

NIVELES NEUROLÓGICOS DE APRENDIZAJE Y CAMBIO

CONCEPTO

Según el modelo de niveles neurológicos de Robert Dilts, la vida de cualquier individuo dentro de un sistema, así como la vida del propio sistema, pueden ser descritas y entendidas sobre la base de una variedad de niveles. Las personas organizamos nuestros pensamientos acerca del mundo, los significados que damos a las cosas y la forma de responder a ellas en diferentes niveles de abstracción. Los Niveles Neurológicos son una forma de estructurar los procesos mentales y definir su relación entre ellos. Se trata de una jerarquía de niveles mentales que existen en los seres humanos.

Niveles



Premisas

- La función de cada nivel consiste en organizar la información del nivel inmediatamente inferior.
- Un cambio en un nivel superior afectará en diversos puntos de los niveles inferiores.
- Un cambio en un nivel inferior no tiene por qué afectar necesariamente a los niveles superiores.

Clave: A medida que ascienden los Niveles, se tornan más abstractos y se alejan más de las conductas específicas y de la experiencia sensorial, pero abarcan aspectos más amplios.

1. Ambiente

Es todo aquello que percibimos como ubicado por fuera de nosotros. Donde, cuando y con quien. Lugar en el que ejecutamos las acciones, con quien lo realizamos y en los momentos en que se efectúa. Relación con el sistema nervioso periférico.

Ejemplo: clase de habitación, condiciones climáticas, la alimentación, nivel de ruido, etc que rodean al individuo o al grupo.

Los estímulos externos de esta índole afectarán a las respuestas y al estado de los individuos y de los miembros de un grupo y deben ser considerados como parte integrante de cualquier proceso orientado a un objetivo. Tales influencias ambientales moldean nuestra experiencia del dónde y del cuándo de un determinado problema.

Clave: Para poder alcanzar un determinado resultado o un estado deseado, las oportunidades y limitaciones del entorno deben ser identificadas y atendidas.

Las decisiones que toman las personas y los recursos que deciden movilizar son, a menudo, resultado del entorno que perciben o en el que creen estar actuando.

Ejemplo:

- Qué recurso o apoyo externo necesita para alcanzar los objetivos?
- Dónde puede encontrarlos y quién puede proporcionárselos?
- Qué herramientas y recursos físicos necesita para alcanzar su objetivo?

2. Comportamiento

Este nivel está relacionado con las actividades y resultados específicos del comportamiento dentro de ese entorno. Son las acciones y reacciones físicas específicas a través de las que interactuamos con los demás y con el entorno que nos rodea. Es lo que hacemos, acciones específicas realizadas en cada contexto. Son producto del sistema psicomotor, un nivel más profundo que el de los órganos sensoriales por los que percibimos el entorno. (Sistema motor, piramidal y cerebelo)

Clave: son los comportamientos específicos como tareas, procedimientos y relaciones interpersonales que sirven a modo de medio primario para la consecución de los objetivos y resultados deseados.

Ejemplo: qué hice en un determinado contexto?

Aplicación: en sesiones de coaching indagamos acciones, comportamientos y cómo estos son desarrollados en un determinado entorno en base a las capacidades desarrolladas.

3. Capacidad

Este nivel está relacionado con los mapas, planes y estrategias mentales que conducen al éxito. Dirigen el cómo son seleccionadas y controladas las acciones. Implican el dominio de categorías enteras de comportamientos como por ejemplo saber hacer tal o cual cosa, estrategias, estados, cualidades, emociones. Involucra el Sistema cortical (movimientos oculares, gestos, posturas, etc).

Clave: el grado en que cada persona consiga generalizar algo concreto aplicándolo a situaciones nuevas, situadas fuera del contexto en que lo aprendió inicialmente, dependerá de sus capacidades mentales.

La función de estas capacidades es proporcionar la percepción y dirección necesarias para alcanzar determinados objetivos. El desarrollo de capacidades implica el establecimiento de mapas y estrategias cognitivas.

Clave: las capacidades se sitúan entre nuestras creencias y nuestros comportamientos. Son ellas las que nos permiten transformar nuestras creencias y nuestros valores en comportamientos tangibles.

Ejemplo: Cómo lo hago?.

4. Creencias

Este nivel abarca los valores, criterios y las creencias que proporciona el refuerzo que da apoyo o inhibe determinadas acciones y habilidades ya que se relacionan con el por qué tomamos determinado camino, así como las motivaciones más profundas que mueven a las personas a actuar o perseverar. Está relacionado con las razones que nos llevan a pensar como pensamos y hacer lo que hacemos. Vinculado al Sistema nervioso autónomo (frecuencia cardiaca, pulso, dilatación de la pupila, etc)

Clave: Los valores y creencias trascienden cualquier pensamiento o comportamiento en concreto y sirven para estimular, inhibir o generalizar estrategias, formas de pensar y planes determinados.

Ejemplo: Porqué hago o haría las cosas?

Clave: El grado de motivación del individuo determinará la cantidad de recursos internos que está dispuesto a movilizar.

Los valores son cualidades principios o entidades intrínsecamente valiosos o deseables. Los objetivos de las personas son las expresiones tangibles de sus valores. Cuando los valores de la persona se ven satisfechos o correspondidos, experimenta una sensación de satisfacción, armonía o sintonía. Cuando por el contrario, no lo son, la persona se siente insatisfecha, incongruente e incluso violentada.

Ejemplo: qué es lo que te motiva? Qué es lo más importante para vos? Qué es lo que te mueve a la acción?

Aplicación: en una sesión de coaching ,quien valore la flexibilidad, tratará de encontrar una actividad que implique tareas y horarios flexibles.

Los valores se caracterizan por un sentimiento de significado o deseabilidad. Las creencias en cambio, son las estructuras cognitivas que conectan los valores con otros aspectos de nuestra experiencia.

Clave: para que las estructuras más profundas-como los valores- puedan llegar al entorno tangible en forma de comportamientos concretos, deben estar vinculadas a capacidades y procesos cognitivos más específicos por medio de las creencias.

5. Identidad

Este nivel es más profundo aún que los anteriores, implica la percepción que la persona tiene de sí misma, su papel y su misión. Está relacionado con el sentido de quiénes somos. La percepción de la propia identidad es la que organiza nuestras creencias, capacidades y comportamientos en un único sistema.

Es esencial tomar conciencia de que nos definimos a nosotros mismos no sólo por quiénes somos o por quiénes creemos que somos, sino también por quiénes no somos. Lo que podemos o no hacer, lo que nos suponemos capaces de alcanzar (o por el contrario lo que consideramos totalmente fuera de nuestras posibilidades de actuación), lo que presuponemos como algo posible o imposible en función de nuestras habilidades y nuestro propio autoconcepto, en raras ocasiones se encuentra realmente en función de nuestra ‘verdadera’ capacidad o de la ‘realidad objetiva’, sino que se trata de premisas y presunciones más estrechamente vinculadas o relacionadas con nuestras propias creencias acerca de quiénes somos y del tipo de capacidades y habilidades que nos atribuimos de una forma sistemática, coherente y constante.

Vinculado al Sistema inmunológico y endocrino (func. profundas del mantenimiento de la vida)

Ejemplo: quién soy?Cuál es mi papel?Cuál es la relación conmigo mismo?

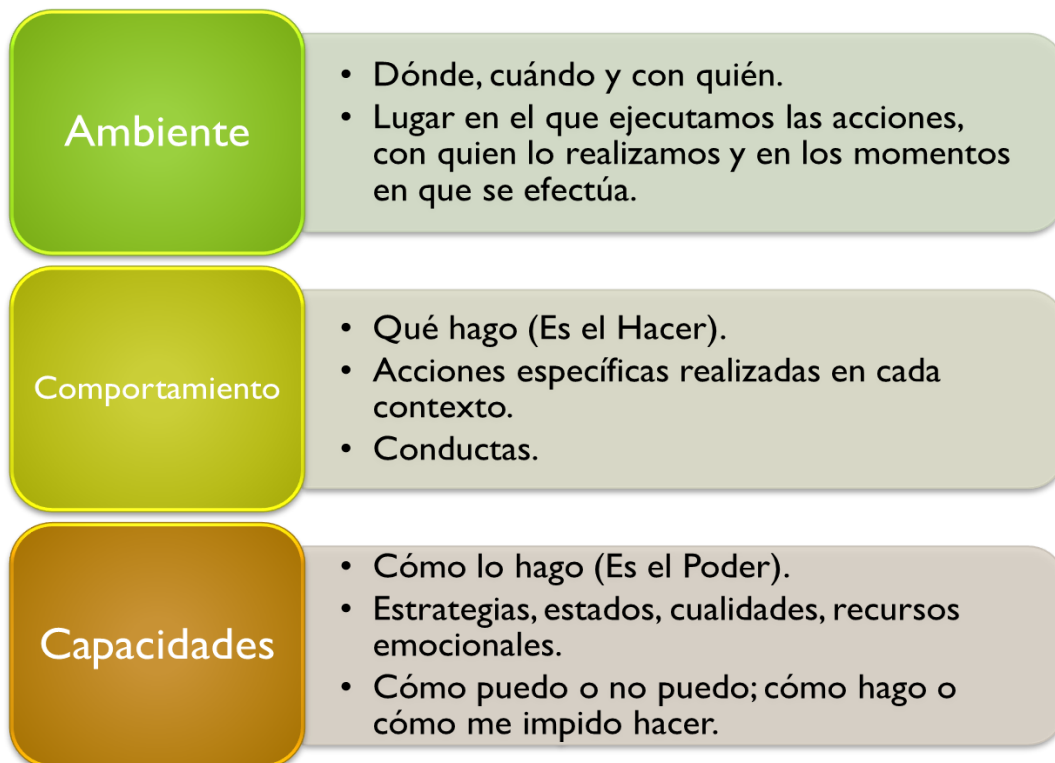
6. Espiritual

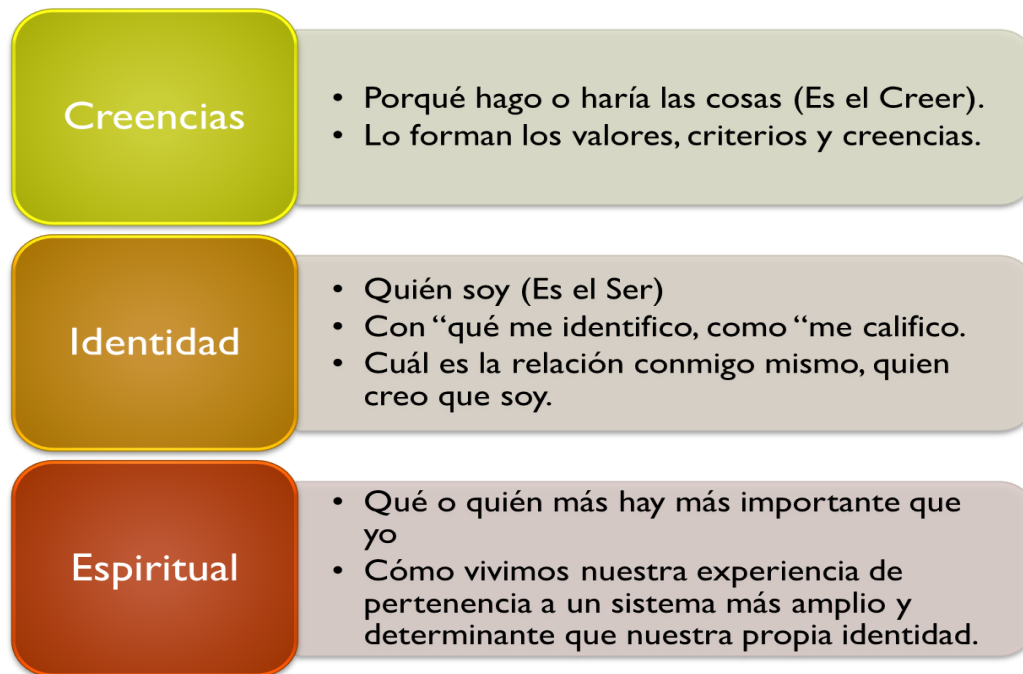
Este nivel refiere a la experiencia subjetiva de formar parte de un sistema mayor o “campo” que va mucho más allá de nosotros mismos y abarca a la familia, la comunidad y los sistemas globales. Neurológicamente, los procesos de nivel espiritual están vinculados con un campo de relaciones entre nuestros sistemas nerviosos y con los demás. El resultado de este campo de interacción se denomina “mente” o “espíritu” del grupo y también “conciencia colectiva”.(Humanidad, Universo, Sentido, Dios,etc) . Este nivel se vincula a cómo vivimos nuestra experiencia de pertenencia a un sistema más amplio y determinante que nuestra propia identidad.

Podemos expresar espiritualidad, como aquello que da sentido de lo esencial en la vida y el ser, puede ser lo divino, la naturaleza o el universo para algunos. Bateson lo expresa como, "El patrón que conecta todas las cosas juntas como un tipo de mente mayor de la que los individuos somos un subsistema".

Ejemplo: Qué o quién más hay más importante que yo?

Clave: distinguir para sesiones de coaching que hay personas que no toman este nivel.





El **Ambiente** está en la base y sin un ambiente, los **Comportamientos** no pueden tener lugar o no tienen sentido. La **Capacidad** puede considerarse un nivel superior a comportamiento porque sin el comportamiento no podemos desarrollar una capacidad. Las **Creencias y Valores** son un salto más al de Capacidad aunque se pudiera argumentar que no podríamos tener creencias sin tener la capacidad de pensar. Sin un nivel y sentido de **Identidad**, no podríamos tener una noción de singularidad y sin el nivel **Espiritual** perderíamos la conexión con otros.

Los niveles son más bien un mapa o una metáfora?

Las críticas referidas a este modelo, tienden a ser desde la perspectiva de que el modelo es utilizado como un mapa. Esto implicaría tomar por cierto que se crea para ser una clara representación de la realidad. La intención de este modelo no es de ser un mapa sino más bien una metáfora y ser una útil herramienta de exploración. Si bien decir que es un mapa también sería una metáfora, aun así, un mapa implicaría que su diseño tiene intención de ser lo más fidedigno posible a la realidad.

Aplicación: Al conversar y en las sesiones de coaching distinguir en qué nivel estamos conversando.

Ejemplo: persona que se cuida físicamente.

Nivel	Lenguaje
Identidad	“Soy una persona saludable”
Creencia	“Si me mantengo sano, puedo desarrollar mejor mi actividad”
Capacidad	“Sé cómo cuidarme”
Comportamiento	“Hago ejercicio todas las mañanas”
Ambiente	“Al aire libre”

Nivel	Lenguaje
Identidad	“Soy un buen vendedor”
Creencia	“En poco tiempo seré gerente de ventas”
Capacidad	“Sé cómo desarrollar un plan de ventas efectivo”
Comportamiento	“Aplico las técnicas de persuasión que conozco”
Ambiente	“Mi territorio de ventas”

Preguntas por Nivel

Nivel	Lenguaje
Ambiente	<p>Cómo es el entorno del lugar donde trabajas? Como es el entorno de tu casa? Quienes son las personas clave en tu vida? Como son tus relaciones con ellas?</p>
Comportamiento	<p>Qué actividades desarrollas a lo largo del día? Las repites regularmente? Cómo te relacionas con lo que haces: indiferencia, entusiasmo, etc?</p>
Capacidad	<p>Que capacidades has desarrollado a lo largo de tu vida? Hay alguna otra que te gustaría desarrollar?</p>
Creencias	<p>Qué cosas son las más importantes para ti? Qué valoras más? Qué crees respecto a la gente? Al mundo? A ti mismo?</p>
Identidad	<p>Qué clase de persona eres? Quién eres?</p>
Espiritual	<p>Con quien o que más estas conectado? Alguna vez tienes la sensación de estar unido con la naturaleza en general o con alguna energía o presencia divina? Cómo es esa sensación?</p>

Posibles Problemáticas

Mezclamos niveles colocando:

Las cosas en la misma categoría cuando deberían estar en categorías separadas	Las cosas en diferentes categorías cuando deberían estar en la misma categoría
Mezcla de niveles: capacidad con identidad.	Seleccionamos conductas negativas, las generalizamos y las asociamos a niveles superiores, generalmente el de identidad.
Ejemplo: Como no podemos hacer algo (cantar, nadar, etc.), somos tontos, incompetentes, etc.	Ejemplo: “Hiciste mal el ejercicio - siempre lo hacés mal - sos un torpe”

Aplicación:

- Reconociendo como equivocamos de categoría nuestra experiencia con las palabras, podemos deshacer las limitaciones y ampliar las posibilidades.
- Qué relación hay entre que me salga mal un ejercicio y el ser torpe?

Clave: cuando escuchamos que la persona (coachee) mezcla niveles, preguntar para ordenar y alinear niveles.

Identificación del Nivel del Conflicto:

*“No se puede resolver un problema
en el mismo nivel de pensamiento que lo creó” Einstein*

Identificando en una sesión o conversación el nivel en el que está el conflicto podemos explorar y desafiarlo e inmediatamente luego hacer una pregunta en el nivel superior.

Clave: En vez de saltar directamente a preguntas sobre nivel identidad, puede ser mas esclarecedor trabajar a través de los niveles!

Ejemplo:

Coachee “hice mal un informe el otro día en el trabajo”

Coach: que podes distinguir que te sucedió? (explora)

Coachee: no se, es que hay momentos que me pierdo y no sé como hacerlo” (capacidad)

Coach: que capacidades consideras que están implicadas en el hacer un informe?

Coachee: quizás la redacción sea crucial..

Coach: y que valor tiene para vos esto? (sube con pregunta a nivel creencia)

*Coachee: Yo creo que me vendría bárbaro, me ayudaría mucho sobre todo si quiero ascender a editor.
(Creencia habilitante no pareciera haber traba aquí).*

Coach: y que editor quieres ser? (sube a identidad)

Coachee: un editor competente, profesional.

Coach: y como se relaciona eso con la visión que tenés para tu vida? (sube a Espiritual)

Coachee: me encantaría dejar algo a las generaciones futuras para que puedan leer libros que los inspiren. (Nivel Espiritual. No parece haber conflicto aquí pero el coach rastrea y motiva al ir subiendo de niveles).

Clave: entrenarnos en identificar en qué nivel está el conflicto.

Cuando identificamos el nivel del conflicto, podemos efectuar preguntas desde un nivel superior. Si una persona quiere cambiar de trabajo (ambiente), podríamos preguntarle:

Ejemplo: qué sos capaz de hacer (capacidad) para lograr cambiar de trabajo (ambiente)?

Este modelo puede ser muy útil en las organizaciones para definir exactamente en qué nivel hay que producir el cambio. En algunas situaciones laborales puede suceder que la organización identifique que el equipo necesita recibir algún tipo de capacitación (Nivel Capacidad), ahora bien, si ese equipo tiene creencias limitantes sobre la empresa o las intenciones de la empresa, obturará la posibilidad de que realmente estén abiertos a capacitarse. No siempre los cursos de capacitación son la única herramienta o el nivel más pertinente para producir los cambios que se desean dado que los problemas pueden estar en las creencias y valores de niveles superiores o aún en la identidad empresarial.

Ejemplo: quizás antes de implementar una capacitación sea más efectivo movilizar canales de comunicación de los valores de la empresa y buscar primero este cambio antes que una capacitación.

Esta herramienta constituye un poderoso recurso para un directivo a la hora de comunicarse con sus empleados y determinar desde donde- a través del lenguaje- puede orientar los cambios. Del mismo modo, es una herramienta valiosa para el propio directivo de cara a su autoconocimiento y nivel de consciencia.

Uso de Niveles para Reformulaciones en Conversaciones:

En una conversación con alguien en la vida cotidiana también podemos reformular el comentario llevándolo a nivel de comportamiento.

- Interlocutor: ‘Qué tonto que fui al decirle eso’
- Reformulación: ‘A veces uno se puede equivocar al comunicar algo al otro’

En Sesiones de Coaching:

- Permite identificar el nivel mental en el que se encuentra la persona al hablar.
- Facilita la escucha del coach.
- Permite realizar preguntas más poderosas.

- Potencia la generación de conciencia.

Para la vida cotidiana:

- Mejorar las relaciones interpersonales
- Aumentar la auto-confianza
- Resolver problemáticas cotidianas
- Ayudar a otras personas a ubicar la problemática en el contexto adecuado y a poder resolverla.

Herramienta para la vida cotidiana:

- Al dar feedback de una conducta ‘negativa’, mantenerse en el nivel de comportamiento

Si alguien se equivoca en un ejercicio:

- *‘Sos un incompetente’ (impacta en creencias de identidad)*
- *‘Nunca vas a aprender’ (impacta en sus creencias)*
- *No tienes capacidad para las matemáticas’ (impacta en creencias de capacidad)*
- ***‘Solo hiciste mal un ejercicio’ (mantiene nivel)***

Al dar **feedback ‘positivo’**, debe darse a nivel comportamiento, y luego escalarlo a nivel capacidad, creencia e identidad.

Ejemplo (comentario a un alumno):

‘Este ejercicio está muy bien, con muy buena letra y muy limpio (conducta), así vas a mejorar mucho (creencia), eres muy inteligente (identidad)’

Clave: Observar la conversación interna y verificar en qué nivel reaccionamos ante: Un ‘error’, una acción positiva.

En general, confundimos el nivel y llevamos nuestra conversación interna al nivel de identidad: ‘Qué tonto que soy’!!! (Identidad)

Propuesta:

Ante un error, mantener la reacción interior en el nivel de comportamiento:

Ejemplo: ‘qué mal que hice la planilla!’

Bibliografía:

- Dilts, Robert (2004): “*Coaching: Herramientas para el Cambio*”. Barcelona, Ediciones Urano