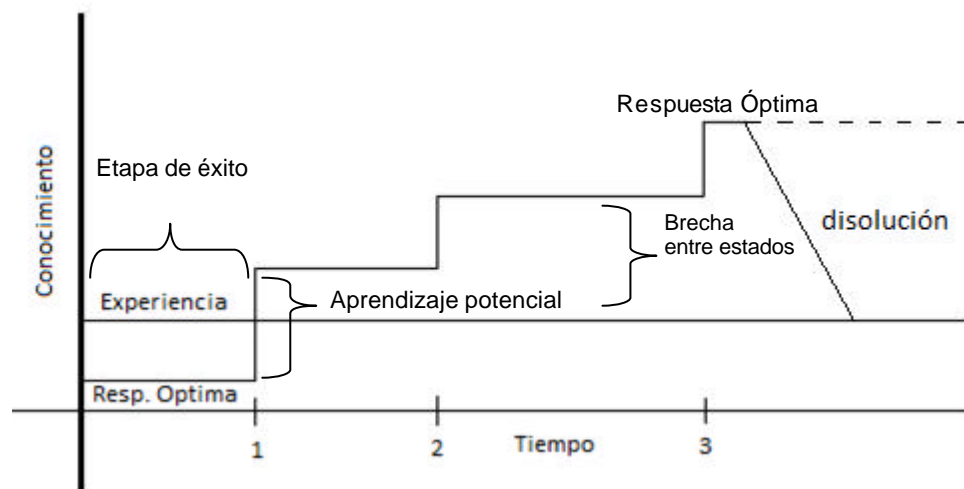
porciones que ahora atiende con productos especializados. Este es un gran desafío para el proyecto. ¿Cómo contrarrestar esta gran puesta en escena de los competidores? Sabe que algo debe hacer si quiere continuar en el negocio. Pero no dispone de los recursos económicos para imitar a la competencia, y sabe que su producto no podrá sobrevivir mucho tiempo en un mercado segmentado (y satisfecho). Entonces decide lo siguiente: concentrará sus esfuerzos en satisfacer un solo segmento, volviéndose un especialista en los productos y servicios que el segmento elegido valore y requiera.

Dentro de un gran problema, ha encontrado una solución. Quizás no pueda acaparar todo el mercado, pues la competencia y sus recursos se lo impiden, pero sí ha tomado la ingeniosa estrategia de competir enfocado en sólo un segmento. Este ajuste del proyecto, surge de conocer el valor de adaptarse e incluir alternativas que se ajusten a los acontecimientos externos del proceso. Éste es un caso de éxito.

Algo similar le ocurrió a Lisandro, pero con distinto desenlace.

Vemos este caso representado en el gráfico siguiente.

### **B – Caso de No - éxito**



Lisandro es programador y ha fundado junto a 2 amigos una empresa de desarrollo de software basada en la innovación de tecnologías. El conocimiento del grupo resultaba alentador, pues manejaban las más novedosas tecnologías en el campo de la programación (momento 0). Los diversos contactos que aportaron los integrantes de su propio campo profesional le permitieron al grupo alcanzar contratos rápidamente. Al inicio en numerosos proyectos la motivación constituye una fuerza positiva que dota de vida al trabajo en una crucial etapa: *“Estábamos felices de poder hacer algo nuestro. Como programadores siempre soñamos con trabajar independientemente, crear una compañía.”* Y lo estaban haciendo.

Comenzaron a llegar entonces más proyectos, y la necesidad de profesionalizar el emprendimiento se hizo evidente. Debían llevar a cabo una

redistribución del trabajo y crear cargos jerárquicos dentro del emprendimiento (momento 1). Esto representó un cambio que no todos los integrantes pudieron superar: *“Uno de los chicos, empezó a tener miedo. Pienso que (él) no tenía idea adónde estaba yendo con el proyecto. Le agarró miedo y quiso volver dedicarse a la facultad como hacía antes.”*

Consideramos que para que una reestructuración de estas dimensiones pueda darse sin contratiempos en un proyecto joven es fundamental que los integrantes cuenten con la guía de la experiencia que sirva como base para la nueva organización del proyecto.

Por falta de consenso, lamentablemente, el equipo de trabajo terminó por disolverse. Perdiendo todos los integrantes la oportunidad de alcanzar un valioso aprendizaje y una nueva etapa del proyecto.

Consideramos en este punto que habiendo fallado el ajuste en el momento 1, con el paso del tiempo la brecha se volverá cada vez más difícil de salvar, haciendo que en el futuro la tendencia sea la disolución del proyecto como solución para restablecer el equilibrio original de cada uno de los miembros.

Algo es seguro, la etapa de cambio/aprendizaje que el grupo no pudo incorporar aguardará hasta una próxima oportunidad de manifestarse en algún proyecto futuro para cada uno de los integrantes.

## Conclusiones

Este trabajo de investigación estudió la premisa del mejoramiento de las herramientas y recursos disponibles en el ser humano a fin de obtener resultados positivos en términos económicos y de satisfacción personal.

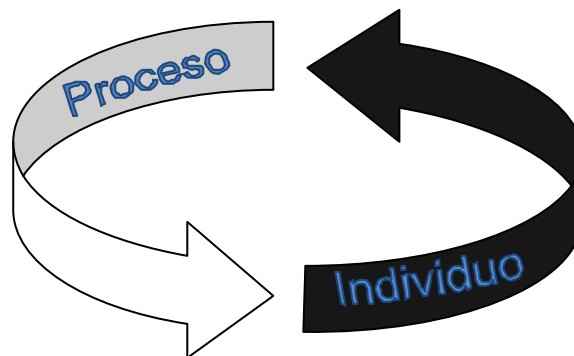
Encontramos en el campo que ambos objetivos se correlacionan casi naturalmente, validando nuestra hipótesis. Decimos “casi” porque existen casos de rendimientos económicos sobresalientes, que no contemplan la fase interna de los actores comprometidos en los proyectos (como en el caso de Andrés) de igual forma que, puede haber individuos felices y plenos, sin un éxito económico especial, como lo sería en el caso de Lisandro.

A su vez encontramos un ejemplo de logros muy interesantes en el caso de Caren. Ella ha podido integrar efectivamente su camino de realización personal con su trabajo. Siendo este un caso de rotundo éxito.

En el transcurso del trabajo hemos definido al éxito como un *proceso de creación de resultados dinámico y continuo*, diferente a la antigua definición del éxito como un resultado estático que se da al *final* de un proceso.

Siguiendo esta línea de pensamiento vimos la necesidad de construir una *filosofía de éxito* que comprenda al individuo como una *totalidad* compuesta de distintas facetas que se relacionan e influyen entre sí. De allí su nombre: *unidad sincrónica de movimiento*.

Hemos encontrado, a través de lo relevado en entrevistas personales, que el *proceso dinámico de creación de resultados* se encuentra estrechamente ligado a la *unidad sincrónica de movimiento* que constituye el individuo.



En esta correlación dinámica entre el *proceso y el individuo*, se vuelve necesario alcanzar un justo equilibrio en el proceso de aprendizaje de esta misma dinámica. Paradójicamente, sólo el aprendizaje experiencial será la herramienta que dote de equilibrio al sujeto. Aquí comprendemos la importancia y el valor del aparente fracaso.

## **Aportes**

Consideramos que una visión adecuada de nuestras posibilidades acortará notablemente el tiempo de comprensión de esta correlación entre nuestro *estado* y el *proceso* que cada uno de nosotros desempeñamos. Adoptar el enfoque de ir hacia lo que queremos es positivo al establecer objetivos, pero a la hora de enfocarnos en el proceso debemos alejarnos de los *hábitos* largo tiempo incubados que no nos permiten alcanzar el estado óptimo.

“En realidad, la única diferencia entre aquellos que han fracasado y aquellos que han tenido éxito, reside en la diferencia de sus hábitos. Los malos hábitos son la puerta abierta al fracaso. De manera entonces que la primera Ley que obedeceré y que precede a todas las otras es la siguiente: me formaré buenos hábitos, y seré esclavo de esos hábitos.”<sup>13</sup>

### **El aporte y retribución a nuestro entorno.**

Intentar separar un emprendimiento o un negocio de la sociedad en la cual se desenvuelve debería parecernos cuanto menos, extraño, por no decir imposible. Nacemos y crecemos en un entorno, ¿que nos llevaría a pensar que nos encontramos desconectado del mismo?

Como emprendedores cumplimos un papel que nos vincula necesariamente con nuestro ambiente, ya sea a través de los servicios que brindamos a nuestros clientes, los insumos que consumimos de nuestros proveedores, los impuestos que pagamos y hasta posibilidad de brindar trabajo, entre muchísimas otras.

Incluso la vinculación con nuestro entorno nos da la posibilidad de trascender el marco egoísta de beneficio personal, dándonos cuenta que podemos hacer crecer, en beneficios tangibles e intangibles, a nuestro entorno.

La retribución activa a nuestro ambiente constituye entonces uno de los pilares de los valores y la sustentabilidad.

**"La gente exitosa siempre busca la oportunidad de ayudar a los demás. La gente que fracasa, siempre pregunta: ¿y yo qué gano?"**

Brian Tracy.

---

<sup>13</sup> Mandino, Og: *El vendedor más grande del mundo*. Diana, México, 6ta edición, 1995. Pág.



Asimismo consideramos que la posibilidad aportar y de retribuir a nuestro entorno podría ser una guía a la realización personal.

Cuando mencionamos la palabra entorno nos referimos no sólo globalmente a la sociedad que habitamos, sino también a los pequeños círculos que formamos con grupos específicos. Es decir, tener la oportunidad de hacer el mundo mejor para todos y cada uno de ellos.

### **La paciencia**

Dentro de los tiempos que en lo que podemos llegar a manejar nuestros emprendimientos, debemos tener espacio para la práctica de la paciencia.

**“La paciencia es la fortaleza del débil  
y la impaciencia, la debilidad del fuerte”**

Emmanuel Kant

Contrariamente a lo que podría parecer, paciencia no significa permanecer inmóvil, sino la sabia expresión de que *todo llega a su tiempo*. Aquellas personas que ansían obtener grandes resultados rápidamente deberían practicarla, de la misma forma que deberemos hacerlo si tenemos la tentativa de desmoralizarnos frente a un aparente “fracaso”.

La paciencia podría asemejarse a un espacio de quietud en el torbellino de las obligaciones cotidianas, capacitándonos además para reconocer las oportunidades.

La paciencia puede funcionar como un ajustador y regulador de emociones, especialmente útil para los tiempos que corren.

Consideramos a esta práctica como otra forma de colocar el *proceso* sobre el *resultado*.

### **La integridad**

Ser íntegro significa poder tomar una decisión, brindar una respuesta o solución que refleje el estado de perfecta alineación de valores de un individuo.

Entre ellos encontramos:

- La responsabilidad
- El respeto
- La honestidad
- La lealtad a sus valores
- Firmeza moral
- Bondad
- El bien común

Podríamos definirla integridad como un retorno a nuestra pureza haciendo lo correcto, por las razones correctas y del modo correcto.

Una persona íntegra tomará tan solo aquello que le corresponda por haberlo obtenido en base a sus propias virtudes.

Consideramos que un camino de éxito es necesariamente transitado por personas que sean íntegras en lo que hacen, por cómo lo hacen y por la razón por la que lo están haciendo.

## Anexos

### Modelo de Entrevista A – Éxito



Empresa:.....

Entrevistado:.....

Actividad:.....

Fecha de entrevista:.....

- a) ¿Qué te llevó a elegir este emprendimiento?
- b) ¿Cómo descubriste esa faceta tuya?
- c) ¿Cómo adquiriste tus habilidades? ¿Qué pensás acerca de la capacitación?
- d) ¿Cómo fue que surgió la posibilidad de darle marcha a tu emprendimiento? ¿Cómo organizaste tu lanzamiento profesional?
- e) ¿Alguna persona te ha servido de inspiración? ¿Quién? ¿De qué forma te ha inspirado?
- f) ¿Cambiaste alguna actitud desde el inicio de tu trabajo? ¿Cuál? ¿Cambiarías hoy otras?
- g) ¿Elegirías alguna otra actividad para realizar como medio de subsistencia? ¿Cuál?
- h) ¿Qué papel pensás que tiene tu trabajo en tu propia realización personal?
- i) ¿Pensás que tenés un papel en la sociedad? ¿Cuál?

- j) ¿Qué sentimientos o pensamientos tenés al encontrarte en medio de tu actividad?
- k) ¿Tuviste miedo alguna vez respecto al futuro del emprendimiento?
- l) ¿Qué dificultades han surgido en el desarrollo del emprendimiento? ¿Cómo las superaste?

¿Podrías completar las siguientes frases?

1. El éxito para mí es.....
2. El fracaso para mí es.....
3. La felicidad es.....
4. El dinero para mí representa.....
5. En el futuro me veo.....

Modelo de entrevista B – No éxito.



Empresa:.....

Entrevistado:.....

Actividad:.....

Fecha de entrevista:.....

- a) ¿Qué te llevó a elegir este emprendimiento?
- b) ¿Cómo descubriste esa faceta tuya?
- c) ¿Cómo adquiriste tus habilidades? ¿Qué pensás acerca de la capacitación?
- d) ¿Cómo fue que surgió la posibilidad de darle marcha a tu emprendimiento? ¿Cómo organizaste tu lanzamiento profesional?
- e) ¿Alguna persona te ha servido de inspiración? ¿Quién? ¿De qué forma te ha inspirado?
- f) ¿Por qué causa pensás que no funciona el proyecto?
- g) ¿Qué actitudes o actividades hubieras cambiado?
- h) ¿Lo intentarías nuevamente?
- i) ¿Hubieras elegido alguna otra actividad para realizar como medio de subsistencia? ¿Cuál?
- j) ¿Pensás que el trabajo es importante en la propia realización personal?
- k) ¿Pensás que tenés un papel en la sociedad? ¿Cuál?

- m) ¿Qué sentimientos o pensamientos tenías al encontrarte en medio de tu actividad?
- l) ¿Tuviste miedo alguna vez respecto al futuro del emprendimiento?
- m) ¿Pensaste alguna vez en dejar todo lo relacionado a tu actividad?

¿Podrías completar las siguientes frases?

1. El éxito para mí es.....
2. El fracaso para mí es.....
3. La felicidad es.....
4. El dinero para mí representa.....
5. En el futuro me veo.....

Documento:

**Pergamino número 9, *El vendedor más grande del mundo*, Og Mandino. Diana, México, 6ta edición, 1995**

Mis sueños carecen de valor alguno, mis planes son como el polvo, mis metas son imposibles.

Todo ello carece de valor a menos que sea seguido de la acción.

Procederé ahora mismo.

Jamás ha existido un mapa, por muy exactos que hayan sido los detalles y la escala, que transportara a su dueño un centímetro de distancia. Jamás ha existido un documento jurídico, por justo que fuese, que haya impedido un crimen. Jamás ha existido un pergamino, aún como el que yo sostengo ahora, que se haya ganado un centavo, o producido una sola palabra de aclamación. Solo la acción es la chispa que enciende el mapa, el documento, este pergamino, mis sueños, mis planes, mis metas, hasta convertirlos en una fuerza viviente. La acción es mi alimento y bebida que nutrirá mi éxito.

Procederé ahora mismo.

La demora que me ha retrasado fue hija del temor y ahora reconozco este secreto, extraído de las profundidades de corazones valientes. Ahora sé que para conquistar el temor debo siempre proceder sin vacilación y los estremecimientos de mi corazón desaparecerán. Y ahora sé que la acción reduce al león del terror a una hormiga de ecuanimidad.

Procederé ahora mismo.

De aquí en adelante, recordaré la lección de la luciérnaga que proyecta su luz sólo cuando vuela, sólo cuando está en acción. Me convertiré en luciérnaga y aún durante el día se verá mi resplandor a pesar del sol. Que otros sean como las mariposas que se acicalan las alas, y que sin embargo dependen de la caridad de una flor para vivir. Seré como una luciérnaga y mi luz iluminará el mundo.

Procederé ahora mismo.

No eludiré las tareas de hoy ni las postergaré para mañana, porque sé que el mañana nunca llega. Déjenme proceder ahora aunque mis acciones no traigan la felicidad o el éxito, porque es mejor proceder y fracasar que quedarse inactivo y salir del paso a duras penas. La felicidad, en realidad, quizá no sea el fruto arrancado mediante mi acción, y sin embargo sin la acción todo fruto morirá en su tallo.

Procederé ahora mismo.

Procederé ahora mismo. Procederé ahora mismo. Procederé ahora mismo. De aquí en adelante, repetiré estas palabras constantemente, cada

hora, cada día, todos los días, hasta que las palabras se conviertan en un hábito como el respirar y las acciones que sigan sean algo tan instintivo como el pestañear. Con estas palabras puedo preparar la mente para realizar todo acto necesario para mi éxito; con estas palabras puedo preparar la mente para hacer frente a todo desafío que el fracasado elude.

Procederé ahora mismo.

Repetiré estas palabras una vez tras otra. Las pronunciaré cuando despierte al saltar de mi cama, mientras el fracasado duerme una hora más.

Procederé ahora mismo.

Cuando entre al mercado las pronunciaré e inmediatamente confrontaré a mi primer cliente, mientras el fracasado medita con detenimiento sobre la posibilidad de que se lo desaire.

Procederé ahora mismo.

Cuando me encuentre frente a una puerta cerrada, las pronunciaré, y luego llamaré mientras que el fracasado espera afuera con temor y temblor.

Procederé ahora mismo.

Las pronunciaré cuando me confronte la tentación, y procederé de inmediato para sacarme a mí mismo del mal.

Procederé ahora mismo.

Cuando esté tentado a abandonar la lucha para comenzar mañana, pronunciaré estas palabras y procederé de inmediato a consumir otra venta.

Procederé ahora mismo.

Sólo la acción determina mi valor en el mercado, y para multiplicar mi valor multiplicaré mi acción. Transitaré allí donde el fracasado teme andar. Trabajaré cuando el fracasado busque descanso. Hablaré cuando el fracasado permanece en silencio. Visitaré a diez personas que pueden comprar mis mercancías, mientras que el fracasado se formula planes grandiosos para visitar a uno solo. Afirmaré que la labor está cumplida antes que el fracasado diga que es demasiado tarde.

Procederé ahora mismo.

Porque el ahora es todo lo que tengo. Mañana es el día reservado para el trabajo de los haraganes. Yo no soy haragán. Mañana es el día cuando lo malo se vuelve bueno. Yo no soy malo. Mañana es el día cuando el débil se vuelve fuerte. Yo no soy débil. Mañana es el día cuando el fracasado tendrá éxito. Yo no soy un fracasado.



Procederé ahora mismo.

Cuando el león siente hambre, come. Cuando el águila siente sed, bebe. Si no procedieran, si no actuaran, ambos morirían.

Yo siento la sed del éxito. Siento sed de felicidad y de paz mental. Si no procedo, si no actúo, pereceré en una vida de fracaso, de miseria, de noches de insomnio.

Impartiré órdenes y obedeceré mis propias órdenes.

Procederé ahora mismo.

El éxito no esperará. Si demoro, será como una novia que se casará con otro y la perderé para siempre. Ahora es el momento oportuno, éste es el lugar, yo soy el hombre.

Procederé ahora mismo.

## **Bibliografía**

### **Libros**

O'Connor, Joseph, Seymour, John: *Introducción a la PNL*. Urano, Barcelona, 8va edición.

Robbins, Anthony: *Poder sin límites*. Grijalbo, Buenos Aires, 1990.

Mandino, Og: *El vendedor más grande del mundo*. Diana, México, 6ta edición, 1995.

Scavone, Graciela M.: *Como se escribe una Tesis*. Editorial La Ley, Buenos Aires, 4ta edición, 2006.

Dei, Gabriel H.: *La tesis*. Prometeo Libros, Buenos Aires, 2006.

Sabino, Carlos A.: *Cómo hacer una tesis*. Editorial Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires, 3ra edición, 1998.

### **Páginas web**

Cardinaletti, Dario R.: *Artistas del éxito*. Artículo PNL. Abril 2008.  
<http://artistasdelexito.blogspot.com.ar/2008/04/pnl-programacion-neuro-linguistica.html>

Julio Cesar Álvarez Del Castillo González. Artículo. Marzo 2013.  
<http://gamzuletova.wordpress.com/2013/03/10/exito/>