



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA
ESTRATEGICA EN LA GESTIÓN DEL GERENTE. UN ENFOQUE DE LA
CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE.

Autor:
Hermes Guerra
C.I. 8.554.493

Bárbula, Septiembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA
ESTRATEGICA EN LA GESTIÓN DEL GERENTE. UN ENFOQUE DE LA
CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE.

Autor:
Hermes Guerra

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración
de Empresas Mención Gerencia

Bárbula, Septiembre de 2011



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Maestría en Administración de Empresas
Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA EN LA GESTIÓN DEL GERENTE. UN ENFOQUE DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE”. Presentado por el (la) ciudadano (a): Guerra S., Hermes F. Titular de la Cédula de Identidad N°. 8.554.493, Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO.

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
Aura Adriana Delgado	5.676.358	_____
Mailyn Medina	9.695.985	_____
Paulina Riera	11.527.262	_____

Bárbula, Noviembre 2011

AGRADECIMIENTO

La relación entre seres humanos es necesaria para lograr cada proceso, cada proyecto, cada acción que reflejan la influencia del ser en la construcción del pensamiento, sentimiento y acción, para la formación integral e intercambio de ideas que constituyeron un enlace en el urdimbre cognitivo y cognoscitivo del ser. He tenido el privilegio de haber sido influenciado por personas de éxito y disciplina, y en este sentido, agradecer a Dios mi guía y a mi madre María de los Ángeles Seijas, quien con su ejemplo de lucha incansable me motiva continuamente en el desarrollo y crecimiento del logro de resultados y utilidad en la vida.

A mis hijas, Luzbeth Oriana Guerra, Mareli Vanesa Guerra, Francis Herminia Guerra y Stephanie Paola Guerra, quienes con su existencia y su apoyo incondicional le dan vitalidad y sentido a mi vida en el caminar para la profesionalización.

A mis hermanos, Jhonny Frank Guerra, Edgar Luis Guerra y Ana Zulema Guerra, quienes desde siempre me han admirado y motivado en el logro de mis sueños, proyectos y metas.

Un agradecimiento especial a la Dra. Magda Cejas, quien con su gran calidad humana y su extraordinario conocimiento académico dedicó incondicionalmente su valioso tiempo al logro de esta meta. A todos los Directivos y Docentes del Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo que de alguna u otra forma contribuyeron al logro de este proyecto.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA
ESTRATEGICA EN LA GESTIÓN DEL GERENTE. UN ENFOQUE DE LA
CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE.

Autor: Guerra, Hermes
Tutora: Prof. Cejas, Magda
Fecha: Septiembre, 2011

RESUMEN

El gerente del nuevo milenio debe contar con herramientas eficaces de cambio, a fin de hacer frente a los retos de un mercado global que se transforma rápidamente. El objeto de esta investigación es analizar la influencia que tiene la Programación Neurolingüística, como herramienta estratégica de cambio en la gestión del gerente, enfocada ésta en la capacidad de liderazgo. Se describió el rol de la programación neurolingüística en el desempeño del gerente. De la misma forma se señalaron los factores y elementos que influyen en el desarrollo de ésta, al igual que el análisis de las distintas variables que inciden en la capacidad de liderazgo de los gerentes y las técnicas de la programación neurolingüísticas apropiadas para el desarrollo de las competencias asociadas a dicha capacidad de liderazgo. La investigación fue de carácter descriptivo, documental y de campo. La población fue de 41 gerentes de los cuales se tomó una muestra de 23 gerentes para el estudio correspondiente. Se aplicó una encuesta conformada por 18 preguntas cerradas con cuatro (4) alternativas cada una. Según los resultados del estudio se pudo concluir que la Programación Neurolingüística representa una herramienta estratégica de cambio para desarrollar competencias efectivas en la capacidad de liderazgo del gerente en su desempeño personal y profesional.

Palabras Clave: Programación Neurolingüística, liderazgo, estrategia, desempeño, competencia.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION GERENCIA

NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING AS A STRATEGIC TOOL MANAGER
MANAGEMENT. AN APPROACH TO LEADERSHIP IN THE
PERFORMANCE OF THE MANAGER.

Autor: Guerra, Hermes
Tutora: Prof. Cejas, Magda
Fecha: Septiembre, 2011

ABSTRACT

The manager of the new millennium must have effective tools of change in order to meet the challenges of a global market that is rapidly transformed. This research aims to analyze the influence of Neurolinguistic Programming (NLP), as a strategic tool in managing the change manager, it focuses on leadership skills. He described the role of Neurolinguistic Programming in the performance of the manager. Similarly identified the factors and elements that influence the development of this, like the analysis of the different indicators that affect the leadership skills of managers and neurolinguistic programming techniques appropriate for the development of skills associated with such leadership. The research was descriptive, documentary and field. The population was 41 managers who took a sample of 23 managers for the corresponding study. A survey was comprised of 18 questions with four (4) alternatives each. According to the results of the study it was concluded that Neurolinguistic Programming represents a strategic change to develop effective skills in leadership of the manager in his personal and professional performance.

Keywords: Neurolinguistic Programming, leadership, strategy, performance, competition.

INDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Introducción	13
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	23
• <i>Objetivo General</i>	23
• <i>Objetivos Específicos</i>	24
Justificación de la Investigación.....	24
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	28
Bases Teóricas.....	38
Definición de Términos Básicos.....	145
CAPITULO III	
MARCO METODOLOGICO	
Consideraciones Generales.....	152

	Pág.
Tipo de Investigación.....	153
Diseño de la Investigación.....	155
Población.....	156
Muestra.....	157
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	157
Medición.....	160
Validez.....	161
Prueba Piloto.....	161

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de los Resultados	165
---	-----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	205
Recomendaciones.....	207

LISTA DE REFERENCIAS.....	210
----------------------------------	------------

ANEXOS.....	216
--------------------	------------

Anexo A Organigrama Gerencial: Industrias Faaca, C.A.....	217
Anexo B Organigrama Gerencial: Corimon Pinturas, C.A.....	218
Anexo C Organigrama Gerencial: Aluminios Carabobo, S.A.....	219
Anexo D Cuestionario.....	220

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: La Flexibilidad del gerente a la adaptación del Cambio. Indicador Flexibilidad.....	166
Tabla N° 2: La Asertividad del gerente en la exigencia de sus derechos. Indicador Asertividad.....	168
Tabla N° 3: La Resolución de Conflictos como solución ganar/ganar Indicador Resolución de Conflicto.....	170
Tabla N° 4: La Comunicación Interpersonal del gerente. Indicador Comunicación Interpersonal.....	172
Tabla N° 5: La Motivación en la capacidad de liderazgo del gerente Indicador Motivación.....	174
Tabla N° 6: El Trabajo en equipo en la gestión eficaz del gerente Indicador Trabajo en equipo.....	176
Tabla N° 7: La Toma de Decisiones del gerente un proceso de pensamiento equilibrado. Indicador Toma de Decisiones.....	178
Tabla N° 8: El Liderazgo elemento guiador e inspirador de grupos Indicador Liderazgo.....	180
Tabla N° 9: La Negociación habilidad persuasiva y empática del Gerente. Indicador Negociación.....	182
Tabla N° 10: La Creatividad en el gerente contribuye a buscar Nuevos Métodos de trabajo. Indicador Creatividad.....	184
Tabla N° 11: La Delegación en el desempeño eficaz del gerente Indicador Delegación.....	186
Tabla N° 12: La Influencia del gerente en la buena relación con las personas. Indicador Influencia.....	188
Tabla N° 13: El Modelado de un gerente con desempeño	

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico N ^a 1: Flexibilidad.....	166
Grafico N ^a 2: Asertividad.....	168
Grafico N ^a 3: Resolución de Conflicto	170
Grafico N ^a 4: Comunicación Interpersonal.....	172
Grafico N ^a 5: La Motivación.....	174
Grafico N ^a 6: Trabajo en equipo.....	176
Grafico N ^a 7: La Toma de Decisiones.....	178
Grafico N ^a 8: El Liderazgo.....	180
Grafico N ^a 9: La Negociación.....	182
Grafico N ^a 10: La Creatividad	184
Grafico N ^a 11: La Delegación.....	186
Grafico N ^a 12: La Influencia.....	188
Grafico N ^a 13: El Modelado.....	190
Grafico N ^a 14: El Desempeño.....	192
Grafico N ^a 15: Gestión del Cambio.....	194
Grafico N ^a 16: El Autocontrol.....	196
Grafico N ^a 17: La Congruencia.....	198
Grafico N ^a 18: Pensamiento Estratégico.....	200
Grafico N ^a 19: Respuestas en General.....	203

INTRODUCCION

Hoy en día existe la necesidad, por parte de las empresas, de buscar otras alternativas en el desarrollo de habilidades humanas en su personal clave en función de aumentar su competitividad en el mercado global. Sin ir muy lejos, el movimiento basado en competencias ha provocado un cambio significativo de la visión empresarial, a tal punto de provocar transformaciones en los programas tradicionales, generando enfoques mucho más prácticos y personales que identifique el éxito de cada individuo y en consecuencia el empresarial.

La necesidad de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee, por tanto ante este espectro tan amplio de alternativas, hay que seleccionar la categoría en que debemos concentrarnos. Para esto podemos orientarnos por la definición más general sobre lo que es dirigir “obtener resultados a través de otras personas”, por tanto, Desde el punto de vista de la capacidad de liderazgo, la esfera fundamental de sus relaciones se produce con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.

Ahora bien, ¿Existen herramientas para desarrollar la capacidad de liderazgo y fomentar relaciones productivas, sanas y productoras de crecimiento tanto en el entorno laboral como en la propia vida?, indudablemente que si, sin embargo, en la actualidad, gran parte de los libros dedicados a la capacidad de liderazgo inciden en que las organizaciones

necesitan realizar una extensiva labor de reestructuración. Pero el secreto no reside en renovar la estructura de la organización, sino en volver a programar la forma de pensar y las actitudes de los individuos que la integran. La forma de pensar de un gerente se convertirá inevitablemente en las pautas de la organización de la que forma parte. El éxito nace de dentro, de tu habilidad para lograr un alto grado de excelencia en todo lo que haces, piensas o dices. Peter Senge, en su libro *La Quinta Disciplina*, introduce el concepto de la maestría personal; La Programación Neurolingüística nos enseña cómo lograrla.

La Programación Neurolingüística (PNL) es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos extraordinarios en un campo para obtener resultados sobresalientes. La Programación Neurolingüística nos permite desarrollar habilidades para obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida personal, trabajo o empresa. Por tanto La Programación Neurolingüística ha penetrado en todos los campos del quehacer humano y muy especialmente en el de las organizaciones, puesto que es allí donde de forma más crítica requerimos de herramientas para relacionarnos de manera efectiva.

Tomando en consideración el rol del gerente en una organización nos quedan interrogantes que requieren cuidadosas interpretaciones, como por ejemplo: ¿Cómo encaja la Programación Neurolingüística dentro del proceso

de gestión del gerente? ¿Cómo aplicar esta herramienta en el desarrollo de la capacidad de liderazgo? ¿Cómo reconocer los resultados deseados?

En tal sentido, se ha establecido como propósito general de esta investigación analizar hasta qué punto La Programación Neurolingüística ayuda a incorporar y desarrollar las competencias requerida para aumentar o mejorar la capacidad de liderazgo en los gerentes y así lograr una gestión con óptimos resultados personales y profesionales.

Por consiguiente se ha dividido la investigación en capítulos, considerando en el capítulo I el problema de la investigación, presentándose la problemática referida a la incorporación en las organizaciones de la Programación Neurolingüística como herramienta estratégica en el desarrollo de la capacidad de liderazgo en la gestión del gerente.

En el capítulo II se desarrolla los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual.

El capítulo III se refiere al tipo de estudio, al diseño de la investigación, la población, la muestra, los instrumentos de recolección de información, la medición, la validez y la prueba piloto.

La principal fuente de información, será la aplicación de una encuesta con 18 preguntas y cuatro alternativas cada una, la cual se empleara a un grupo de gerentes y directivos (23 en total) de algunas empresas de los estados Miranda y Carabobo.

Dos aspectos centrales serán analizados a través de estas entrevistas y encuestas:

Por una parte, el nivel de conocimiento que tienen los gerentes sobre la programación neurolingüística, y por la otra, como a través de ella se puede desarrollar la capacidad de liderazgo logrando resultados sobresalientes en el desempeño de sus labores.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad se ha tratado el tema del desarrollo de la capacidad de liderazgo en el gerente, con mucho énfasis, lo que indica que, cada vez más, cobra mayor importancia en el mundo laboral el desarrollo del capital humano, por lo que es necesario nuevos recursos y nuevas herramientas, ya que las realidades empresariales así lo demandan. Estos recursos no se encuentran afuera, sino en el potencial de quienes integran las organizaciones: Los directivos y todo su equipo.

Es importante mencionar que el directivo debe ser capaz de combinar las diferentes destrezas o habilidades para manejar los diversos aspectos en su gestión tales como: aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su negocio, de los instrumentos e indicadores financieros, de las herramientas de marketing, entre otros aspectos técnicos o funcionales, sin embargo, la capacidad de liderazgo le permiten obtener mayores niveles de información, colaboración, y resultados de los subordinados que son los especialistas de las distintas esferas, así como el logro de un trabajo en equipo que propicie la integración y consenso de diferentes enfoques, para la toma de decisiones más efectivas, entre otros beneficios.

En este orden de ideas, una nueva herramienta surge del estudio de cómo personas de éxito obtienen resultados sobresalientes en diferentes ámbitos de su vida personal y profesional. Esta herramienta llamada Programación Neurolingüística (PNL), consiste en el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia y nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida, trabajo o empresa.

La Programación Neurolingüística empezó a principios de los años 70, John Grinder, quien era entonces profesor ayudante de lingüística en la Universidad de California en Santa Cruz, y Richard Bandler, estudiante de psicología en la misma universidad, comenzaron estudiando a personas que mostraban, en su opinión, dotes para la excelencia, especialmente en el área de la comunicación y la gestión del cambio. Juntos estudiaron a terapeutas como Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson, y averiguaron como utilizaban las asociaciones positivas, las metáforas y la compenetración (rapport) en su conducta y lenguaje. También influyó el trabajo de los lingüistas Alfred Korzybski y Noam Chomsky, de quienes aprendieron los fundamentos de las presuposiciones y los patrones del lenguaje.

Estos hallazgos iniciales les proporcionaron técnicas para continuar con el desarrollo de la programación neurolingüística. Mediante el uso de técnicas de rapport (compenetración), Bandler y Grinder lograron crear una atmosfera de confianza y apertura con otras figura de excelencia, que a su vez, impulsaron su capacidad de avance en las investigaciones. Gracias a

que comprendieron la relación que existía entre sus patrones de lenguaje y sus pautas mentales, pudieron elegir el modo de proseguir con su labor.

Hoy en día las reglas están cambiando, las organizaciones exigen gerentes que gestionen su propio desarrollo, aprendan a desplegar sus habilidades y exploten su potencial al máximo. El desarrollo académico juega un papel importante en el desempeño del gerente, ya que este es el resultado esperado con el elemento de competencia.

Sin embargo, dicho desarrollo académico no lo es todo. El nuevo gerente debe ser capaz de gestionar sus pensamientos, resolver conflictos y percibir experiencias, por tanto el utilizar la Programación Neurolingüística como herramienta estratégica para el desarrollo de la capacidad de liderazgo en su gestión forma parte de su competitividad personal, ya que de esta forma armoniza los objetivos y las estructuras de la gestión con las habilidades directivas para tratar con las personas que van a realizar realmente el trabajo.

En este sentido, Maxwell (2004, pag.11) señala: “La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la capacidad de una persona para dirigir, más bajo será el límite sobre su potencial. Cuanto más alto el liderazgo, mayor es la efectividad”. Es evidente entonces que la capacidad de liderazgo parece convertirse en el elemento fundamental de éxito en el desempeño del gerente y en consecuencia en el éxito empresarial.

Cabe destacar que las habilidades técnicas generan la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada de forma eficiente. Pero el común denominador del sistema de gestión del gerente son las personas. Las decisiones trascendentales no son resultados de razonamientos abstractos, sino que están cargadas de sentimiento y emociones, no explicables por la inteligencia lógica.

Las nuevas estructuras necesitan nuevas formas de pensar o, lo que es lo mismo, nuevos modelos mentales. “Las presiones sobre las organizaciones para el cambio quizás aumentaran en las décadas siguientes. Los líderes deben desarrollar cualidades, capacidades y métodos personales necesarios para ayudar a sus compañías a conservar su competitividad” Daft (2007, pág. 426).

Estos cambios a pasos acelerados ha provocado la salida de muchos gerentes que se han quedado en la estacada, provocando sobrecarga de trabajo en otros gerentes, Este ciclo debe romperse, ya que no garantiza estabilidad laboral al personal clave de la empresa y en consecuencia la prosperidad de la empresa, ya no es garantía de empleo, aun trabajando en ella. Ahora hay que ser capaz de integrar un equipo, pero también estar listo para afrontar cualquier situación con autosuficiencia.

Según Joseph O'Connor en su obra: *PNL para Directivos*, señalan: “la calidad de las personas y su capacidad para aprender son los componentes más importantes del éxito competitivo”, sin embargo, los estudios de Daniel Goldman plasmados en su obra: *La Inteligencia Emocional*, sostiene que

más de la mitad de las personas carecen de motivación para continuar aprendiendo y mejorar su desempeño, cuatro (4) de cada diez (10) personas son incapaces de laborar en colaboración con sus compañeros de trabajo y cinco (5) de cada diez (10) no tiene suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales.

Por otra parte, tenemos otro problema de actitud en las nuevas generaciones de profesionales: jóvenes que por el continuo cambio de nuestro entorno económico, tecnológico, político y social han adoptado comportamientos depresivos, coléricos rebeldes, nerviosos, impulsivos, agresivos y más propensos a la preocupación; sin hacer conciencia, que dentro de poco tiempo ingresaran al mercado laboral.

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando, existe una permanente necesidad de buscar herramientas estratégicas que contribuyan en el desarrollo de habilidades humanas en los gerentes para enriquecer las relaciones interpersonales de sus empleados en el ámbito profesional y personal a fin de resolver problemas, tomar decisiones y desenvolverse en un ambiente cordial bajo escenarios de alta competitividad.

Ante la situación planteada se han seleccionado algunas empresas las cuales contribuirán al desarrollo de esta investigación. A continuación se indican las empresas que se consideraron en esta investigación:

Industrias Faaca, C.A., empresa dedicada a la fabricación de componentes y partes que conforman los Sistemas Automotrices de Aire Acondicionado, ubicada en los Valles del Tuy del Estado Miranda, la cual dispone de una fuerza laboral de 526 trabajadores (105 pertenecientes a la nomina mensual y 421 a la nomina diaria) líder en el mercado nacional con un dominio del mas del 57 por ciento, Atiende mercados EO para Toyota, Ford, Daimler-Chrysler, General Motors, Mitsubitshi e Iveco. Para el Mercado de Reposición, su gama incluye piezas y partes de la propias ensambladoras como de marcas importadas: Fiat, Honda, Daewoo, Nissan.

CVG Aluminio de Carabobo, S.A. (ALUCASA), es una empresa dedicada a la producción de laminados de aluminio de bajo espesor para consumo masivo e industrial en los mercados Nacionales e Internacionales. Se encuentra ubicada en la Urbanización Industrial Caribe en la Carretera Nacional Guacara - San Joaquín a 19 Kilómetros de Valencia, Estado Carabobo, la cual dispone de una fuerza laboral de 650 trabajadores (139 pertenecientes a la nomina mensual y 511 a la nomina diaria).

Corimon Pinturas C.A., es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de recubrimientos, los cuales abarcan todos los segmentos del mercado, arquitectónico, mantenimiento industrial, madera, recabado automotriz y fabricantes de equipo original. Se encuentra ubicada en Av. Hans Neumann, Vía Flor Amarillo, Edif. Araguaney, PB, Urbanización Industrial El Bosque. Valencia. Estado Carabobo, la cual dispone de una fuerza laboral de 251 trabajadores (99 pertenecientes a la nomina mensual y 152 a la nomina diaria) Posee las certificaciones ISO 9000 y QSS 9000.

Las empresas arriba mencionadas mantienen una misión y visión definida, las cuales se apoyan en el personal más idóneo que les garantizan un excelente desempeño, en atención al conjunto de valores y principios en los cuales se asientan las metas, los procesos y, en general, las actividades de estas empresas.

En virtud de todo lo expuesto anteriormente surge la necesidad de buscar herramientas que proporcionen las estrategias o técnicas necesarias para desarrollar las competencias requeridas de la capacidad de liderazgo del gerente en la actualidad, por tanto, esta investigación se orienta hacia la evaluación de la influencia de *La Programación Neurolingüística* como herramienta estratégica en la gestión del gerente, enfocada a la capacidad de liderazgo en su desempeño.

Objetivos de la Investigación

- ***Objetivo General:***

Evaluar la influencia de La Programación Neurolingüística, como herramienta estratégica, en la gestión del gerente.

- ***Objetivos Específicos:***

- Describir el papel preponderante de la programación neurolingüística en la gestión del gerente.
- Señalar cuáles son los aspectos, así como también los elementos y técnicas que influyen en el desarrollo de la programación neurolingüística.
- Analizar el conjunto de variables claves que inciden en la capacidad de liderazgo del gerente, a fin de determinar las técnicas de la programación neurolingüística, de mayor impacto en su desempeño laboral.

Justificación de la Investigación

La presente investigación busca destacar la importancia que tiene La Programación Neurolingüística como herramienta estratégica en el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los gerentes, que les genere un mayor grado de comprensión de las operaciones mentales, tanto de los comportamientos y emociones como la facultad de razonar, a fin de concebir técnicas para obtener un desempeño eficaz y fomentar el mejoramiento continuo tanto de las personas con quien interactúa como el de la organización, creando mas competitividad en el mercado cambiante en que hoy día se desenvuelve.

Por otra parte, la necesidad de las organizaciones de contar con gerentes altamente eficaces, en esta época de cambios tan rápidos, requiere que los gerentes o líderes de las organizaciones generen y fomenten estrategias de aprendizaje más efectivas, entendiendo por estrategias la manera mediante la cual un gerente logra los objetivos que desea. Pierre Longin (1997. pag.24) afirma que “El amplio campo de investigación que concierne a La Programación Neurolingüística la hace apta para ser aplicada en numerosos dominios en los que opera transformaciones que parecen mágicas”. La Programación Neurolingüística (PNL) es una de las herramientas más efectivas para, a través de la persona, lograr un desarrollo eficaz de habilidades directivas, en las tres dimensiones fundamentales de un gerente: Liderazgo, Comunicación e Innovación.

Igualmente al analizar el desempeño gerencial actual en las empresas, permitirá evaluar las debilidades y fortalezas de las habilidades directivas de cada gerente que impactan la eficacia de su gestión, situación que empieza a evidenciarse cuando esta se ve afectada en la ineficiencia de el cumplimiento de los objetivos de la organización, por falta de habilidades y competencias para asumir los cambios frecuentes de su entorno como líder de la organización.

Por tal motivo se considera que las técnicas de la Programación Neurolingüísticas aplicadas al desarrollo de la capacidad de liderazgo como recurso interno para aumentar la eficacia en el desempeño de las funciones gerenciales en las organizaciones, se justifica plenamente. Considerando a su vez que los resultados en todas las actividades de la organización se orienten hacia un máximo de eficiencia y efectividad de la gestión, adicional

al aporte a la solución del desarrollo de gerentes integrales que armonicen los climas organizacionales donde se desempeñan.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

A mitad del siglo XX, científicos muy destacados, entre ellos un ruso llamado Luria (s/f), retomaron las evidencias de las relaciones entre el cerebro y el lenguaje acumuladas aproximadamente cien años atrás y volvieron a preguntarse de qué modo este órgano generaba lo que se considera más distintivo del hombre (pensamientos, acciones, emociones).

Recientes descubrimientos han revolucionado viejos conceptos sobre el desarrollo y operación del cerebro. Dos de los más sorprendentes indican que el cerebro se sirve del mundo exterior para configurarse y que pasa por periodos en los que sus neuronas requieren de tipos específicos de estimulación para desarrollar facultades como la vista, el lenguaje, el olfato, el control muscular y el raciocinio. Más aun, con estos estímulos, el cerebro cambia rápidamente y se reorganiza en una suerte de mapa biológico del mundo exterior. Los genes establecen su marco estructural, pero el medio ambiente da los toques finales particulares.

A fines de la primera década del siglo XXI, el conocimiento sobre la estructura, células y mecanismos del cerebro crece a un ritmo exponencial, el enorme campo de las aplicaciones de la neurociencia a las aéreas

fundamentales de gestión y conducción de organizaciones trae consigo la creación de nuevos paradigmas. Se trata, sin duda, de un salto cuántico que comenzó a gestarse durante los años '90 y trajo aparejado el desarrollo de técnicas de análisis de imágenes. Esta evolución está permitiendo no solo confirmar empíricamente un conjunto de supuestos, sino también acceder a un campo de conocimientos de enormes posibilidades de aplicación en la gestión organizacional. La psicología había dedicado su atención a los procesos del comportamiento anormal y como lograr llevar a la normalidad a los sujetos estudiados. Esta estrategia estuvo en vigencia hasta que se inició el estudio de la Programación Neurolingüística.

El método, llamado Programación Neurolingüística (PNL), es basado, en el postulado de que, en nuestro interior poseemos ya todos los recursos necesarios y, por tanto, su objetivo es sacar a la superficie esas capacidades y habilidades en un proceso dinámico y continuo de desarrollo personal y de crecimiento.

Es importante destacar que La Programación Neurolingüística (PNL) surge gracias a las investigaciones de dos jóvenes estadounidenses: Richard Bandler (Matemático) y John Grinder (Lingüista), quienes querían indagar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de gran éxito en USA (Virginia Satir, Eric Erickson y Fritz Perls) alcanzaban mayor eficacia que el de sus colegas. Después de sus largas investigaciones, apoyándose en la observación sistemática, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que empleaban con excelente resultado era la utilización de un patrón de comunicación muy particular.

En base a los datos obtenidos a través de todas sus investigaciones, Bandler y Grinder elaboraron la programación neurolingüística como un sistema genérico de aprendizaje que hoy día es utilizado en la mayoría de las organizaciones denominadas inteligentes (Caso Semco, Sao Pablo en Brasil). ¿Qué aporte nos ofrece la programación neurolingüística como instrumento estratégico en el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los gerentes?

La programación neurolingüística se ha utilizado para formar educadores en el proceso de orientación humana, siendo tan eficaces los resultados que al ser conocidos por empresarios competitivos del mundo económico, la programación neurolingüística se ha difundido por el mundo entero para la preparación de directivos para lograr adaptarse al contexto social y empresarial cambiante, y en la dirección de equipos de trabajo, creando situaciones propicias para que sus empleados puedan desarrollar todo su potencial.

El estudio de este modelo de excelencia, cada día más creciente, hace constatar que, incorporado en una organización discente: organización capaz de aprender, en la que los individuos que la componen gestionen su propio desarrollo, aprendan a desplegar sus habilidades y exploten su potencial al máximo; es en última instancia, lo que marca la diferencia entre aquellos individuos y organizaciones que se abran paso hacia un nuevo futuro interesante, creativo y cooperativo y los que se queden en la estancada.

En este sentido, se cita a continuación varias investigaciones relativas al objeto de estudio, donde se plantea lo siguiente:

O'Connor, Joseph (1996) En su estudio de La Programación Neurolingüística (PNL), se debate entre modelos teóricos que promueven la investigación, la sustenta el método científico, que es la garantía de que nuevas explicaciones den nuevas definiciones, asegurando su legitimación. En Estados Unidos se creó un instituto llamado Eastern NLP Institute y la NLP University en la que los alumnos se gradúan en los niveles de Practitioner, Master practitioner y Trainer que es el nivel más alto. En Inglaterra se creó la National Association for Neurolinguistic Programing. En Francia comenzaron a aparecer libros y revistas especializadas en programación neurolingüística y fue declarada una técnica para el asesoramiento gerencial, educación, actividades interpersonales entre otros. En Buenos Aires, también se lleva a cabo esta actividad, a la cual en 1992 se le dedicó un congreso.

Por lo dicho anteriormente se tiene presente que La Programación Neurolingüística tiene un entorno en el terreno de las ciencias del hombre.

Chomsky, Noam (1957) en el estudio de su modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional plantea que "...en el proceso de comunicación existen varios mecanismos que son universales y tienen que ver con las intuiciones relacionadas con el lenguaje". Una persona frente a su experiencia del mundo, forma de éste una representación lingüística bastante completa, variada y rica en detalles. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda. Sin embargo,

al comunicar su experiencia a otro, utiliza expresiones empobrecidas (estructura superficial) que presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones, es decir, La estructura superficial, consiste en lo que el hablante dice realmente y la estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

González, L. (1996), Desarrollo una investigación en lo referente a La Programación Neurolingüística como un meta-modelo, ya que va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del "cómo" de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

Este estudio permitió demostrar que la conducta es concebida como consecuencia o resultado de complejos procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje, por otra parte se determino que estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y "programados" para alcanzar ciertos propósitos.

DeLozier, Judith (1987), en su enfoque “prerrequisitos personales para genios” explora las interrelaciones entre La Programación Neurolingüística (PNL) y la cultura, el arte, la estética y la epistemología. El resultado de este trabajo fue el “Nuevo Código”, el cual generó un movimiento hacia una visión más sistémica de La Programación Neurolingüística (PNL), así como un resurgimiento del interés en el trabajo de Gregory Bateson. Adicionalmente al desarrollo de las Posiciones Perceptuales, modelo que ha sido una de las distinciones fundamentales de La Programación Neurolingüística (PNL), esta investigación contribuye al Nuevo Código de la PNL incluye el entrenamiento Perceptual y la relación entre procesos conscientes e inconscientes.

Seymour, John; O’Connor, Joseph (1995), en su libro, *Introducción a la PNL* , hace la siguiente propuesta:

La situación actual de crecimiento de la utilización de la programación neurolingüística permite conocer la opción de desarrollar habilidades para activar recursos internos que ya tenemos, y para comprender mediante la acción y la experimentación que podemos aprovechar la búsqueda continua de la excelencia, la cual nos rodea por todas partes.(p. 35)

Concretamente, nos permite comprender que es la programación neurolingüística y cómo podemos emplearla como estrategia de aprendizaje para desarrollar competencias, habilidades humanas y técnicas acelerando los procesos de aprendizaje para obtener resultados sobresalientes.

Las afirmaciones relevantes desde el punto de vista psicológico que el autor hace se resumen en los siguientes puntos:

- El ser humano vive en una continua comunicación, por lo tanto es imposible no comunicarse, y muchas veces, la forma de comunicarnos es más importante que lo que comunica.
- El mapa no es el territorio, la idea que tenemos de los hechos es más importante que los hechos mismos.
- El fracaso no existe: los errores realimentan, no cometer un error jamás es imposible. Se aprende tanto de los errores como de los aciertos, porque los primeros nos permiten rediseñar los límites de su mundo.
- Todos poseemos los recursos necesarios para obtener lo que deseamos realmente, si formulamos los objetivos de acuerdo a los criterios de la programación neurolingüística.
- Todo comportamiento implica una intención positiva, si alguien se comporta mal según su entender, primero se debe buscar la intención positiva que se oculta detrás de ese comportamiento, después se proponen otros que, según su modelo del mundo, podrían satisfacer esa intención.
- Cada cual hace lo mejor que puede, en consecuencia cada vez que se haga lo mismo, obtendrá el mismo resultado. Si lo que hace no funciona, pruebe alternativas. Cuantas más vislumbre, menos posibilidades tendrá de encerrarse. Usted tiene alternativas cuando: (a) Tiene a la disposición

otras soluciones; (b) Le resulta fácil elegir entre dos soluciones; (c) Por lo menos una de ellas es eficaz.

Arocha M, Luis (2003), en su trabajo titulado: "Programación Neurolingüística Organizacional", explica que la programación neurolingüística la podemos entender como una disciplina que se centra en el dominio de los procedimientos mediante los cuales podemos lograr con éxito nuestros objetivos.

Los conceptos del Dr. Arocha sobre la Programación Neurolingüística establecen que esta herramienta estratégica puede ser incorporada en las organizaciones como un proceso de aprendizaje, de entrenamiento y practica sistémica para desarrollar habilidades directivas en la gestión del gerente. La programación neurolingüística la podemos entender analizando cada palabra por separado: Programación: pasos mentales o patrones formados de secuencias de decisiones mentales; Neuro: circuitos neurológicos modificables; Lingüística: programación mental del lenguaje verbal, corporal y gestual. El Dr. Arocha plantea que la Programación Neurolingüística constituye un pilar firme y amplio para soportar el cambio organizacional que crea ambientes de armonía y efectividad.

McDERMOTT, Ian y O'CONNOR, Joseph (1999). En su enfoque conocido como "Programación Neurolingüística para Directivos: La tecnología del éxito aplicada a la empresa" en donde presento que: El nuevo modelo es la organización que aprende, pero para que las organizaciones puedan aprender es necesario que las personas que las componen también

aprendan, lo cual añade un escalón más a la tarea, ya de por sí intrincada, del gerente.

McDermott señala que implican en la práctica cotidiana semejantes cambios:

- a) Organizacional. Nuevas estructuras necesitan nuevas formas de pensar o, lo que es lo mismo, nuevos modelos mentales, es decir, una forma de pensar lo suficientemente flexible como para poder tratar con cualquier sistema de gestión.
- b) El trato con las personas. Es ahí donde la teoría de gestión se encuentra con la práctica, quedando en ocasiones relegada a un segundo término, por lo tanto, las decisiones, la motivación, la apreciación, la comunicación efectiva y la formación son parte integrante de la gestión.
- c) El Gerente. Quienes no sean capaces de manejarse a sí mismos, difícilmente podrán manejar a otros. Parte de la gestión consiste en proporcionar un modelo y una motivación al personal, a base de ser él mismo.

La Programación Neurolingüística dentro del proceso de gestión es el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva. Trata sobre como construimos nuestro propio e irreplicable mundo, como utilizamos el lenguaje para comunicarnos, influir y motivar, tomando como modelo a realizadores de éxito.

Aponte L.; Troncoso Suhay (1998). En su tesis de la universidad Católica Andrés Bello denominada “La PNL y el entrenamiento en comunicación para gerentes” se focalizaron la aplicación de la Programación Neurolingüística como medio para mejorar la comunicación organizacional, para lo cual tomaron aspectos medibles de la Programación Neurolingüística como: Congruencia, sistemas de representación, agudeza sensorial, habilidad para usar el lenguaje no verbal, rapport, presuposiciones de la Programación Neurolingüística y el Meta-Modelo.

Los resultados fueron dramáticos. La mejora alcanzada fue realmente buena. Los gerentes fueron capaces de utilizar sus nuevas herramientas y actitudes en forma inmediata, tales como:

- Mejores habilidades para establecer rapport.
- Conocimientos para usar los sistemas de representación.
- Una mejor comprensión de los puntos de vista y actitudes de sus empleados.
- Habilidades para generar credibilidad.
- Habilidades para persuadir a otros.
- Habilidades para lograr una comunicación muy precisa en ambas direcciones.

Los autores concluyen que la esencia del trabajo de un gerente es la comunicación. Este ha sido un ejemplo práctico y muy claro de cómo la Programación Neurolingüística puede ser la ventaja competitiva para cualquier empresa.

Bases Teóricas

La programación neurolingüística

Consideraciones generales

Una vez definido el problema y establecido los objetivos, se procedió a revisar las diferentes teorías que sustentarían el estudio en referencia. En este sentido, se intenta en este capítulo presentar los aspectos principales de carácter teórico que se relacionan con La Programación Neurolingüística. Este propósito, que aparentemente parece sencillo, es por el contrario complejo, ya que el problema de la aplicación de las técnicas de La Programación Neurolingüística en el desarrollo de habilidades humanas ha sido analizado por científicos sociales y académicos desde diferentes perspectivas.

Luria, Alexander (1980), en su obra *Fundamentos de Neurolingüística* señala:

Los problemas de la comprensión de la expresión verbal, están todavía poco estudiados, así como el papel de la lingüística en los procesos de capacitación. Al igual que la psicología, no dispone hasta ahora del material suficiente para el análisis detallado de los procesos mentales y cognitivos. (p. 80)

La Programación Neurolingüística vio sus inicios a principios de los años 70, como una tesis universitaria de Richard Bandler, quien, junto a su profesor, John Grinder, se fijaron en los modelos de conducta humana para comprender cómo hacían algunas personas y profesionales para conseguir los máximos desarrollos de excelencia, mientras otras personas, haciendo aparentemente lo mismo, no los conseguían.

Concepto de La Programación Neurolingüística (PNL).

Existen varias acepciones que se le han atribuido a La Programación Neurolingüística (PNL), sin embargo, El concepto de La Programación Neurolingüística, fue creado por John Grinder y Richard Bandler, a principios de los años 70. Al respecto cabe citar la opinión de Bandler (1982) quien afirma:

La programación Neurolingüística es el nombre que inventé para evitar la especialización de un campo o en otro... una de las maneras que la programación Neurolingüística representa, es enfocar el aprendizaje humano... básicamente desarrollamos maneras de enseñarle a la gente a usar su propia cabeza. (p. 7)

El concepto de La Programación Neurolingüística (PNL), se ha extendido últimamente como campo de creciente interés a nivel mundial. La Programación Neurolingüística (PNL) es el estudio de los factores que influyen sobre nuestras formas de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia permitiéndonos obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida personal y profesional. La Programación Neurolingüística nos permite codificar la excelencia y expandirla para determinar qué es exactamente lo que funciona dentro de cada entorno concreto y para cada persona. En este sentido, González (1996), señala:

La Programación Neurolingüística (PNL) es una meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Esta meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del “cómo” de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje. (p. 47)

Esto permite que la conducta sea concebida como consecuencia o resultado de complejos procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje. Estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y programados para alcanzar ciertos propósitos.

Stephen Robbins (2004) en su obra, *Comportamiento Organizacional*, también aporta un concepto significativo sobre La Programación Neurolingüística (PNL) al considerar que es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos. Es un estudio de excelencia humana, puesto que da la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos y al mismo tiempo contribuye en forma positiva con el progreso de los demás.

La Programación Neurolingüística (PNL), es un modelo que incluye los componentes más importantes e influyentes a la hora de producir experiencia en el ser humano: neurología, lingüística y programación. El sistema neurológico regula el funcionamiento de nuestros cuerpos; la lingüística estudia y explica cómo nos interrelacionamos y comunicamos con los demás, y la programación hace referencia a las clases de modelos del mundo que creamos. La programación neurolingüística describe la dinámica fundamental entre la mente (Neuro) y el lenguaje (lingüístico), y cómo la

relación entre ambos afecta a nuestro cuerpo y a nuestro comportamiento (programación).

La programación neurolingüística es una escuela con una disciplina lingüística que parte de la conceptualización del hablar como un hacer. Estudia la lengua en su contexto de producción en un espacio de conocimiento compartido que asegura el entendimiento de los hablantes y permite poner en funcionamiento todo un juego de presuposiciones del pensamiento que se dirige a los muchos niveles que están implicados en el ser humano. Programación neurolingüística es un proceso multidimensional que implica el desarrollo de la capacidad y de la flexibilidad del comportamiento, pero también implica el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales y cognitivos que hay detrás del comportamiento.

La neurolingüística proporciona las herramientas y habilidades para el desarrollo de los estados de excelencia individual, también establece un sistema que describe como se producen las creencias y presuposiciones sobre como son los seres humanos y como se comunican entre ellos.

La programación neurolingüística trabaja sobre el descubrimiento de uno mismo y sobre nuestra identidad como personas. También proporciona un marco para la comprensión de la experiencia espiritual del ser humano, que alcanza más allá de nosotros como individuos, familia, comunidad y sistemas globales.

Teorías Relacionadas con La Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística parte de los fundamentos de la teoría constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. La teoría constructivista “Es en primer lugar una epistemología, es decir una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano”. Méndez (2005, pag.32)

“Considerar al individuo como el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial. Conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, pero el medio entendido como algo social y cultural, no solamente físico”. Vygostki (1978, pag.27)

Por otro lado, Vygostki considera que el lenguaje es muy importante para el desarrollo cognitivo. Es el primer paso para que se produzca el lenguaje interiorizado.

“El pensamiento y la palabra no están cortados por el mismo patrón. En cierto sentido existen más diferencias que semejanzas entre ellos”. Vygotsky (1978, pag.43). El habla es un lenguaje para el pensamiento, no un lenguaje del pensamiento”.

Por tanto, el constructivismo promueve la exploración libre de un individuo dentro de un marco o de una estructura dada, de allí que La

Programación Neurolingüística es un constructo psíquico de Grinder y Bandler basado en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones y modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta.

Estas representaciones, que además determinan cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente de la realidad a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano, al transmitir su representación del mundo, tiene ciertas limitaciones, las cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus características personales.

Estas limitaciones, a su vez, determinan que el lenguaje, como toda expresión humana, esté también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo. Para el abordaje de estos modelos la Programación Neurolingüística se apoya en el modelo de la gramática transformacional, que se basa en la creación de nuevos mensajes y que considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que es ésta la forma de comunicarse, y no por repetición ni por recuerdo.

Noam Chomsky, en su obra “Las estructuras sintácticas”, defendía un nuevo método de análisis: la gramática transformacional-generativa. Para Chomsky, una lengua es algo más que los fenómenos superficiales (sonidos, palabras y orden de las palabras). Bajo estos rasgos superficiales, todas las

lenguas particulares comparten un conjunto limitado de principios organizativos. El lenguaje es algo exclusivo de los humanos, cualitativamente diferente de los sistemas de comunicación de otros animales, incluidos los de los primates no humanos. Chomsky piensa que esto se debe a que el cerebro humano contiene un proyecto previo transmitido genéticamente, una especie de plan lingüístico, para construir el lenguaje.

Chomsky distingue entre la competencia lingüística de un hablante nativo, lo que tiene que saber -y de hecho sabe- el hablante sobre su lengua para hablar y entender, y la interpretación, lo que la persona dice realmente en las situaciones sociales. La competencia se desarrolla durante la niñez y se convierte en una estructura inconsciente. El trabajo de la lingüística es descubrir esta estructura mediante la observación de las estructuras profundas y las superficiales, y las reglas transformacionales que las vinculan.

Cuando un hablante desea expresar un pensamiento, se forma una frase en el nivel que Chomsky denomina la estructura profunda, el nivel mental, en la mente del sujeto. Esta frase emerge a la estructura superficial, el habla real, la expresada en sonido, y pasa del hablante al oyente. Cuando se dice una frase, el oyente se figura su significado mediante la traducción de la misma a su propia estructura profunda. En la superficie las lenguas parecen más diferentes de lo que realmente son. Las similitudes son más evidentes en el nivel de la estructura profunda. Según Chomsky, mediante el estudio de las estructuras profundas de muchas lenguas, los lingüistas pueden llegar a descubrir los bloques de construcción gramaticales en los que se basan todas las lenguas.

Procedimientos que se Utilizan en La Programación Neurolingüística

- **Observación:** es aplicar atentamente los sentidos a un objeto o a un fenómeno, para estudiarlos tal como se presentan en realidad.
- **Lenguaje verbal:** es un instrumento de la capacidad cognoscitiva y afectiva del individuo, lo que implica que el conocimiento lingüístico que la persona posee depende de su conocimiento del mundo.
- **Lenguaje no verbal:** conjunto de unidades organizadas en una unidad significativa de forma-contenido que a través de movimientos y expresiones corporales no verbales, voluntarios o involuntarios, que al igual que otros lenguajes permite transmitir ideas, emociones y sensaciones posibles de ser objetivadas en una elaboración externa al individuo.

Presuposiciones de La Programación Neurolingüística

Presuposiciones básicas

- *El mapa no es el territorio*, metáfora para explicar como el lenguaje constituye un mapa usado por las personas para representar la realidad que perciben.

La realidad pasa por diversos filtros antes de ser percibida por nosotros, lo cual impide que percibamos íntegramente lo que es la realidad. Bandler y Grinder (La Estructura de la Magia, Vol. I) dividen estos filtros en limitantes neurológicos, sociales e individuales.

- *Vida y mente son procesos sistémicos*, (Gregory Bateson, "Sacred Unity") De estas presuposiciones básicas se desprenden las Presuposiciones Operativas.

Presuposiciones operativas

- *Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético*, el calificativo de cibernético se aplica aquí para indicar que este sistema mente-cuerpo se caracteriza por interactuar como un circuito abierto de comunicación: ambos interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro: ambos son parte de la ecología del ser humano.
- *Todo comportamiento tiene una intención positiva*, la conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La Programación Neurolingüística distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. De igual modo, una persona no es su conducta. La conducta sólo nos parece negativa debido a que no conocemos su propósito. La Programación Neurolingüística se encarga de darnos medios alternativos más eficaces que expandan nuestras opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

- *Todo comportamiento es útil en determinado contexto*, es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.
- *Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente*, A lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como personas y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se nos presente. Existen modelos específicos de la Programación Neurolingüística que cumplen con esta función: rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.
- *El significado de nuestra comunicación se encuentra en la respuesta que obtenemos*, Esto tiene que ver con nuestra flexibilidad como comunicadores, e implica que tenemos que ajustar y afinar nuestra comunicación con el fin de obtener la respuesta que deseamos, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de nuestra comunicación.
- *Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma*, Debido a los filtros o limitantes de nuestra percepción, sólo podemos crear mapas de la realidad en nuestras representaciones internas, y es sobre la base de esos mapas que actuamos y respondemos.

Dado que las experiencias varían entre las personas, no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo. Por lo

tanto, cada quien crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte y, en consecuencia, cada quien experimentará una realidad diferente. Citando a Korzybsky (1994, pag.xxxii) en su obra Science and Sanity: “Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad”.

- *No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación*, Si la respuesta obtenida no es la esperada, debemos tomar tal respuesta como una respuesta útil que nos proporciona retroalimentación para modificar nuestra actuación y así conseguir los resultados que deseamos.
- *Si es posible para alguien, es posible para mí*, La identificación y/o creación de modelos eficaces nos lleva en forma directa a la excelencia. Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se pueden extraer el modelo o las estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas/instalarlas en otras personas. La Programación Neurolingüística posee modelos para identificar la estructura de las capacidades y/o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra gente.
- *Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente y por lo tanto somos nosotros los que creamos nuestras experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en nosotros*, Citando a Marco Aurelio: “Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento”. Respecto al impacto de nuestras percepciones en nuestro estado, Aldous Huxley

nos dice: “La experiencia no es lo que le sucede al hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede”.

- *Si algo no funciona, haz otra cosa*, Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que debemos tener para conseguir nuestros objetivos.

Si constantemente estamos corroborando que el resultado esperado no se está alcanzando, no debemos persistir en emplear los mismos medios, sino que debemos probar con otros diferentes hasta que logremos lo que nos hemos propuesto. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr nuestro objetivo.

Bandler y Grinder nos dicen que para ser elegantes en un campo de acción, debemos contar con la flexibilidad y elegancia que nos confiere el contar con múltiples opciones, y al respecto nos expresan: que si uno cuenta sólo con una opción, es convertirse en robot; si uno cuenta con dos opciones, se da un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible.

El entrenamiento y La Programación Neurolingüística

El entrenamiento, en general, es un proceso para brindar apoyo a una persona o grupo de personas y que ayuda a aprender cómo lograr maximizar su desempeño. Su esencia es ayudar a cambiar la forma en que se tomen las decisiones pertinentes para obtener lo que se busca. El entrenamiento se

puede aplicar en los negocios, la familia, la clínica, en el desarrollo personal y en grupos en general que desean pasar de un estado presente a un determinado estado diferente del actual. Éste se desarrolla con base en una relación de confianza y confidencialidad que se da entre el entrenador y el entrenado. Aquí el entrenado no aprende de su entrenador, que lo estimula, sino de sí mismo.

La labor de un entrenador se centra en:

- Ayudar a las personas y organizaciones a desarrollarse rápidamente y a obtener resultados satisfactorios.
- Conocer y comprender las metas u objetivos del entrenado.
- Motivar el surgimiento de las soluciones y las estrategias por parte del entrenado.
- Ayudar al cliente a construir sobre sus propias capacidades. Debe partir de la idea de que el cliente es creativo y hábil.

El preámbulo para una sesión o varias sesiones de entrenamiento son:

- Análisis de la situación actual.
- Descripción de la situación deseada.

- Selección de participantes activos en las sesiones.
- Poner las condiciones para la reunión que básicamente son:
 - a. Estado de serenidad con relación a la comprensión de la situación y lograr un consenso acerca de cómo manejar dicha situación.
 - b. Que haya un patrón de conocimiento de los participantes sobre la situación a tratar.
 - c. Compartir información e ideas que nutran y ayuden a resolver la situación, o a mejorarla sin juicios.

A través de los ojos de La Programación Neurolingüística, las herramientas básicas del entrenador son:

- El modelo de precisión de Grinder, es el arte de cuestionar con preguntas tales como: ¿qué te hace pensar...? palabras de la persona a la que el entrenador está cuestionando sobre lo que dice.
- Manejo de los 2 hemisferios, a través de imágenes, a través de música suave de fondo como la de Bach y del uso del lenguaje.
- Práctica intensa de rapport o sea igualación en el tono de voz, la respiración, el lenguaje o parafraseo, y la gesticulación cuando se dirige a alguien.
- Calibrar (darse cuenta de la fisiología de la persona) continuamente al grupo. Es uno de los elementos de retroalimentación más importantes en el proceso.
- Hacer ejercicios de codificación mental.

En resumen, las tres claves principales del entrenamiento son:

- El arte de escuchar.
- El arte de preguntar.
- Crear sintonía (rapport).

Principios que utiliza La Programación Neurolingüística

Conozca lo que desea la programación neurolingüística; habla sobre conocer su efecto, o sea el resultado al que pretende llegar. Si se trata de directivos de una empresa serán los rendimientos sobre el capital invertido, la cuota de mercado, el crecimiento de las ventas; de tratarse del Gerente de Ventas será el volumen de ventas y las contribuciones obtenidas; para el caso del Gerente de Producción se tratará de niveles de desperdicios y volúmenes de producción.

Entre en acción. Ejecute aquellas acciones que considere permitirán lograr los objetivos. Aquí cobra trascendental importancia para los gerentes la participación como líderes que faciliten el accionar de los empleados en la búsqueda de la excelencia.

Aprenda a reconocer los resultados de lo que hace. Esto requiere de lo que ha dado en llamarse “agudeza sensorial”. Debe ser capaz de observar

con precisión las cosas que acontecen como resultado de su comportamiento.

Esté preparado para cambiar su comportamiento hasta que consiga el efecto que persigue. Basándose en la retroalimentación sensorial, siempre ha de estar preparado para hacer otra cosa. Si al principio no tiene éxito, debe intentarse algo distinto, para lo cual se requiere de un pensamiento creativo. Lograr esa creatividad implica tener la habilidad de adoptar nuevos enfoques y un comportamiento diferente.

Al principio todos nos encontramos en un estado que se podría denominar “ignorancia inconsciente” (en cuanto a destreza o habilidad). En otras palabras, no sabemos qué es lo que no sabemos o lo que podríamos ser capaces de hacer. De acuerdo al primer principio de la programación neurolingüística, el conocimiento o la destreza se hallan fuera de nuestro actual mapa mental del mundo. A partir del momento en que se toma conciencia de la incompetencia o falta de destreza, se pone el esfuerzo en intentar aprender un nuevo conocimiento o adquirir una nueva habilidad. Al adquirir la competencia, el conocimiento o la habilidad, entonces pasamos a la fase de aprendizaje de competencia consciente. Usted sabe que puede hacer algo, y que es bueno en ello.

La última fase es esta escalera de aprendizaje es la más importante desde el punto de vista de la programación neurolingüística. En un nivel dado de experiencia sencillamente ya no somos conscientes de nuestra

competencia. Podemos hacer cosas sin saber con exactitud cómo las estamos haciendo, y no necesitamos pensar en ellas de manera consciente. Basándose en esta escalera de aprendizaje, y en algunas técnicas de consecución de objetivos de programación neurolingüística, cualquier empresario, directivo o gerente puede relegar prácticamente cualquier destreza a un nivel de competencia inconsciente. No existen límites para lo que el cerebro humano puede aprender a conseguir de esta manera. Una vez alcanzado este nivel de aprendizaje, la gente dirige negocios, diseña productos, ejecuta labores, procesa datos a un alto nivel. Este tipo de aprendizaje utiliza todo el cerebro, el lado izquierdo consciente y el lado derecho inconsciente, aplicando estrategias de pensamiento que funcionan. El objetivo con cualquier destreza en PNL es el de emplearla de una manera intuitiva.

Al igual que sucede cuando se aprende cualquier habilidad física, al principio requiere cierto esfuerzo y práctica conscientes. A veces tenemos que desaprender algo: como corregir una forma de presentar un proyecto a la dirección, o la forma de realizar un proceso o movimiento en la fase productiva. Ello involucra pasar de la competencia inconsciente (cuando actuamos sin pensar) a la incompetencia consciente. Reaprender requiere salir de la incompetencia consciente, pasar por la competencia consciente y volver a la competencia inconsciente, tras haber aportado más elecciones y obtenido un nivel más elevado de dominio.

Internamente cuando un gerente ve en otro gerente de la misma empresa una mejor forma de hacer las cosas, toman conciencia de su actual

desempeño y tratan por tanto de superarla mediante la adquisición de nuevas habilidades.

A modo de resumen, en la actualidad, el estudio en el campo de la neurociencia está en pleno auge; si bien sabemos mucho sobre el funcionamiento del cerebro todavía queda un enorme camino que recorrer. Por tal razón, día a día se realizan nuevas investigaciones en el intento de descifrar cuales son las piezas que encierran varios enigmas. De hecho no utilizar estos avances en las organizaciones sería equivalente a no utilizar rayos laser por no haber comprendido el átomo en su totalidad.

Por ello, en el mundo de los negocios los avances no se detienen; mientras se van sumando avances en la ciencia, los responsables de dirigir las organizaciones, es decir, los gerentes deben estar a la vanguardia en el mejoramiento continuo de las áreas estratégicas: como incrementar el compromiso de las personas, implementar cambios en un mínimo de conflicto, comprometer a otros para lograr un mejor desempeño o, simplemente, como reducir el estrés en el trabajo y evitar situaciones de conflicto.

En este sentido, La Programación Neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerente constituye un papel importante, ya que es un instrumento clave para la innovación en materia de desarrollo de habilidades directivas aplicable a cualquier organización. La programación neurolingüística, en el siglo XXI, constituye además, una nueva herramienta en la gestión del gerente, que no está lejos ni fuera de nosotros mismos, sino

dentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan la toma de decisiones y el desarrollo de las habilidades directivas en un contexto de inteligencia organizacional.

Aspectos, Elementos y Técnicas que Influyen en el Manejo de la Programación Neurolingüística

Consideraciones generales

Aldous Huxley. (2000, pag.28) señala que “las puertas de la percepción son los sentidos, nuestros ojos, oídos, boca y piel, y estos son nuestros únicos puntos de contacto con el mundo”. Esta observación es relativa, ya que si tomamos como ejemplo el ojo humano, lo asociamos a un paradigma “Los ojos son las ventanas al mundo”, obviamente que no son en lo absoluto bajo ningún concepto. El ojo es mucho más inteligente para atribuirle una propiedad tal como si fuera un visor. Si observamos una imagen esta se proyecta invertida en la retina, codificada en forma de impulsos eléctricos por los bastones y conos, y reorganizada, a partir de aquí, por el córtex visual del cerebro. La imagen resultante se proyecta luego afuera, pero se crea en el interior del cerebro.

Por tanto, vemos mediante una compleja serie de filtros perceptivos activos. Lo mismo podemos decir del resto de sentidos. ¿El mundo que percibimos no es el mundo real, el territorio; es un mapa hecho por nuestra

neurología. Aquello en lo que nos fijemos de este mapa será nuevamente filtrado por nuestras convicciones, intereses o preocupaciones. Podemos aprender a hacer que nuestros sentidos nos sirvan mejor. La habilidad de observar mejor y realizar distinciones más sutiles con todos los sentidos puede enriquecer de forma significativa la calidad de vida, y es una habilidad esencial en muchas áreas de trabajo. El desarrollo de una amplia sensibilidad en cada uno de nuestros sentidos estriba en la agudeza sensorial, y es una meta explícita de la programación neurolingüística.

Por lo antes expuesto, la intención de la investigación es la de presentar en este capítulo las concepciones sobre los aspectos, elementos y técnicas que influyen en el desarrollo de la programación neurolingüística, y de esta manera, contar con un marco referencial más completo para ampliar y sustentar el argumento teórico que se propone en este estudio.

El aspecto neurológico

Este aspecto se centra en la noción primordial de que todo comportamiento se origina desde nuestros procesos neurológicos a través, no solo, de nuestros cinco sentidos, sino, también de los procesos invisibles del pensamiento y las reacciones fisiológicas visibles frente a las ideas y acontecimientos.

El Cerebro

El cerebro es el órgano que nos hace pensar, sentir, desear y actuar. Es el asiento de múltiples y diferentes acciones tanto conscientes como no conscientes, que nos permite responder a un mundo en continuo cambio y que demanda respuestas rápidas y precisas.

El encéfalo pesa aproximadamente 1,3 kg y su tamaño es de 1380 centímetros cúbicos. Está alojado en la cavidad craneal que lo protege, con su cubierta ósea, del medio externo, y está envuelto por unas membranas meníngeas y bañado por líquido cefalorraquídeo. Mediante la abertura del agujero magno, el encéfalo se continúa con la médula espinal, estructura compacta que contiene múltiples circuitos intramedulares y haces de fibras nerviosas ascendentes y descendentes que permiten al cerebro dirigir o supervisar la sensación y acción del resto del cuerpo.

El cerebro tiene miles de millones de células nerviosas (neuronas) y al menos el doble de otras células (gliales). Las neuronas son los ladrillos con los que está construido el cerebro y su propiedad más desarrollada es recibir, procesar y transmitir información mediante la emisión de impulsos bioeléctricos a cientos de otras neuronas.

Esta aparentemente enmarañada red de neuronas se organiza en la corteza cerebral, a nivel microscópico, en varias capas cada una con unas entradas y salidas diferentes, conectando con partes específicas del sistema

nervioso. A la organización en capas se superpone una organización modular, que permitiría el tratamiento específico de ciertas informaciones por conjuntos de neuronas (las columnas).

El cerebro puede producir una cantidad ilimitada de patrones de activación diferentes, correspondiente a los estados infinitos del mundo exterior, esto lo hace a través de las neuronas que son la unidad microscópica del cerebro, por tanto cuando se recibe unos nuevos patrones del mundo exterior, las intensidades de los contactos sinápticos (la facilidad para el paso de señales entre neuronas) y las propiedades bioquímicas y eléctricas se transforman poco a poco en complejas constelaciones dispersas, lo que supone aprendizaje, tal como hoy lo entendemos.

Aun cuando se producido cuantiosos avances en las últimas décadas, la complejidad de la organización del sistema nervioso humano sigue planteando importantes retos a la ciencia como órgano pensante y emotivo.

El Funcionamiento del Cerebro

Actualmente, los aportes de investigaciones realizadas en el ámbito de la Psicología y de otras disciplinas han despertado un gran interés por conocer el funcionamiento del cerebro y diseñar experiencias científicas organizadas y sistemáticas que facilitan su abordaje con modelos de intervención pertinentes.

Los principales directivos de las organizaciones se han creado una gran expectativa en la dinámica del cerebro, en base al manejo de la conducta en su personal clave. Tanto así, que la década de los noventa ha sido considerada y declarada como la "década del cerebro", por el Congreso de los Estados Unidos. El apasionante mundo de la Neurociencia proporciona elementos significativos para la comprensión y el desarrollo del pensamiento innovador, y de los procesos cognitivos y conductuales que se dan en los nuevos gerentes de las organizaciones inteligentes.

El funcionamiento del cerebro plantea nuevos enfoques científicos. Se ha demostrado que el cerebro y la médula espinal constituyen el Sistema Nervioso Central, en donde el cerebro pesa sólo el 2% del peso total del cuerpo, consume el 20% de la energía de éste, presenta dos lados o lóbulos (derecho e izquierdo) y funciona con 10.000.000 de neuronas excitadoras e inhibitoras. Sánchez (1991). Cada estructura procesa el estímulo y emite respuestas independientes, más no aisladas.

Dentro de los procesos incrementales de desarrollo humano, una de las características más fundamentales del ser humano es que, a medida que este evoluciona en su escala filogenética, conserva las primeras estructuras funcionales, pues el cerebro crece de dentro para afuera; es decir a partir de las estructuras más primigenias a nivel evolutivo. En este sentido, es necesario comprender que el cerebro humano se vuelve más propicio a ser modificado, como órgano social, por las experiencias del aprendizaje y específicamente por los procesos de transmisión lingüística de tipo oral y escrito.

La concepción trídica de los tres cerebros de McLean, parte de un principio teórico que consiste en la necesidad de comprender la diferencia entre lo que sentimos y lo que sabemos. “Sugerí que en tanto nuestras funciones intelectuales son mediadas por la parte nueva y más altamente desarrollada del cerebro nuestra conducta afectiva continua dominada por un sistema relativamente crudo y primitivo” McLean. (1990, p.66). El cerebro triúnico de McLean, corresponde a la superposición de tres cerebros en términos evolutivos que son:

- *El cerebro reptilico o paleocéfalo*, el cual es hereditario e inconsciente. Basa sus reacciones en lo conocido y no es proclive a ningún tipo de innovación. Controla los principales impulsos no conscientes y juega un rol importante en las decisiones que permiten al organismo asegurar un funcionamiento armonioso y una buena adaptación al entorno.
- *El cerebro medio o sistema límbico*, es producto del salto evolutivo del reptil al mamífero. Existen muchas evidencias científicas que hacen plantear que el sistema límbico se encuentra vinculado con la inteligencia emocional, la conducta sexual, las reacciones de miedo y cólera y que el hipocampo que hace parte de él, este vinculado con la memoria reciente.

Richard Davidson, pionero en el desarrollo de la neurociencia afectiva, las conductas complejas, como la emoción, no se asientan en una sola región cerebral, sino en la conjunción de distintas zonas. “Las emociones implican la actividad orquestada de todos los circuitos cerebrales, en especial

los lóbulos frontales, que albergan las estructuras ejecutivas del cerebro y se ocupan de la planificación”. Goldman. (1996).

No obstante, la idea de que el sistema límbico está asociado con los deseos y sentimientos es ampliamente aceptada y, más aun, se le atribuye la capacidad de traer el pasado hacia el presente, que constituye un aspecto clave en aprendizaje y memoria emocional, así como también la de controlar la vida emotiva.

- *El cerebro córtex*, se refiere a la masa celular hipertrofiada que envuelve las estructuras del sistema límbico, originando los dos hemisferios característicos del cerebro. Según Edgar Morín, el córtex se hipertrofia en los humanos en un neo-córtex que es la base de las habilidades analíticas, lógicas, estratégicas que la cultura permite actualizar completamente.

Se le da gran importancia al hemisferio izquierdo y pareciera que el hemisferio derecho es poco útil. Al individuo no le es permitido funcionar con todo su potencial, es decir, con todo su cerebro. Omitir el uso de ambos hemisferios constituye una grave pérdida. Es necesario equilibrar su uso para despertar el interés y la comprensión en los individuos.

En el proceso de aprendizaje, el uso de estrategias que estimulen el hemisferio derecho puede significar la diferencia entre éxito y fracaso. Estimular el hemisferio derecho es válido porque insta al individuo para que trabaje de modo antagónico con su estilo de aprendizaje, respetando sus posibilidades.

En los sistemas tradicionales de enseñanza, el individuo es entrenado para usar casi exclusivamente el hemisferio izquierdo, es decir, para que ejecute procesos lineales con pocos estímulos para desarrollar sus capacidades del hemisferio derecho. De allí que tienda a confiar en un número limitado de estrategias, encontrándose en desventaja en situaciones que exigen una gama más amplia de capacidades intelectuales.

El hecho de que la distribución humana tienda hacia la derecha refleja una influencia sistemática de algo más importante que la teoría del azar, que lleva a los seres humanos a una especialización hemisférica, induciendo a una realización de tareas más eficazmente por cada uno de los lados del cerebro: el hemisferio derecho más eficaz en el procesamiento de patrones espaciales y rítmicos; el hemisferio izquierdo más eficaz en procesamientos de modelos verbales y lógicos.

La especialización hemisférica es el resultado de la maduración adecuada del cerebro y producto socio-histórico de su actividad psíquica superior, que abarca fundamentalmente las áreas secundarias y terciarias. La Patología del hemisferio izquierdo y del hemisferio derecho confirman, sin

margen de error, la progresiva lateralización de las funciones psíquicas superiores.

Los dos hemisferios realizan un dialogo cruzado y una conjunción muy compleja (Gazzaniga, 1974; Geschwind, 1998; Sperry, 1970; Zangwill, 1960; Fonseca, 1984), sus actividades psíquicas superiores implican, según asegura Luria (1973), un nuevo principio de organización funcional del córtex cerebral.

El hemisferio izquierdo pasa a asumir un papel determinante de la organización del lenguaje y de los procesos cognitivos conectados con el lenguaje. Como es, por ejemplo, la percepción organizada en esquemas lógicos, la memoria verbal activa, el pensamiento lógico y la categorización. El hemisferio derecho asume el papel preponderante en el pensamiento espacial y en la orientación visoperceptiva, en la memoria no verbal. La gran diferencia de organización cerebral entre los dos hemisferios permite el acceso a la asimetría funcional y a la especialización hemisférica, sin la cual el ser humano no conseguiría el dominio del medio exterior.

Los hemisferios cerebrales funcionan de maneras diferentes y eso permite ampliar tanto el concepto de los procesos intelectuales como verbales y analíticos, considerar las capacidades humanas y aprovechar ambos hemisferios. Su funcionamiento complementario le confiere a la mente poder y flexibilidad. Ambos están implicados en procesos cognoscitivos muy altos.

Relación Cerebro – Comportamiento según Luria

Las teorías que abordan la organización funcional del cerebro humano, según los datos de la investigación actual, han sido de gran interés para la investigación de muchos científicos, sin embargo, solo tres han sido especialmente presentadas para comprender las relaciones entre el cerebro y el comportamiento:

- El Modelo Conexional de Geschwind
- El Modelo Estructural de Brown
- El Modelo Laboral de Luria

El Modelo Conexional de Geschwind (1965 – 1979) representa una elaboración síntesis de las posiciones localizacioncitas. De acuerdo con esta propuesta, la función está localizada en zonas, regiones o áreas corticales interconectadas y específicas. La Información, de acuerdo con Geschwind, procesada en una región es posteriormente emitida por otra donde opera un procesamiento adicional, lineal y secuencial.

Este modelo no tiene consideración el procesamiento de la información concurrente y simultánea que hoy se sabe ocurre en el cerebro. De ahí que poca información sea suministrada sobre los múltiples y recíprocas conexiones cortico-corticales o cortico sub-corticales, así como la redundancia que existe dentro del sistema nervioso, transitoria y selectiva,

(Changeux, 1983), de gran importancia para comprender la actividad mental y su ontogénesis, que en el fondo comprende una compleja geometría sináptica, y no solo la transferencia de informaciones de unas zonas a otras.

El Modelo estructural de Brown (1977), presenta el cerebro como un logro del proceso de evolución-proceso de encefalización. En este proceso Brown caracteriza estadios a través de la emergencia de nuevas y más complejas estructuras, capaces de servir nuevos y más complejos comportamientos.

Este modelo no nos esclarece sobre el papel de la evolución en el desarrollo del aprendizaje, ni como saber de qué manera se reestructura la rehabilitación de la función. Adicional no nos aclara sobre diversos grados de plasticidad que caracterizan los diferentes niveles del sistema en distintos estados del desarrollo.

El análisis de los modelos de Geschwind y de Brown nos suministra algunos supuestos de gran interés para la comprensión de la organización funcional del cerebro. No obstante, en ambos surgen carencias, a las cuales procura responder el modelo de Luria (1973 – 1980). No solo en el ámbito de las adquisiciones simbólicas, sino también en el ámbito de las adquisiciones psicomotoras.

El modelo de Luria sugiere que estudiando las relaciones cerebro-comportamiento y las relaciones cuerpo-cerebro tal vez se pueda

comprender mejor lo que hace del hombre un ser humano. El análisis de la actividad psicológica humana que está detrás de la acción propiamente dicha, la estructura interna de la actividad mental, la organización de los diferentes componentes que contribuyen a la estructura final de la actividad mental, que se refleja en la motricidad y en el lenguaje humano, son los principales objetivos del estudio de Luria.

“Luria es uno de los pioneros de las ciencias del sistema nervioso que con sus numerosas obras sobre la relación cerebro-comportamiento revolucionando los conocimientos de la neurología y de la psicología clásica, las cuales originaron una nueva toma científica, La Psiconeurología”. Priban (1973). En este sentido, en forma global, el modelo de Luria representa una re-especificación de las teorías de localización y de la acción en masa.

En resumen, el cerebro, representa un aspecto importante en el manejo de la programación neurolingüística, ya que cuanto más podamos avanzar en el estudio del cerebro, más capacitados estaremos para comprender como la programación neurolingüística influye de manera eficaz en el pensamiento, la conciencia, la metac conciencia, la percepción sensorial, la memoria, el aprendizaje, la emoción, la cognición, las intuiciones, la toma de decisiones y, por supuesto, la inteligencia.

El aspecto lingüístico

El aspecto lingüístico de la programación neurolingüística tiene que ver con el hecho de que, como seres humanos, hemos desarrollado sistemas de comunicación sumamente complejos, sobre todo en lo que respecta al lenguaje. Nuestra habilidad en el uso del lenguaje refleja, en buena medida, la capacidad de nuestro sistema nervioso. Efectivamente, el lenguaje depende del sistema nervioso y, de la misma manera, nuestro sistema nervioso está moldeado por el lenguaje. El lenguaje constituye uno de los instrumentos y campos fundamentales en el aprendizaje humano en todas las formas de formación.

“La Lingüística en sus investigaciones en la comunicación, se refiere a dos lenguajes: el digital, propio del hemisferio izquierdo y el lenguaje analógico propio del hemisferio derecho“. Héller, M (1993)

Watzlawik (1986), expone que “el lenguaje presupone dos concepciones del mundo totalmente diferentes: la del hemisferio izquierdo, coordina el lenguaje de la razón, la ciencia y las interpretaciones. La del hemisferio derecho coordina el lenguaje imaginativo, de metáforas, fantasiosa, emocional y simbólica.”

El lenguaje según Chomsky

El lenguaje es una entidad real, como lo son también los compuestos químicos que se encuentran en la mente / cerebro. Chomsky (1997) propone, para evitar ambigüedad, reserva el término “Lenguaje” para referirse al lenguaje, y el término “Gramática” para designar la teoría lingüística sobre un lenguaje determinado. Por “Gramática Universal” se entendería la teoría lingüística que trata del estado mental de la facultad del lenguaje.

Tanto la Gramática Universal como la gramática particular de una lengua tienen por objeto una facultad mental determinada, la facultad del lenguaje, ya en su estado inicial o en su estado final al que se llega después de adquirir un lenguaje. Por ello, la lingüística, tal y como Chomsky la entiende, al establecer como objeto de su estudio una facultad de la mente/cerebro, es una rama de la psicología y, en último término, de la biología. La facultad inicial del lenguaje y los lenguajes constituyen objetos naturales, que se pueden estudiar con el método de la ciencia natural, La ciencia del lenguaje ha de explicar en primer lugar cual es el sistema de conocimiento alcanzado por el hablante nativo de una lengua particular.

La teoría lingüística de Chomsky adopta la hipótesis de una sintaxis independiente, solo basada en elementos formales, es decir, se define con algunos conceptos primitivos en los que no intervenga ningún elemento de naturaleza semántica. Chomsky cree que solo así se puede lograr rigor científico y efectividad en la construcción de una teoría gramatical.

Chomsky plantea tres observaciones acerca de este aspecto creador en el uso del lenguaje: la primera es su carácter innovador, “en el sentido de

que gran parte de lo que decimos en el curso del uso normal del lenguaje es totalmente nuevo, en vez de ser la repetición de algo oído anteriormente”. (Chomsky, 1992, pag.33), cuestión negada en la psicología del comportamiento según la cual el conocimiento del lenguaje puede ser representado como esquemas depositados en la memoria mediante la repetición constante, y lo innovador era explicado mediante la analogía.

La cantidad de oraciones que uno es capaz de entender de su lengua, sin dificultad, es prácticamente infinito; y los esquemas que representan las oraciones perfectamente comprensibles del idioma propio es de un orden de magnitud varias veces más grande que el número de segundos que dura toda una vida. Es en este sentido que el uso normal del lenguaje es innovador. La segunda observación es que el uso normal del lenguaje no se halla sujeto al control de estímulos observables, de naturaleza externa o interna. La tercera propiedad del uso normal del lenguaje es la de su coherencia y adecuación a la situación.

La estructura profunda y superficial del lenguaje

Dice Chomsky que, respecto al aspecto creador del uso del lenguaje, se parte de la hipótesis de que; “los procesos lingüísticos y los mentales son prácticamente idénticos” (Chomsky, 1991, pag.75). La lingüística cartesiana también parte de esta hipótesis en lo relativo a la gramática: los conceptos se ordenan en juicios. Si los procesos mentales son iguales en todos los seres humanos, la forma general de cualquier lengua también, por ello elaboran lo que consideran la estructura universal básica, puesto que reflejará la manera

natural en que expresamos nuestros pensamientos. Ya en la Gramática de Port-Royal, se afirmaba que una proposición era la expresión lingüística de un juicio, principal forma de pensamiento.

Para la lingüística cartesiana, el lenguaje tiene dos aspectos: los sonidos de los signos y la significación de estos; es decir, su apariencia física o interpretación fonética y la idea o interpretación semántica. En términos chomskianos sería: la estructura superficial de una frase y su estructura profunda. La primera es la organización superficial de unidades que determinan la interpretación fonética y que se relaciona con la forma física de la expresión efectiva. La segunda es la estructura abstracta básica que determina su interpretación semántica. Esta estructura profunda, que expresa el significado de la frase, es la misma en todas las lenguas. Lo que varía de un idioma a otros son las reglas que transforman una estructura profunda en superficial.

En conclusión, según el modelo original de Chomsky, el lenguaje puede describirse en términos de dos tipos de estructuras. Una estructura superficial, que está formada por las reglas que rigen la forma en que palabras y frases pueden construirse, y que puede variar considerablemente de una lengua a otra. La estructura profunda del lenguaje, en cambio, se refiere a las reglas innatas que los seres humanos poseen y subyacen a cualquier lenguaje.

Las muchas aportaciones científicas de Chomsky a nuestra comprensión del lenguaje y de la mente han venido usualmente

acompañadas de sustantivas consideraciones de naturaleza propiamente filosófica. Estas contribuciones filosóficas de Chomsky han tenido una influencia equiparable a la de sus aportaciones estrictamente científicas, y tan saludable como la de estas.

La lingüística como ciencia

A principios de la década del 50, Zellig Harris, inició una serie de estudios que llevaron a la creación de técnicas para el análisis científico del significado, dando origen a una verdadera revolución en el campo de la lingüística. El análisis estructural se extiende más allá de la oración creando fórmulas (las "transformaciones") con el objeto de abarcar las relaciones lingüísticas sistemáticas de diferentes tipos de oraciones.

Lingüística transformativa-generativa

Chomsky era discípulo de Harris cuando incorpora el concepto de transformación a la lingüística. En este sentido, podría decirse que Chomsky se aparta del estructuralismo por cuanto construye una síntesis en la que se reúnen los elementos teóricos y metodológicos de las matemáticas y la filosofía del lenguaje. El trabajo de Chomsky podría entenderse como una oposición al conductismo en una línea neoracionalista que se vincula a la gramática general del siglo XVII.

El concepto de transformación otorgó a la lingüística una poderosa herramienta descriptiva y analítica y al barrer con las estrechas limitaciones de la doctrina conductista abrió una amplia área de indagación. Mientras que los lingüistas tradicionales estudiaban comparativamente las lenguas en su pronunciación, gramática, léxico y relaciones dentro de la comunidad lingüística, Chomsky, pretende apartarse de esta línea descriptiva a fin de darle a la lingüística un genuino status científico. De esta forma, seguirá claramente la rigurosidad del método científico con el objeto de hallar los principios explicativos de la lengua e incluso una más profunda comprensión de la naturaleza humana. La lingüística, pasaría de esta manera, de ser un estudio al servicio de otras disciplinas para convertirse en una ciencia por derecho propio y de profundos alcances.

En su búsqueda de principios causales, Chomsky eligió centrarse más en las similitudes que en las diferencias entre lenguas. Su estrategia fue centrarse en unas pocas lenguas bien conocidas y estudiadas con el objeto de explicar el funcionamiento efectivo de la lengua. Chomsky señala que lo que caracteriza a la ciencia es la búsqueda de soluciones para los problemas, intentando responder al por qué de las cosas. De acuerdo a este principio, las características relevantes de su método científico son:

- Buscar explicaciones antes que descripciones y clasificaciones.
- Limitar el campo de estudio con el objeto de hallar teorías más sólidas, aún cuando esto fuera en perjuicio de encontrar respuestas más amplias.
- La abstracción posibilita la construcción de modelos más realistas que los datos obtenidos simplemente mediante los sentidos.

Chomsky agregará que el sistema nervioso central y la corteza cerebral están biológicamente programados no solo para los aspectos fisiológicos del habla sino también para la organización del lenguaje mismo, de esta forma, la capacidad para organizar las palabras es una capacidad inherente a los seres humanos. El uso corriente del lenguaje es pues, creativo, innovador y mucho más que la mera "respuesta" como sugería el conductismo.

Gramática generativa universal de Chomsky

Chomsky afirma que existe una gramática universal que forma parte del patrimonio genético de los seres humanos, los cuales al nacer, poseemos un patrón lingüístico básico determinante al cual se amoldan todas las lenguas. Esta capacidad singular es propia de la especie humana y el uso corriente del lenguaje evidencia las enormes posibilidades del potencial creativo de la humanidad.

En efecto, observará Chomsky que la habilidad con la que los niños aprenden la lengua aún poseyendo una escasa experiencia externa y careciendo aún de un marco de referencia en el cual basar su comprensión, puede deberse a que no solo la capacidad para el lenguaje sino también una gramática fundamental son innatas. Es casi seguro, afirma, que las personas no nazcan 'programadas' para un lenguaje en particular (un bebé chino criado en USA hablará en inglés idénticamente a un norteamericano en tanto que un norteamericano rodeado de gente que hable chino hablará chino idénticamente a un chino), de modo tal que existe una gramática universal

subyacente a la estructura de todas las lenguas. Chomsky empleará un sistema de símbolos comparables a las operaciones matemáticas con el objeto de formular las operaciones de tal gramática universal.

El Innatismo de Chomsky

Chomsky postula que algunas reglas gramaticales son excesivamente complejas como para que los niños puedan "inventarlas", por lo tanto, estas habilidades no pueden ser 'adquiridas' sino que son innatas. Un niño no ha incorporado aún la cantidad de información suficiente como para elaborar por sí mismo un sistema tan complicado como el de la gramática de su lengua materna ni tampoco, por lo tanto, la capacidad de improvisar fluidamente dentro de ese sistema sin "cometer errores". En este sentido, es necesario diferenciar entre:

- *Adquisición del lenguaje*: etapa evolutiva espontánea. La lengua materna se asimila con gran rapidez y con un estímulo mínimo y asistemático del mundo externo. Chomsky dirá que este proceso es innato puesto que sigue una línea determinada como consecuencia de los estímulos exteriores.
- *Aprendizaje del lenguaje*: más adelante se producirá de manera similar a cualquier otro tipo de aprendizaje: a través de la ejercitación, la memorización, etc.

Semántica general de A. Korzybski

El trabajo de Korzybski creó el campo de la Semántica General, que se conocía como una ciencia y se enseñaba en los colegios y universidades. Muchos escritores utilizaron el estudio de Korzybski para la creación de sus obras. El prefacio a la tercera edición (1948), hecho por el mismo Korzybski (1994), habla desde la perspectiva de 15 años después de su publicación:

El origen de este trabajo fue una nueva definición funcional de "hombre", tal como fue formulada en 1921, basado en un análisis de las potencialidades específicamente humano, es decir, que cada generación puede comenzar en la primera. Esta característica se llama el "tiempo de unión a la capacidad". Aquí las reacciones de los seres humanos no se dividen verbalmente y por separado en 'cuerpo', 'mente', 'las emociones', 'inteligencia', 'intuición', etc., pero se trata de un organismo como un todo en un entorno (externo e interno). Esto es similar a la de Einstein-Minkowski espacio-tiempo de integración en la física, y ambas son necesarias por la evolución moderna de las ciencias. (pág. xx)

Bandler y Grinder acotaron la cita de Korzybski "El Mapa no es el Territorio", pero su pensamiento es mucho más amplio. La cita completa, extraída del prólogo de la tercera edición (1948), dice así: "Un mapa no es el territorio que representa, pero, de ser correcto, tiene una estructura similar al territorio, razón por la cual resulta útil. Si el mapa pudiera ser idealmente correcto, incluiría, en escala reducida, el mapa del mapa". Korzybski (1994), ahora bien, si reflexionamos acerca de nuestros lenguajes, encontramos que,

en el mejor de los casos, deben ser considerados tan sólo como mapas, es decir, una palabra no necesariamente es el objeto que la representa; los lenguajes también exhiben esta peculiar capacidad de reflejarse a sí mismos: podemos analizar lenguajes por medios lingüísticos.

El "lenguaje de mapa" anticuado, necesariamente, debe llevarnos a desastres semánticos, al imponer y reflejar su estructura antinatural. Siendo las palabras y los objetos que representan dos cosas distintas, la estructura, y solamente la estructura, se convierte en el único vínculo entre los procesos verbales y los datos empíricos. Las palabras no son las cosas de las que hablamos. Si las palabras no son cosas, ni los mapas el territorio mismo, entonces, obviamente, el único vínculo posible entre el mundo objetivo y el mundo lingüístico debe hallarse en la estructura, y solamente en la estructura. La única utilidad de un mapa o lenguaje depende de la similitud entre los mundos empíricos y los mapas-lenguajes. "El hecho que todo lenguaje tiene alguna estructura lleva a que inconscientemente leamos en el mundo la estructura del lenguaje que usamos." Korzybski (1994).

A través de su obra "Science and Sanity", Korzybski habla de la naturaleza neurolingüística del ser humano y de cómo procesamos la Información. Dice que los seres humanos tenemos un estilo de vida semántico, somos criaturas semánticas a través del sistema nervioso, hacemos abstracciones a partir del territorio del mundo en el que nos desenvolvemos. Afirma que vivimos por medio de símbolos (palabras, imágenes, sonidos, sensaciones, ideas), más que a través de nuestro contacto con la realidad.

Nos es más fácil vivir por medio de símbolos que tratar de distinguir entre símbolos y la realidad, entre el mapa y el territorio. Confundimos el mapa y el territorio. Como somos seres semánticos, creamos inevitablemente símbolos. Y de forma inevitable respondemos a nuestro mundo en términos de mapas, no de la realidad. Cuando sucede esto, Korzybski dice que confundimos el mapa, nuestros símbolos lingüísticos, con el territorio.

El trabajo de Korzybski sobre las relaciones lingüísticas o semánticas supone el inicio de posteriores investigaciones sobre cómo funciona el metamodelo y el cambio de significados. Así por ejemplo, de acuerdo a Korzybski cuando una persona tiene una respuesta emocional fuerte que no es sobre algo relacionado con el estado presente, quiere decir que tiene una respuesta semántica, condicionada por su significado. Esa persona tiene una respuesta semántica en su cuerpo, ya que son las palabras que ponen en marcha su sistema nervioso, no los estímulos externos actuales. La perturbación nerviosa en consecuencia de los significados que atribuyo a su pensamiento. Este factor semántico en nuestro sistema nervioso es otro distintivo humano que no existe en los animales.

Para los seres humanos el lenguaje representa nuestra más alta función neurológica. Alfred Korzybski plantea en su obra que como seres semánticos que somos, todos nosotros construimos nuestro mundo por medio del significado de las palabras y frases que utilizamos, pudiendo reconocer y ser conscientes de que cualquier cosa que decimos no es esa cosa, pero que cuando estamos en el nivel verbal podemos también salvarnos de las reacciones semánticas que conlleva identificar el mapa con el territorio. De esta forma, el mundo que creamos nosotros mismos para vivir

puede ser uno que nos abra posibilidades de funcionamiento y de experiencias en lugar de uno que nos llene de limitaciones. Todo está en el nivel verbal.

Identificamos dos cosas que existen en niveles lógicos diferentes. Bandler y Grinder, creadores de la programación neurolingüística, describen esta dinámica cuando dicen que no es del mundo del que nosotros tratamos, sino de nuestros mapas del mundo, nuestro modelo del mundo. Podemos hacer esto, de hecho, cuando describimos lo que vemos, lo que percibimos, pero no vemos el territorio del que se trata. Preferimos ver los conceptos, mapas, superpuestos al territorio; por ejemplo, como ocurre en la estructura de las alucinaciones o de la hipnosis. Pero, por supuesto, cuando hacemos esto, nos ponemos en peligro, ya que hacemos un pobre ajuste del mundo si somos conscientes del mundo como algo filtrado del mapa, y no del mundo tal como éste es. Y esto, como dice Korzybski, nos convierte en personas insanas y, si no lo corregimos, en personas dementes.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, La “Lingüística” constituye un aspecto importante, en lo que respecta al desarrollo de la programación neurolingüística, puesto que, a través del lenguaje transmitimos y expresamos nuestros pensamientos por medio de la palabra, la cual refleja nuestra forma de pensar. De manera que la programación neurolingüística se sustenta en la utilización de elementos lingüísticos para identificar la expresión literal de la experiencia interior de las personas, en otras palabras, nos permite reconocer los patrones verbales de las personas de nuestro entorno, generándonos un permanente desarrollo en nuestras habilidades personales de sintonía, acompañamiento y liderazgo.

El aspecto “Programación”

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando *la programación* constituye el método que podemos seleccionar para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados sobresalientes, considerando, en un contexto neurológico, que la mente como un elemento programable, tiene la capacidad de sustituir anacrónicos programas negativos que predominan en alto porcentaje en nuestro diario vivir por programas positivos que creen nuevos circuitos neuronales, lo que incitaría a la mente consciente emerger en forma cada vez más espontánea nuevos conceptos que permitirán positivos cambios en nuestra vida, mejorando la auto estima, la autovaloración, la confianza, la fe y el valor para permitirnos así canalizar la Energía desde nuestro nivel subconsciente y poder sentirnos mejor y tener éxito en la vida.

Los seres humanos estamos semánticamente condicionados. Desde que no usamos palabras como señales (como hacen los animales), sino como símbolos completos, nuestros símbolos nos permiten procesar información a través de meta-niveles (podemos siempre generar palabras para describir cualquier cosa que nos ocurra, pero podemos también generar palabras sobre esas palabras). Tenemos una capacidad ilimitada para funcionar en múltiples niveles de comunicación.

Esto quiere decir que podemos vivir en distintos niveles de abstracción, pero que si no tenemos cuidado podemos confundirnos en estos niveles de abstracción. Nuestros símbolos nos afectan en la medida en que

crean uno de los aspectos más significativos de nuestro entorno, pueden inducirnos varios estados psicofisiológicos relacionados con nuestras representaciones internas, no con las externas. Con tal de que nuestras reacciones semánticas sean simplemente eso, reacciones, son automáticas, inmediatas e inconscientes.

Es nuestra programación humana que nos maneja y que nos deja, aparentemente, sin opciones. Cuando somos conscientes de la abstracción, desarrollamos contestaciones semánticas. Es decir, podemos alterar conscientemente los significados (por ejemplo nuestra semántica) y de este modo generar nuevas respuestas.

Todo lo anterior explica nuestra necesidad de aprender y programar de forma neurolingüística. Siempre que alguien opere dentro de su entorno lingüístico sin conocimiento de sus propios hábitos lingüísticos (diálogo interno, representaciones internas) y su influencia estructural sobre sí mismo, le será fácil desarrollar todo tipo de desequilibrios.

Puesto que este aspecto está destinado a la creación de modelos a través de la combinación de los componentes anteriormente estudiados, su relevancia dentro del proceso de desarrollo de la programación neurolingüística marca la pauta como elemento integrador en la dinámica fundamental entre la mente (Neuro) y el lenguaje (Lingüística) fomentando así, tanto los modelos del mundo que creamos como aquellos modelos que nos ayudaran a mantenernos en la búsqueda continua de la excelencia en la consecución de resultados sobresalientes.

En resumen, cabe destacar que la genialidad de Bandler y Grinder consistió en encontrar los patrones o programas mentales, mediante la conjugación dinámica de estos tres elementos constituyentes, que en definitiva, influyen consustancialmente en el desarrollo de la programación neurolingüística como herramienta estratégica para la obtención de resultados exitosos en el ámbito empresarial.

Elementos de la programación neurolingüística

Consideraciones Generales

Cada persona tiene una representación del mundo en el cual se desenvuelve. Esta representación es la que se denomina "modelo del mundo", el cual genera conductas de acuerdo a la representación que tengan los individuos. Las representaciones mentales que cada individuo tiene dependen de sus experiencias, vivencias, cultura, fisiología entre otras. El modelo del mundo para cada individuo es diferente. Esto depende de sus limitaciones sociales, individuales y neurológicas.

Los seres humanos tienen como sistema receptor para captar esta representación del entorno, la visión, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Con este sistema se codifica la información, se lleva al cerebro y se produce una respuesta de acuerdo con las experiencias previas y también dependiendo a la organización que se le da a los pensamientos. Cada individuo estructura

sus pensamientos de forma diferente esto dependiendo del sistema líder de cada persona.

Esto quiere decir que los órganos de los sentidos son de gran importancia, puesto que son los encargados de la comunicación interna y externa, de la percepción y experiencia que se toma del mundo y que se registran en los diversos sistemas de maneras diferentes. Por medio de los sistemas de representación el individuo absorbe la información para procesarla a través del sistema cerebral produciendo nuevos aprendizajes. La experiencia del mundo varía según el funcionamiento del sistema nervioso, esto depende del mapa o representación mental que tenga el individuo. En este mismo sentido, O'CONNOR, (1993) señala:

El mapa no es el territorio que describe. Hacemos caso a aquellos aspectos del mundo que nos interesa e ignoramos otros. El mundo es siempre más rico que las ideas que tenemos sobre él. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. (p.31)

Lo expuesto anteriormente, clarifica las limitaciones neurológicas que tiene el ser humano para establecer diferencias entre la experiencia y la percepción como proceso activo. Estas diferencias hacen que de alguna manera el modelo del mundo tienda a singularizarse en cada persona. Por esta razón se pueden enriquecer o empobrecer las experiencias y actuar de manera eficaz o ineficaz.

Patrones Mentales

Los patrones mentales y la habilidad de controlarlos es, en gran medida, lo que marca la diferencia entre la programación neurolingüística y otros métodos. Ser más consciente de cómo haces lo que haces te abre automáticamente las puertas a un mayor abanico de posibilidades. El cerebro es una fuente de recursos casi desconocida y apenas explotada. Gracias a los adelantos en el campo de la biología molecular y las nuevas técnicas de procesamiento de imágenes, ahora sabemos que los genes fijan el marco estructural del cerebro, pero que posteriormente el entorno se encarga de dar los toques finales particulares. Estos hallazgos han transformado la concepción que se tenía de la inteligencia, para dar paso a las causas biológicas de la conducta.

La revelación de que el medio alimenta al cerebro es extraordinaria, por tanto, toda información nos llega a través de los sentidos – vista, oído, gusto, olfato y tacto – y se representa en la mente como una combinación de estos sistemas sensoriales, por tanto cuando reaccionamos ante un recuerdo, lo que hacemos es reaccionar ante como se ha almacenado en nuestra mente. La gestión de la submodalidades que existen en nuestros patrones mentales nos brinda la posibilidad de influir en la naturaleza de los recuerdos, cambiarlos y almacenarlos de un modo que nos permita sentir lo que queremos sentir, es decir, uno elige el estado que desea, en vez de que el estado te elija a ti.

Los significados que le otorgamos a los objetos y a los hechos están influenciados por nuestra percepción, así como por los mapas mentales que hemos construido y seguimos construyendo como resultado del aprendizaje y la experiencia. Estas construcciones, hacen que la estimulación que recibe nuestro cerebro influya de manera distinta en el procesamiento de la información y en consecuencia, en la conducta y las decisiones. BATESON, Gregory (1999, pag.36) lo explica de la siguiente manera: “cualquier objeto o suceso emerge al recortarlo del resto. Sin embargo, un objeto o suceso existe únicamente en el cerebro de cada persona, que selecciona la realidad percibida en función de sus propias creencias y condicionamientos”. Significa entonces que nuestras creencias son como especie de puente, tanto para contactarnos con el mundo como para actuar en él.

De acuerdo a lo comentado por Bateson, significa entonces que cuando nos invaden pensamientos anticipatorios de connotación dramática y los reiteramos en una repetición constante, esta declaración, sin saberlo, la hemos construido previamente en un escenario mental sobre la base de nuestras propias creencias y luego su cerebro no consciente lo ha seguido en la idea, buscando corroborar su experiencia.

Ahora bien, una de las causas de nuestros modelos del mundo que los hace diferentes al mundo real es que nuestro sistema nervioso sistemáticamente distorsiona y borra trozos enteros del mundo real. Esto tiene el efecto de reducir el rango de las experiencias humanas posibles, así como también de introducir diferencias entre aquello que realmente está ocurriendo en el mundo y nuestra experiencia de él. Para la programación

neurolingüística esta forma de adoptar, almacenar y codificar la información en nuestra mente se conoce con el nombre de Sistemas Representativos.

Sistemas Representativos

Nuestros sentidos son bombardeados cada segundo con un cúmulo de información. Consciente o inconscientemente seleccionamos una parte de esos estímulos, y la interpretamos conforme a nuestros criterios personales, influidos entre otras cosas por nuestras creencias, valores y experiencias pasadas, por lo que es necesario reconocer cuál es el canal sensorial que privilegiamos por sobre el resto. Lo sorprendente de esto es que no sólo moldea cómo percibimos una vivencia, sino cómo representamos una idea, imaginamos una situación, o revivimos un suceso pasado. En otras palabras, tenemos el mismo canal sensorial preferido para los sucesos reales, que para los imaginados o recordados.

El sistema visual, puede ser usado externamente cuando miramos el mundo exterior, o internamente cuando estamos visualizando con la mente. De la misma forma, el sistema auditivo, puede dividirse en escuchar sonidos externos o internos. El sentido del tacto se llama sistema Kinestésico. La Kinestésia externa incluye las sensaciones táctiles como el tacto, la temperatura y la humedad. La Kinestésia interna incluye sensaciones recordadas, emociones, y los sentidos internos del equilibrio y conciencia del propio cuerpo; se conoce como el sentido propioceptivo que nos informa en todo momento de nuestros movimientos.

“Utilizamos todos nuestros sentidos externamente de forma constante, aunque estaremos prestando más atención a un sentido que a otro dependiendo de lo que hagamos”. O’Connor y Seymour (1995, pag.63); es decir, la mayor parte de la gente privilegia uno de estos tres sistemas, ya sea *el visual* (pensar con imágenes); *el auditivo* (pensar con sonidos) o el *Kinestésico* (pensar con sentimientos internos o sensaciones físicas como tacto, gusto, olfato), por supuesto esto no quiere decir que la persona utilice exclusivamente su sistema representativo preferido, sino que utiliza un sistema en mayor medida que los otros.

Sistemas Representativos Preferidos

Generalmente se usan los tres sistemas de percepción, aunque uno de ellos predomina y se le conoce como el sistema preferido de representación. Los tres sistemas no son excluyentes y si por ejemplo, se atiende casi por completo a la información visual, los sonidos y sentimientos se registran en la mente de forma inconscientemente. “En el 40% de las personas, predomina el perfil visual; en otro 40% predomina el perfil Kinestésico y sólo en el 15% predomina el auditivo. En el 5% restante dominan los tres sistemas y a estas personas se les llaman triunfadores”. Nava Regazzoni, (1996, pag.7).

Los sistemas representacionales aclaran como cada persona puede llegar a crear un mapa de la realidad muy diferente, debido a que cada sistema hace que represente la realidad de una manera al tiempo que va conformando la tipología de filtro que ostentamos. A cada sistema

representativo lo acompaña una parte verbal, además de un patrón de respiración. De modo que los sistemas pueden distinguirse, según los predicados verbales, y los movimientos oculares.

Personas principalmente Auditiva

Representan gran parte de sus imágenes del mundo, a través del sentido del oído. Los auditivos poseen un nivel de energía más tranquila, su voz es más grave, su respiración es homogénea, su apariencia es buena conservadora, son muy pensativos, se interesan por escuchar, poseen mucho dialogo interno, su discurso es importante, cuidan mucho lo que dicen y por tanto les gusta leer para tener un buen manejo del lenguaje oral, hablan con cautela no olvidan las palabras porque tienen una gran capacidad para recordar lo escuchado, las reglas y las leyes son muy importante para ellos, es conveniente decirles la palabras adecuadas en el tono adecuado. El auditivo es más profundo comparado con el visual. Este canal es el utilizado preferentemente por personas que perciben el mundo a través de las palabras, los sonidos, la narración y descripción escrita.

Personas principalmente Visuales

Son aquellas personas que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, lo que se ve. Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse

queridos. Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y se comportan así constantemente, van alternando una cosa con otras sin concluir nada e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben. El canal visual lo utilizamos para obtener y describir todo lo que ocurre en el mundo interno y externo. Así, podemos hablar de colores, imágenes, podemos recordar una situación "viéndola".

Personas principalmente Kinestésicos

Representan gran parte del mundo a través del tacto, el gusto, el olfato y las emociones. Los Kinestésicos llevan el corazón en la piel, son personas más relajadas, se mueven más despacio. Se les puede reconocer rápidamente por su arreglo personal: suelen vestirse cómodos, la moda no les interesa, su energía es tranquila; tienen una respiración profunda y hablan pausadamente; se interesan en su comodidad y la de los demás; gustan de los deportes y la buena comida, son personas muy sensibles y están dispuesta a ayudar; gustan del contacto físico y con la naturaleza; frecuentemente tienen la cabeza inclinada, pues así acceden a sus sentimientos. Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan.

Estas palabras de base sensorial, adjetivos, verbos y adverbios, se llaman, en los textos de la programación neurolingüística, predicados. "El uso habitual de un tipo de predicado indicará el sistema representativo favorito de

una persona". O'Connor y Seymour, (1995, pag.65). Por tanto a través del lenguaje, las personas literalmente les dirán que sistema representacional están utilizando para darle sentido a su experiencia.

Pistas de acceso ocular

Las investigaciones han demostrado que respuestas corporales en apariencia tan involuntarias como los movimientos oculares están estrechamente relacionadas con el sistema representativo que la persona está utilizando en un momento determinado. No sólo eso, los movimientos oculares también indican si la persona está recordando o imaginando estas sensaciones.

Sabemos que toda la información adquirida mediante la percepción se graba en ambos lóbulos cerebrales. En el lóbulo derecho se albergan la creatividad, la continuidad, los cambios y la intuición; el lóbulo izquierdo archiva la lógica, el razonamiento las estructura y los números. También conocemos que la capa cortical del cerebro es el área donde se asocian las diversas piezas de información ya adquirida, incluido el lenguaje verbal y las experiencias actuales y que en ciertos estratos de parte subcortical, más primitiva, reside las emociones.

Estudios neurológicos han mostrado que el movimiento del ojo tanto lateral como verticalmente parece estar asociado con la activación de distintas partes del cerebro. En la programación neurolingüística se llaman

pistas de acceso ocular, porque son señales visuales que nos dejan ver cómo accede la gente a la información. “Hay una conexión neurológica innata entre los movimientos del ojo y los sistemas representativos, porque los mismos patrones se dan en todo el mundo”. O’Connor y Seymour, (1995, pag.71).

Por tanto, a través del estudio de la programación neurolingüística se ha confirmado que son los ojos de las personas los que nos dicen, con veracidad infalsificable, en que cuadrante de su cerebro, está buscando lo que nos va a comunicar y cuál será la puerta más accesible para establecer una profunda comunicación con ella.

Bandler & Grinder determinaron que, la mayor parte de las personas diestras tienen los modelos de movimientos de los ojos bajo un mismo patrón, por ejemplo; Cuando visualizamos algo referente a nuestras experiencias pasadas, los ojos tienden a mirar hacia arriba y a la izquierda. Cuando construimos una imagen a partir de palabras o intentamos imaginar algo que no hemos visto nunca, los ojos se mueven hacia arriba y a la derecha. Los ojos se mueven en horizontal hacia la izquierda para recordar sonidos, y en horizontal a la derecha para construir sonidos. Para acceder a sensaciones los ojos irán, típicamente, abajo y a nuestra derecha. Cuando hablamos con nosotros mismos, los ojos irán, normalmente, abajo y a la izquierda. Desenfocar los ojos y mirar hacia delante, mirando a lo lejos, también es señal de visualización.

Los expertos en programación neurolingüística sostienen, junto con otras corrientes psicológicas, que en la infancia todos los sistemas representativos trabajan en armonía y todos en altos niveles, pero, en el proceso de socialización, mediando esquemas educativos o morales limitados, mucho de esa plenitud se pierde.

Matices de los patrones mentales o Submodalidades

Dentro de los tres procesos principales de pensamientos – sonidos, imágenes y sensaciones - existen matices más sutiles, que nos permiten precisar una gama de distinciones en los sistemas representativos, estas distinciones se conocen como submodalidades. Las submodalidades pueden concebirse como los códigos operativos más importantes del cerebro humano. Es simplemente imposible pensar nada o recordar una experiencia sin que tenga una estructura en submodalidades.

En consecuencia, podemos decir que las submodalidades son aquellas variantes que determinan la cualidad de los modelos de los sistemas de representación, es decir, son las maneras como nuestro cerebro clasifica y codifica la experiencia. Gran cantidad de submodalidades están involucradas en las frases que usamos normalmente, y dicen mucho de cómo nuestro cerebro opera. Pudiéramos mencionar que las submodalidades son los códigos operativos del cerebro humano, todo lo que se piensa o siente, lleva implícito las submodalidades y muchas veces forman parte de la estructura profunda de nuestro discurso.

Como ya se ha aclarado, muchas de las submodalidades están presentes en las frases que utilizamos al conversar, lo importante es que ellas muestran la manera como trabaja nuestro cerebro y si aprendemos a cambiarlas a voluntad, modificaremos también nuestro estado mental, sobre todo si las submodalidades que estamos empleando corresponde a una situación donde estamos envueltos emocionalmente y los afectos y los sentimientos están en juego.

A manera de colofón, cuando aprendemos a usar las submodalidades en forma consciente nos convertimos en directores de nuestra orquesta mental, y como consecuencia de esto, podemos en cualquier momento suscitar imágenes y desechar aquellas que no consideramos propias para nuestro bienestar. En realidad, esta es la situación que más nos acerca a una sensación de verdadero poder personal, impidiendo que otras personas nos manipulen y generando conductas verdaderamente genuinas y auténticas; nos vemos dueños de nuestras reacciones, líderes de nuestros estados de ánimo y arquitectos de nuestras conductas.

- *Submodalidades Visuales:* Color, Localización, Distancia, Brillo, Contraste, Claridad, Movimiento, Velocidad, Número, Tamaño.
- *Submodalidades Auditivas:* Volumen, Tono, Timbre, Localización del sonido, Distancia de la fuente del sonido, Duración, Continuidad o discontinuidad, Velocidad, Claridad.
- *Submodalidades Kinestésicas:* Localización, Intensidad, Presión, Extensión, Textura, Peso, Temperatura, Duración, Forma.

Una vez que has vivido algo, la experiencia se transforma en recuerdos. Cuando reaccionamos ante un recuerdo, lo que hacemos es reaccionar ante como se ha almacenado en tu mente. La gestión de las submodalidades que existen en nuestros patrones mentales nos brinda la posibilidad de influir en la naturaleza de los recuerdos, cambiarlos y almacenarlos de un modo que nos permita sentir lo que queremos sentir.

Los Filtros reductores de la realidad

Vemos el mundo y a nosotros mismos a través de un sistema de filtros, es decir, dispositivos que permiten el paso de ciertas cosas al tiempo que impiden el paso a otras. Dependiendo del material del que están contruidos, los filtros también distorsionan nuestra visión o lo que pasa a través de ellos. Los filtros por los cuales procesamos y asignamos un peso y un significado a todos los acontecimientos que influyen en nuestra vida son filtros internos, es decir, filtros mentales, filtros emocionales, filtros verbales y filtros perceptuales.

Bandler y Grinder (1980, pag.31) señalan que: “El cerebro permite que dejemos fuera la mayor parte de todo aquello que de una u otra forma deberíamos estar percibiendo y recordando en todo momento, y nos quedemos únicamente con esa porción que nos pueda resultar de utilidad práctica”. En efecto, esta teoría nos induce a pensar que cada uno de nosotros somos potencialmente una mente no enclaustrada.

El mundo es siempre más rico que las ideas que tenemos de él. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos. “Existen tres clases de limitaciones que forman algo muy especial en nuestro cerebro que es nuestro propio mundo. Estas son:, Neurológicas, Sociogenéticas e Individuales” Bandler y Grinder (1980, pag.28).

Limitaciones Neurológicas

El entorno es percibido a través de los sentidos, como resultado de la estructura de nuestro cerebro y sistema nervioso, que están determinadas genéticamente para cada especie. Nuestra visión del mundo es creada por nuestro cerebro. Cada cerebro construye el mundo de manera distinta a los demás, porque cada cerebro es un mundo.

“Nuestro sistema nervioso, inicialmente determinado en forma genética, constituye el primer conjunto de filtros para distinguir al mundo (el territorio), de nuestra representación del mundo (el mapa)”. Bandler y Grinder (1980, pag.28), significa entonces, que el entorno es percibido a través de los sentidos como resultado de las estructuras de nuestro cerebro y sistema nervioso.

Las capacidades de percepción por cada uno de los sentidos están básicamente determinadas en forma genética y son particulares de cada especie. Así nuestro sistema nervioso capta solo una parte de la realidad

física del entorno. La organización de la información percibida, entonces, se define de forma muy particular como consecuencia de esta percepción limitada o distorsionada de la realidad objetiva de esto se desprende con claridad que nuestro entorno es nuestra propia creación, por tanto, tenemos limitaciones o filtros neurológicos limitantes y/o distorsionantes, derivado de las características individuales de cada ser humano.

Es conveniente aclarar que, con referencia a lo anterior, esto no implica contradecir la afirmación de la posibilidad de desarrollar capacidades, de buscar y encontrar lo que deseamos a partir de nuestros propios recursos internos para captar las diferencias propias del objetivo que se ha definido, de hecho, negar esta capacidad o denominarla sencillamente talento o genialidad equivale a limitar el potencial de uno mismo para ayudar a las personas.

Limitaciones Sociogenéticas

El entorno es percibido bajo la influencia de factores socio-culturales. El lenguaje modela nuestros pensamientos y nuestra visión del mundo está condicionada por la sociedad, la cultura y nuestra estructura lingüística, es decir, en esta limitación se agrupan todas las influencias que derivan de nuestra pertenencia a una comunidad cultural determinada, a un grupo social específico.

El mecanismo clave en la adquisición cognitiva de los humanos ha sido la trasmisión social o cultural, que funciona a un ritmo exponencialmente más rápido que la evolución orgánica, en otras palabras, el cerebro suele producir lo que el contexto social lo condiciona a producir. En este sentido, nuestra experiencia del mundo difiere del mundo en sí mismo, mediante el conjunto de limitantes sociales o pautas que se denominan factores Sociogenéticos. Cabe destacar que, al mencionar el término sociogenético nos referimos a la conceptualización de Bandler y Grinder (1980, pag.31) quienes señalan: “Al decir Sociogenéticos nos estamos refiriendo a todas las categorías o filtros a los cuales estamos sujetos como miembros de un sistema social: nuestro idioma, nuestras modalidades aceptadas de percibir el mundo y todas las convenciones socialmente aceptadas”.

Según se ha citado, el idioma es una de las influencias culturales centrales debido a que estructura y ordena nuestra percepción, es decir, nuestra percepción del mundo está condicionada por nuestra estructura lingüística, debido a que el lenguaje es un limitador-potenciador poderoso de las experiencias individuales.

Limitaciones Personales

Bloquean o deforman la información que contradice nuestro modelo del mundo, dificultando el cambio, reforzando visiones erróneas y atrayendo reacciones similares. Nuestra visión del mundo está determinada por circunstancias personales, el lugar donde nacimos y el medio en que crecemos, es decir, la experiencia de una persona se diferencia de otra, por

circunstancias individuales, fundamentalmente, el lugar y el medio donde ha nacido, en particular aquel en que desarrollo los primeros años de vida.

Para Bandler y Grinder, las limitaciones individuales simbolizan todas las representaciones que creamos como seres humanos basados en nuestra singular historia personal. Por tanto, cabe destacar, que el conjunto de experiencia de cada individuo constituye su propia historia personal, las cuales son peculiares y únicas. En consecuencia, creamos nuestros propios modelos o mapas, que están basados, en nuestras propias experiencias individuales. Esta forma poco común que cada uno de nosotros adopta para representar el mundo, constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias, es por ello que estas diferencias garantizan que cada uno de nosotros tenga un modelo del mundo que, de alguna u otra forma, será diferente del modelo de otra persona.

Los filtros que utilizamos para procesar la experiencia van a determinar el sentido que se le da a la realidad. Si aprendemos a reconocer estos filtros, tanto los nuestros como los de las otras personas se empezaran a construir puentes de comunicación. Los filtros podrán variar con el tiempo y en distintos contextos, son parte de lo que te hace una persona única.

Las creencias

En el estudio de las creencias se han dado diferentes puntos de vista, tales como el teológico, el psicológico, el sociológico, el lógico y el epistemológico. Y de allí la multiplicidad de disciplinas que pueden intervenir en el estudio del conocimiento credencial: Ciencias de la información, Ciencias del lenguaje, Psicología cognitiva, Psicología social, Lógica epistémica, Metodología, La Ética, Epistemología, Ciencias religiosa, etcétera., por tanto, es importante referirnos a las creencias humanas en general. Las creencias se derivan de las percepciones que los individuos tienen de su propia actividad. Las creencias personales impiden pensar con claridad. Cuando la evidencia es incompatible con nuestras ideas, tendemos a juzgarla irrelevante o intentamos reinterpretarla para ajustarla a ellas.

“La cualidad de nuestras creencias más íntimas influye claramente en la cualidad del mundo que nos rodea” Braden, (2008, pag.75). Desde esta perspectiva, todo, desde la curación de nuestros cuerpos hasta la paz entre las naciones, desde nuestro éxito en los negocios, las relaciones y la profesión, hasta el fracaso de matrimonios y la fragmentación de familias, todo debe ser considerado como reflejos nuestros, y del significado que damos a las experiencias de nuestra vida.

Nuestras creencias ejercen una gran influencia en nuestra conducta; nos motivan y dan forma a lo que hacemos. Es difícil aprender algo sin creer que será agradable y que redundará en nuestro provecho. Las creencias son los principios rectores de cada individuo, los mapas internos que se emplean

para dar sentido al mundo; dando estabilidad y continuidad. Compartir creencias da una sensación de intimidad y comunidad más profunda que el trabajo compartido.

Las creencias actúan como filtros perceptivos singularmente potentes. Los hechos se interpretan en forma de creencias, y las excepciones confirman la regla. Lo que hacemos mantiene y refuerza nuestras creencias; las creencias no son simplemente mapas de lo que pasó, sino planes o estrategias para acciones futuras. Las creencias positivas son permisos que estimulan nuestras capacidades. Las creencias crean resultados. Las creencias positivas le permiten descubrir lo que puede ser verdad y de lo que es usted capaz. Son salvoconductos para explorar y jugar en el mundo de la posibilidad.

En el ámbito de la programación neurolingüística, las creencias representan, las suposiciones que hacemos sobre nosotros mismo, sobre otras personas relacionadas y sobre como esperamos que sean las cosas. Estas suposiciones determinan de qué forma nos comportamos y perfilan el proceso mediante el cual tomamos una decisión. A menudo se basan en las emociones y no en los hechos. Tendemos a darnos cuenta de los hechos que refuerzan las creencias.

Las creencias dirigen nuestros pensamientos, sentimientos y acciones. Si el comportamiento no es el deseado y se piensa que no se puede cambiar, probablemente se ha identificado una creencia limitante. Si es al contrario, es decir, las creencias le sirven de apoyo y le dan confianza,

se deben conservar. Las creencias son una parte importante de nuestra personalidad, aunque están expresadas en términos extremadamente simples. Cambiar las creencias permite variar la conducta, y ésta cambia más rápidamente si a usted le dan las capacidades o estrategias para realizar una tarea.

El lenguaje

Muchas son las definiciones y tratamientos que podemos encontrar en la literatura acerca del lenguaje. Se puede considerar el lenguaje como sistema de símbolos, de manera autónoma e interpretativa, desde un punto de vista del individuo, como elemento de comunicación, o desde el punto de vista social y cultural. “El lenguaje es un filtro poderoso para nuestras experiencias individuales; es parte de la cultura en que nacemos y no puede cambiar. Canaliza los pensamientos hacia unas direcciones, facilitando pensar de unas formas y dificultando pensar en otras”. O’Connor y Seymour, (1995, pag.140).

La comprensión del lenguaje o más exactamente los procesos de comprensión del lenguaje: son un conjunto de sucesos responsables de interpretar la configuración estimular que constituye un texto, convirtiéndolo en una representación informacional, susceptible de ser almacenada, retenida, elaborada y recuperada. La forma de elaborar esta representación informacional es asimilándola y organizándola en los esquemas o conocimientos previos. La comprensión es la encargada de codificar y

construir la representación y la memoria de almacenarla y recuperarla. Además se produce una mutua dependencia entre comprensión y memoria.

El lenguaje es “un método exclusivamente humano, y no instintivo, de comunicar ideas, emociones y deseos por medio de un sistema de símbolos producidos de manera deliberada”. Sapir, (1984, pag.14). De esta definición, se desprende que el lenguaje, como medio de comunicación es un fenómeno exclusivamente humano, el cual utiliza la voz como medio de transmisión, el mismo no es intuitivo y utiliza un sistema de signos.

El lenguaje es la herramienta natural que tenemos para comunicarnos. Más allá de informar o transmitir una idea, la mayor parte de las veces lo hacemos con el objetivo de influir en otras personas, ya sea en sus ideas o en su comportamiento. Como tal, el lenguaje es un elemento clave para lograr lo que uno desea.

El Metamodelo para el lenguaje

El lenguaje hace las veces del sistema representacional de nuestra experiencia. Nuestras posibles experiencias como seres humanos son enormemente ricas y complejas. “Si el lenguaje ha de realizar satisfactoriamente su función como sistema representacional, deberá, además, proveer un conjunto de expresiones ricas y complejas para representar nuestras posibles experiencias”. Bandler y Grinder (1980, pag.46)

Sin duda lo que más nos diferencia de otras especies terrestres es la capacidad que los seres humanos hemos desarrollado para articular palabras, relacionarlas con los objetos y construir frases que signifiquen aquello que queremos comunicar, esta podría ser la definición de lo que es el lenguaje. El lenguaje es el modelo más representativo de nuestra experiencia, a pesar de que el contenido digital del mismo solo representa el 7% de la comunicación humana. Con el lenguaje no solo nos comunicamos con los demás sino con nosotros mismos. El hecho de que se rija por estructuras comprensibles lo convierte en una herramienta altamente precisa y operativa, de la que podemos valernos tanto para profundizar en nuestra comprensión, como para realizar cambios o modificaciones en la experiencia subjetiva de las personas.

Así pues, las estrategias que utilizamos para realizar nuestros comportamientos, muchas veces surgirán natural y espontáneamente durante una conversación, charla o discurso. A partir de aquí la programación neurolingüística ha creado un modelo lingüístico útil y esclarecedor para sacar a la luz esa estructura profunda que es la que opera, llamado Metamodelo. Es evidente entonces que el Metamodelo emplea el lenguaje para clarificarlo, le previene de engañarse a sí mismo, le permite comprender lo que significan las palabras; vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia.

El Metamodelo es una herramienta para tener un mejor conocimiento de lo que la gente dice. Necesitamos observar cómo se traducen los pensamientos en palabras. El Metamodelo consiste en hacer preguntas

claves que nos dejen entender mejor lo que el otro está tratando de decirnos de modo tal de permitir la precisión, la claridad y la comprensión mutua.

Una persona puede tener una idea completa y total de lo que quiere decir, eso es lo que llamamos estructura profunda, la cual es inconsciente. Para hablar con calidad, lo que hacemos es acortar esa estructura profunda y lo que realmente decimos es la estructura de superficie. Si no lo hiciéramos la conversación sería terriblemente larga y pedante.

El modelo transformacional. Estructura profunda y estructura superficial

Existe un tipo de patrón estructural o configuración de afirmaciones explícitas que los hablantes nativos reconocen entre las oraciones de su lengua, estas afirmaciones explícitas son llamadas, dentro de la programación neurolingüística como Transformaciones, las cuales vinculan la estructura profunda con la estructura superficial del hablante.

La derivación; es el proceso mediante el cual dos oraciones o estructuras superficial se originan de una misma estructura profunda, generando una serie de transformaciones, por lo tanto, para representar la intuición del hablante nativo sobre la sinonimia, debe realizarse una transformación que relaciona a las dos o más estructuras de superficie que son sinónimas o tienen el mismo significado. Existe una serie de transformaciones de cambio en el orden de las palabras que han sido identificadas por los lingüistas, las cuales tenemos:

- *Transformaciones pasivas*; derivación de una de dos estructuras de superficie.
- *Transformaciones de permutación*; modo en que puede diferir el orden de las palabras en una estructura de superficie.
- *Transformaciones por eliminación*; cuando una frase nominal ha sido eliminada, suprimida u omitida.

Winograd, (1972, pag.16) en su obra: *Understanding Natural Language* señala: “La estructura de una oración puede ser concebida como el resultado de una serie de opciones sintácticas realizadas en el momento en que es generada”. El hablante codifica el significado y construye sus oraciones eligiendo determinados rasgos sintácticos, a partir de un conjunto limitado”. En otras palabras, el proceso para pasar de la estructura profunda a la estructura superficial se realiza a través de una serie de opciones que, por lo general, no son seleccionadas de forma consciente. Los tres elementos principales en el proceso lingüístico transformacional del Metamodelo son; generalizaciones, distorsiones y eliminaciones.

Las generalizaciones del lenguaje

El proceso de generalización es recoger la información pertinente de una experiencia en concreto y llevarla a otras posibles situaciones en el futuro. Las generalizaciones representan un fenómeno lingüístico basado en considerar que algo ocurrido de determinada manera sucederá siempre así.

Si una conducta específica dio el fruto deseado, el que para nosotros era más conveniente, puede transformarse en la única conducta válida. Todo lo demás es interpretado a partir de la experiencia positiva. Quiere decir que lo que se oponga a dicha forma de verla es reconvertido.

Las generalizaciones están constituidas por mecanismos lingüísticos como; los cuantificadores universales y los operadores modales. Los cuantificadores universales; es una generalización que se produce cuando un ejemplo se toma como representativo de cierto número de diferentes posibilidades. En cuanto a los operadores modales tenemos; operadores modales de posibilidad, los cuales son frases que preestablecen reglas y límites no dichos; y los operadores modales de necesidad que implican la existencia de una necesidad no mencionada.

Las distorsiones del lenguaje

Es la deformación o falseamiento de las realidades percibidas por nuestros sentidos. Las substantivaciones son un signo de distorsión. Al transformar los verbos en sustantivos, convertimos lo que es un proceso inconcluso en un acontecimiento que está fuera de control, es decir, la información deformada en aspectos parciales va en detrimento de otros aspectos deformando la calidad de dicha información, la cual refleja muchas veces errores de lógica en el pensamiento.

Las distorsiones realizan sustituciones de datos en nuestra experiencia y se dividen en varios tipos. a) las nominalizaciones, se dan cuando un verbo que describe un proceso se convierte en sustantivo. Si un sustantivo no se puede ver, oír y tocar, entonces es una nominalización; b) las equivalencias complejas, se producen cuando dos afirmaciones se relacionan de tal forma que se entienden por iguales; c) las presuposiciones, como su nombre indica, son frases que mantienen una suposición implícita no expresada ni cuestionada; d) causa-efecto, se dan cuando se establecen relaciones de causa y efecto, en una sobre simplificación del caso; e) leer la mente, se lee la mente de una persona cuando se presume saber sin evidencia directa, lo que otra persona está pensando o sintiendo.

Las eliminaciones del lenguaje

Es un fenómeno de modelaje de la experiencia que nos permite ignorar algunas informaciones en detrimento de otras; es el mismo principio de la elección, de la selección de informaciones, es decir, la desincorporación o ausencia de información relevante, detalles y aspectos que faltan para que la expresión esté completa y que esa persona ha omitido en forma no intencional. Siempre hay una información que falta, que no aparece en la frase, que se perdió, que el individuo no dice, que pareciera estar implícita, pero no expresada.

Las eliminaciones están constituidas por: a) las eliminaciones simples, donde los verbos son más o menos precisos; b) los verbos inespecíficos, se dan cuando se usa un verbo pero no se indica cómo; c) las comparaciones,

son frases que establecen una afirmación en función de una comparación que no es mencionada; d) los juicios, son muy cercanos a las comparaciones. Son frases que encierran una afirmación o juicio pero no está claro quién lo establece ó lo que fundamenta el juicio. Son muy comunes los que llevan un adverbio acabados en mente; e) los sustantivos inespecíficos, se dan cuando en una frase, no se menciona el o los sujetos de la acción.

Si se establecen determinadas pautas lingüísticas a través de la utilización del Metamodelo de la programación neurolingüística, reconectaremos el lenguaje con las experiencias permitiéndonos reunir información de alta calidad para entender, cuando es importante, lo que los demás quieren decir. Adicionalmente, el Metamodelo proporciona un marco sistemático que permite aclarar significados, dando opciones para identificar, a través de las creencias, los universales, las nominalizaciones y las reglas, los límites que existen en las palabras para precisar las cosas e influir en las relaciones que establecemos con los demás.

La metáfora: acceso al inconsciente y a sus recursos

Para Erickson existe una mente consciente, cuya sede estaría situada en el hemisferio izquierdo del cerebro, y una mente inconsciente, aparentemente ubicada en el hemisferio cerebral derecho. Según Malarewicz: “El inconsciente no es más Ericksoniano que Freudiano, pero en la terapia de Erickson es utilizado de un modo distinto a como se utiliza en el psicoanálisis. Erickson considera al inconsciente como el lugar donde el

sujeto puede hallar la solución a sus problemas, solución no utilizada a causa de los límites generados por los aprendizajes conscientes”. Partía del principio de que lo esencial de la vida está regido por procesos inconscientes. Según Bandler y Grinder el 95% de todo lo que aprendemos y de todas nuestras habilidades surge del inconsciente.

Además, según Erickson, el individuo tiene en si mismo todos los recursos necesarios para superar el problema cuya solución está buscando. El inconsciente almacena todo lo que se aprende desde la infancia y aunque la inmensa mayoría de ese conocimiento haya sido olvidado por la mente consciente, sigue siempre disponible para el inconsciente.

El ser humano siempre ha utilizado metáforas. Las parábolas de la Biblia, los cuentos de hadas y las fábulas infantiles, son ejemplos de metáforas que todos conocemos. La metáfora constituye un proceso mediante el cual la persona hace un descubrimiento desde su interior: accede a un nuevo conocimiento que surge del inconsciente individual y va hacia la mente consciente. Es como si ese nuevo conocimiento existiera ya en el inconsciente y, gracias al relato metafórico, tomase forma en el nivel consciente.

La metáfora permitiría, según el enfoque Ericksoniano, quitar importancia al hemisferio cerebral izquierdo, es decir, a la mente consciente, sobre todo si el sujeto se halla en trance. La metáfora comienza penetrando en el mundo interno del oyente, quien trata de encontrar en ella similitudes coherentes. Si la historia toma de pronto una situación imprevista, el oyente

se ve entonces forzado a restablecer la coherencia de su modelo del mundo comprometido con el relato y, en ese preciso momento, modifica su mundo de creencias y de ideas definidas. Los relatos metafóricos nos permiten así recoger el pasado, situarnos en el presente y proyectar la esperanza hacia nuestro futuro.

Una metáfora puedes estar constituida por una sola palabra, una frase o una historia. Milton Erickson, una de las primeras personas que John Grinder y Richard Bandler estudiaron, era un maestro e la metáfora y del cambio. La programación neurolingüística sostiene que todos contamos con los recursos necesarios para resolver nuestros propios problemas. Las metáforas eluden los bloqueos y las resistencias conscientes de la mente y entran directamente en el inconsciente. La mente inconsciente del oyente responde al reto que presentan e intenta encontrar una solución única que encaje perfectamente con las necesidades y la experiencia de esa persona.

El modelado

Modelar es una habilidad vital, es decir, una habilidad de gran importancia y, al mismo tiempo una habilidad central en la vida de las personas. Necesitamos modelar nuestro mundo para vivir de forma satisfactoria o incluso para vivir. Modelar es dar sentido a nosotros mismos y al mundo en el que vivimos, es la actividad humana por excelencia. Nuestras habilidades naturales de modelar pueden ser extendidas y mejoradas empleando procesos de modelado más certeros y eficaces.

El interés principal de Bandler y Grinder (1982) se centró en descubrir los mecanismos de comportamiento real y observable (no en las teorías) de tres importantes psicoterapeutas en el trato directo con sus pacientes. Es decir, que pretendían descubrir los rasgos conductuales eficaces de estos “prototipos” en el logro de las modificaciones del comportamiento de sus pacientes. El conjunto de estas características de conducta suponía la creación de modelos (modelado), patrones y estructuras relevantes en el modo en que las personas organizan su experiencia interna, y cómo se hace visible para los demás. “El modelado consiste en encontrar, variando sistemáticamente el comportamiento, qué componentes de la conducta que se desea modelar son esenciales para conseguir un resultado cualitativamente equivalente, y cuáles no lo son.” Stahl, (2000, pag.15-16).

La programación neurolingüística define el modelado como una forma de codificar la excelencia para descubrir determinados patrones de excelencia y estrategias tanto conscientes como inconsciente de las personas que de forma eficaz obtiene los objetivos que se trazan. De hecho el punto de partida de la programación neurolingüística fue la posibilidad de analizar de forma sistemática a tales personas y experiencias extraordinarias, de manera que puedan estar disponibles en gran medida para otras personas.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, de los elementos arriba mencionados, es evidente la influencia de dichos elementos en el desarrollo de la programación neurolingüística, ya que dichos elementos constituyen las bases para determinar cómo funciona la mente, desde la percepción, hasta la ejecución del acto o respuesta,

pasando por el procesamiento de la información a través de filtros, mapas mentales, creencias, códigos e historia que son particulares y dependen de nuestro entorno. Este conocimiento permitirá intervenir en diversos procesos para el desarrollo de la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente.

Técnicas de la Programación Neurolingüística y su influencia en la gestión del gerente.

Consideraciones generales

En este capítulo se presentan las conclusiones de las teorías que Bandler y Grinder (1975) iniciaron en sus trabajos bibliográficos que en la actualidad están revolucionando los enfoques tradicionales del nuevo gerente en las empresas, al identificar la “Programación Neurolingüística” como herramienta estratégica en la gestión del gerente en las organizaciones hoy en día. Richard Bandler y John Grinder, sostienen que la capacidad para gestionar sus pensamientos, resolver conflictos y percibir experiencias será, en última instancia, lo que marcará la diferencia entre aquellos gerentes y organizaciones que se abran paso hacia un nuevo futuro.

Por otra parte también se hace mención de los elementos que influyen en el desarrollo de la programación neurolingüística y la gestión del gerente, tomando en cuenta que el mundo de los negocios está cambiando a pasos agigantados, estos elementos cobran una gran relevancia. En la medida en

que las entidades se interesan en crear organizaciones discentes; organizaciones capaces de aprender, aumentan las exigencias en su personal directivo, quienes a su vez demandan gerentes que gestionen su propio desarrollo, aprendan a desplegar sus habilidades y exploten su potencial al máximo.

Los primeros modelos de la programación neurolingüística tenían su origen en la psicoterapia; sin embargo, no está restringida a la psicoterapia, fue solamente un accidente histórico que Bandler y Grinder establecieran contacto con personajes excepcionales en el campo de la psicoterapia cuando empezaron sus estudios. Con respecto a lo anterior, los gerentes deberán desarrollar nuevas capacidades para adaptarse y destacarse dentro de las exigencias de este entorno tan cambiante. Por otra parte, para las organizaciones contratar a los más capacitados es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar gerentes integrales que cuenten con herramientas estratégicas como la “Programación Neurolingüística” para autogestionar su desempeño orientado al logro de objetivos sobresalientes.

Cabe destacar a través de este capítulo que muchos gerentes reconocen que tener pericia en el manejo de indicadores financieros, gestión de la calidad, de la innovación tecnológica, entre otros, no es suficiente. Conocerse a sí mismo y como trabajar mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos, implementar cambios, son tan o más importantes en el mundo empresarial de hoy en día.

Evaluar la Programación Neurolingüística

Bandler y Grinder en su obra “La Estructura de la Magia Vol. I” investigaron como el lenguaje nos crea limitaciones en el mundo a través de nuestros patrones mentales y cómo usar el Metamodelo para librarnos de estos límites. Posteriormente en su segunda obra “La Estructura de la Magia Vol. II” amplían su investigación sobre la base de los sistemas representativos y la terapia familiar. Estas investigaciones se toman como punto de partida para la creación de técnicas de psicoterapia muy poderosas.

En este mismo orden y dirección, la programación neurolingüística, a través de sus técnicas, tiene el poder de ayudar a desarrollar la capacidad de liderazgo del gerente de un modo eficaz. Estas técnicas combinan los elementos señalados y estudiados anteriormente. Por otra parte, Bandler y Grinder (1975) determinaron que la función de estas técnicas era aprender a obtener los objetivos propuestos, de tal modo que se adaptasen a las necesidades y deseos tanto del gerente como las personas que lo rodean.

Para crear alguno de los modelos de la programación neurolingüística Bandler y Grinder (1975) estudiaron a tres psiquiatras punteros: Fritz Perls, el innovador psicoterapeuta y creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt; Virginia Satir, la extraordinaria psiquiatra familiar; y Milton Erickson, el mundialmente famoso hipnoterapeuta. No se entretuvieron en teorías; elaboraron modelos de terapias que funcionaban en la práctica y podían enseñarse. Aunque los tres psiquiatras que estudiaron eran personalidades bien diferentes, los tres empleaban patrones sorprendentemente similares en

lo fundamental. Bandler y Grinder tomaron estos patrones, los depuraron y construyeron un elegante modelo que puede emplearse para desarrollar capacidades o competencias en los gerentes.

Por otra parte, otros investigadores han confirmado que la programación neurolingüística es el arte y la ciencia de la excelencia, y deriva del estudio de cómo personas de éxito en diferentes dominios obtienen resultados sobresalientes. El gerente posee una responsabilidad de dirección y gestión ante la organización, por cuanto el conocimiento y aplicación de la Programación Neurolingüística, fortalece su perfil haciéndole más competitivo ante el mercado laboral, revalorizándose a sí mismo y a los miembros de su organización.

En pocas palabras, las cifras empiezan a mostrarnos una historia persuasiva acerca del enlace entre el éxito de una empresa y la utilización de la programación neurolingüística como herramienta estratégica en el desempeño de la gestión de sus líderes. De la misma manera que las investigaciones nos demuestran que los gerentes pueden, si toman el enfoque correcto, desarrollar su capacidad de liderazgo a través de este modelo de excelencia como lo es la Programación Neurolingüística.

Enfoque hacia el futuro

Consiste en asegurar el resultado del proceso de transformación para el futuro, es decir, situarse en el futuro radica en trasladarse al futuro con la

imaginación, con los nuevos recursos que posee, y experimentar por adelantado como querría que fueran las cosas. “Dar al cerebro poderosas imágenes positivas de éxito lo programa para pensar en esa forma, y consigue que el éxito sea más asequible. Las expectativas son como profecías que se cumplirán necesariamente. Estas ideas de situarse en el futuro y realizar ensayos mentales pueden utilizarse para aprender de las experiencias diarias y generar nuevos comportamientos”. O’Connor y Seymour, (1995, pag.107).

En los tiempos que vivimos, de fuertes cambios y de un futuro imprevisible, para tener éxito no se puede solamente hacer un plan para decidir a donde queremos ir, se debe decidir lo que se quiere ser, formándose una imagen del futuro deseado, unido al compromiso de buscar un camino adecuado para avanzar hacia ese futuro y de ponerlo en práctica. Existe la posibilidad de que el futuro se manifieste como la realización de una promesa utilizando la imaginación y experimentando de antemano cómo nos gustaría que fueran las cosas. A este vivir por adelantado la programación neurolingüística lo llama *situarse en el futuro*. Si se tiene en cuenta que conseguimos todo aquello que esperamos, es posible descubrir la importancia de dar al cerebro imágenes positivas de éxito. Si nos preparamos para el éxito, este será más asequible y así podremos cambiar nuestra realidad.

El empleo de un enfoque basado en el futuro constituye una técnica muy poderosa para lograr lo que quieres. Al seguir los pasos necesarios para la buena formulación de objetivos, captas como esas personas que consiguen lo que se proponen, piensan acerca de sus metas. Por tanto, si te

imaginas alcanzando lo que quieres, en todos los sentidos, estas programándote para obtenerlo, ya que tu mente no puede distinguir entre lo imaginario y lo real, y así estarás encauzando tu imaginación para que trabaje en tu provecho y tus sueños se hagan realidad.

Compenetración (rapport)

Para la programación neurolingüística, el rapport-acompasar, se traduce en sintonía, armonía, concordancia, con respecto a la relación interpersonal entre individuos. Si existe rapport, la comunicación fluye, tanto su cuerpo como sus palabras están en armonía. La sintonía es un puente hacia la otra persona, lo que permite guiarlos a otra dirección estableciendo una buena relación.

En la programación neurolingüística esto se llama compartir y dirigir. Compartir es una habilidad general de la sintonía con el objetivo de discutir sobre temas de intereses comunes. El rapport es el encuentro con un individuo y su modelo del mundo. La parte más visible del mapa de un individuo, son sus manifestaciones externas (gestos, movimientos, tono de voz, ritmo, respiración, etc.); si deseamos acercarnos y tomar contacto con él, lo más fácil es aproximarnos a través de lo más evidente, objetivo y fácil, que son los comportamientos exteriorizados. El rapport exige delicadeza y respeto. Es imprescindible, para establecer un rapport correcto, la sutileza de acoplarnos, de seguir los movimientos de manera natural.

Una de las técnicas más rápidas de establecer rapport es fijarse en los movimientos de los ojos de la otra persona y establecer el diálogo a través del sistema representativo preferido que esté utilizando en ese momento. Esto mismo podemos utilizar para hacer salir a una persona de un pensamiento repetitivo que le produce ansiedad. Si el pensamiento que le produce ansiedad es predominantemente visual, podemos desviarlo simplemente obligándole con nuestra conversación (analógica y digital) a que haga nuevos accesos desde otro sistema representativo.

En este sentido, podemos señalar que para acoplar a un individuo debemos atender todos los aspectos de su comunicación, verbales y no verbales. Una vez que hemos observado los detalles significativos de su comportamiento, nuestra tarea es igualar, reflejar, acoplar a ese individuo, acompañando sus movimientos, a través del cuerpo, la voz y el lenguaje.

Uno de los valores más importantes del rapport es que una vez que nosotros nos hemos acoplado al sujeto, una vez que se ha creado esa atmósfera especial de rapport, podemos modificar la dirección de los movimientos y conductas corporales, para llevar a la persona hacia el estado deseado. Primero nos acoplamos, para después dirigir.

El rapport, el acompasamiento, es uno de los elementos más importantes para que la comunicación que se establezca con las personas sea efectiva. Esto genera un ambiente de armonía donde las personas se sentirán bien con tu compañía, y decidirán estar contigo porque les resulta una experiencia agradable. Si creas acompasamiento, creas confianza y

comprensión. La mayoría de las veces, las decisiones de los gerentes están controladas más a menudo por el nivel de acompañamiento entre las partes que por la cualificación técnica.

Posiciones perceptivas de la programación neurolingüística

Una forma eficaz de aumentar la efectividad en la relación con los demás es ampliar su información sobre la forma en la que se comportan y como toman sus decisiones. La técnica de la programación neurolingüística denominada posiciones perceptuales, proporciona una forma práctica de hacerlo. Las tres posiciones perceptuales básicas son:

- *Primera posición:* yo. Esta es nuestra propia realidad, como vemos, oímos y sentimos la situación. Pensamos en función de lo que nos interesa a nosotros únicamente.
- *Segunda posición:* la otra persona, esta es la realidad del otro, cuál sería su apariencia, como sonaría y como se sentiría si usted fuera esa persona.
- *Tercera posición:* el observador. Este es el observador imparcial. Desde esta posición, puede observar y comprender como interactúan las dos partes sin experimentar las emociones.

Las posiciones perceptivas son un modo elegante y poderoso de crear nuevas opciones y lograr un mayor entendimiento entre los implicados en

una situación. La habilidad para adoptar posiciones distintas es un modo de vencer las limitaciones de nuestra conducta cotidiana y apreciar los distintos mapas del mundo con los que otra gente opera. El empleo equilibrado de estas tres posiciones, tanto a escala individual como corporativa, nos infunde flexibilidad y nos brinda la oportunidad de obtener resultados que satisfagan las necesidades de todos los implicados.

El anclaje. Acceder a los recursos internos

El termino ancla, propio de la programación neurolingüística, se define como “un estímulo específico cuya aplicación provoca una reacción específica” (James y Woodsmall, 1991 p.31). Se llama anclaje al proceso de utilización selectiva de un ancla. Robert Dilts y otros (1985) señalan al respecto: “un ancla es, en esencia, una representación cualquiera (producida interna o externamente) que provoca una serie de representaciones.

El anclaje se basa en el supuesto de que toda experiencia es representada como una figura que contiene información sensorial. Siempre que se nos presenta de nuevo una parte de una experiencia concreta. También el resto de las partes vuelven a reproducirse en alguna medida. Por lo tanto, cualquier parte de una experiencia puede utilizarse como ancla con el propósito de provocar la aparición de otra parte de dicha experiencia. El lenguaje natural es el sistema de anclaje más común del cual disponemos.

Los estados emocionales tienen una influencia poderosa y penetrante en el pensamiento y el comportamiento. Después de inducir y calibrar estos estados, necesitamos algún medio para hacerlos accesibles en todo momento y estabilizarlos en el aquí y ahora. Un estímulo que está asociado a y trae un estado psicológico se llama, en programación neurolingüística, ancla. Un ancla es cualquier cosa que da acceso a un estado emocional, y son tan obvias y están tan extendidas que apenas las reconocemos.

Emplear el estado de plenitud de recursos mediante anclas es una de las formas más efectivas de cambiar el comportamiento nuestro y el de otras personas. Si se enfrenta a una situación en un estado con más recursos que antes, su comportamiento está listo para cambiar a mejor. Los estados de plenitud de recursos son la clave para conseguir la mejor actuación. Cuando usted cambia lo que hace, el comportamiento de los demás también cambiará. Toda la experiencia de la situación variará.

Los componentes de la capacidad de liderazgo del gerente y la técnica de programación neurolingüística para desarrollar estas competencias.

Desarrollar la capacidad de liderazgo va más allá de aprender las habilidades necesarias para organizar, planear y controlar a otros. También supone algo más profundo y más sutil que los rasgos y los estilos de liderazgo. Vivir, trabajar y liderar basándonos en nuestra capacidad significa emplear todo nuestro ser, inclusive las capacidades y los conocimientos intelectuales, emocionales y espirituales. Nadie puede aprender la capacidad

como aprende las habilidades, pero si puede ampliar y desarrollar su capacidad para el liderazgo.

John Maxwell (2008) en su obra “Liderazgo Al Máximo” señala: “La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de eficacia de una persona. Cuanto menor es la capacidad de dirigir de un individuo, tanto más bajo esta el tope de su potencial. Cuanto más alto esta su nivel de liderazgo, tanto mayor es su eficacia”.

Los líderes exitosos, por lo general, poseen ciertos atributos que contribuyen al éxito. En este capítulo resaltaremos algunos de los más importantes componentes de la capacidad de liderazgo de los gerentes y la técnica de la programación neurolingüística apropiada para desarrollar dicha competencia.

- ***Flexibilidad***

A lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como personas y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se nos presente. Existen modelos específicos que cumplen con esta función. La flexibilidad personal determinará su éxito: flexibilidad para adaptarse al cambio y al medio, asegurarán el éxito en cualquier ámbito de su vida. “Aumentar el nivel de la conciencia y la flexibilidad revitalizan tanto la vida personal como la profesional a la vez”. O’Connor y Seymour (1995,

pag.295). Cabe destacar que, la programación neurolingüística pretende dar a las personas más opciones en lo que hagan. En cualquier situación, aquella persona que tenga la mayor flexibilidad de comportamiento, será la que conserve el control de la situación. Cuantas más opciones, más oportunidades de éxito.

Bandler y Grinder (1975) sostienen que el primer paso consiste en aprender a identificar los filtros que utilizamos. Cuando eres flexible con ellos, ganas en capacidad de elección sobre como respondes ante ciertas situaciones y como responden los demás. Cada día usamos cientos de filtros para traducir nuestras vivencias en percepciones. La flexibilidad que disponga el gerente permite que haya fluidez en la interacción gerente-subalterno. Penetrando en el mapa mental del subalterno, el gerente puede llegar a entenderlo con más claridad y también ser entendido, así las relaciones interpersonales serán más fluidas y el proceso de interacción más eficiente. Por esta razón, la programación neurolingüística enmarca que; “es posible aprender con placer y con más eficacia cuando se aprende a programar para el éxito utilizando recursos para lograr mayores beneficios”. Sambrano, (1997).

En este orden de ideas podemos inferir que la flexibilidad es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones, teniendo en cuenta que la influencia y el establecimiento de objetivos en el liderazgo tienen que ver con el cambio. Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo, pues el ritmo del cambio seguirá en constante evolución. Sin flexibilidad los líderes serían afortunados solo en las

situaciones favorables a su estilo de liderazgo; por tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias.

La técnica de programación neurolingüística para desarrollar esta competencia sería la ***Asociación/Disociación***, ya que, por un lado, al desarrollar la habilidad de asociarse, el gerente puede experimentar plenamente las emociones y los sentimientos que una situación despierta. Y por otro lado, la habilidad de disociarse de una situación traumática o su recuerdo le permitirá al gerente desarrollar la capacidad de recibir las críticas de otras personas. Otra técnica que resultaría eficaz en el desarrollo de la flexibilidad es la utilización de las presuposiciones de la programación neurolingüística.

- ***Asertividad***

Diversos autores han estudiado la Asertividad como competencia clave en el desempeño del gerente. Los psicólogos Myles Cooley y James Hollandsworth desarrollaron un modelo con siete componentes, agrupados en tres categorías generales, para expresarnos con Asertividad. Según estos Psicólogos, decir “no” o tomar una decisión incluye indicar claramente lo que pensamos, explicar nuestras razones y expresar nuestra comprensión. Pedir un favor o defender nuestros derechos implica señalar el problema, hacer la solicitud y dejar la situación clara. En tanto, expresar nuestros sentimientos manifestando nuestras emociones en el momento justo.

Por otro lado, no hay una definición universalmente aceptada de la conducta asertiva. No obstante se ha tratado de definirla en numerosas ocasiones. Algunas más acertadas que otras. Existe una serie de definiciones que pueden ser útiles a la hora de dar con una definitiva.

Para Alberti y Emmons (1978, pag.2) la conducta asertiva es: “La conducta que permite a una persona actuar en base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad inapropiada, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los otros”.

En ese mismo sentido, Brown (1980, pag.265) señala: “La conducta que ocurre en un contexto interpersonal que se interesa principalmente por la adquisición de refuerzo personal y que minimiza la pérdida de refuerzo por parte del receptor de la conducta”. Por otro lado, Rich y Schroeder (1976, pag.1082) definen la conducta asertiva como: “La habilidad de buscar, mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos cuando esa expresión se arriesga a la pérdida de reforzamiento o incluso al castigo”.

En este mismo orden y dirección, un grupo de psicólogos y educadores se reunieron en 1976 y establecieron unos principios para la práctica ética del entrenamiento asertivo. Dentro de estos principios proponen la siguiente definición de la conducta asertiva: “son conductas emitidas por una persona que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de esa persona de un modo directo, firme y honesto,

respetando al mismo tiempo, los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de la otra persona”. Alberti (1977, pag.367)

En este orden de ideas se puede citar a Salter (1945), quien señala: “El individuo asertivo actúa, sin pensar. Es directo. Cuando se enfrenta a un problema toma de inmediato una acción constructiva. Toma decisiones rápidas y le gusta la responsabilidad. Sobre todo está libre de ansiedad. Es verdaderamente feliz”.

Dice la psicóloga Olga Castanyer, autora del libro La Asertividad: expresión de una sana autoestima, que una de las definiciones más clásicas de este término es: «la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sentimientos y opiniones, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás». Esta especialista otorga una gran importancia a la autoestima en relación con la Asertividad, considerando que es preciso valorarse y quererse a uno mismo para relacionarse con los demás, sintiéndose a la misma altura. Castanyer indica que existen tres tipos de personas en relación con la Asertividad: agresivas, asertivas y no asertivas:

- Las personas no asertivas son aquellas que no protegen sus intereses, sino que se pliegan a los de los demás con facilidad. Se puede decir que tienen una baja autoestima, que les hace no respetarse como debieran; y una alta consideración de los otros. A la larga se enfrentan a una autoestima cada vez más baja y a una falta de respeto por parte de los demás.

- Las personas agresivas son aquellas que defienden sus intereses por encima de todo y de todos, sin tener en cuenta los derechos de los demás. Tienen una autoestima exagerada y gran falta de empatía. Con el tiempo se encuentran con que el resto de las personas no quieren estar con ellos y esto incrementa su agresividad.
- Las personas asertivas son aquellas que salvaguardan sus derechos, respetando los de los demás. Tienen una autoestima adecuada y una gran capacidad empática. Son personas con grandes habilidades sociales y una gran capacidad para comunicarse y establecer sólidas relaciones, tanto a nivel personal como profesional.

Aunque hay individuos con una mayor predominancia en alguno de los tipos, en general, a lo largo de nuestra vida, cualquiera de nosotros puede dar una respuesta no asertiva, agresiva o asertiva en una circunstancia determinada. Por supuesto, a la hora de trabajar nuestra comunicación, la Asertividad es para nosotros una meta fundamental puesto que nos proporciona las herramientas para desenvolvernos con facilidad en cualquier entorno, evitando los conflictos. Como dice Castanyer, con Asertividad somos capaces de:

- Frenar o desarmar ataques.
- Aclarar equívocos.
- Hacer sentir a los demás que les respetamos y valoramos.
- Hacernos respetar y valorar.

Dice la sabiduría popular que en esta vida todo se puede decir, lo importante es saber cómo hacerlo. La cualidad, a la que nos estamos refiriendo, nos enseña a hablar con libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta y franca, y nos proporciona facilidad de comunicación con todas las personas, un comportamiento respetable y la aceptación de nuestras limitaciones.

Una de las técnicas que permite desarrollar al gerente esta habilidad de Asertividad es la *Sintonía*. Esta es una síntesis creativa del trabajo de la psiquiatra Virginia Satir con los procesos de la programación neurolingüística. Estos procedimientos son instrumentos valiosos para mejorar la comunicación, si se les utiliza con ética y cuidado. El psicólogo Donald Cheek señala la necesidad de adaptar nuestra Asertividad a nuestro medio cultural. Por otro lado, otra técnica que funcionaría para desarrollar esta habilidad sería *el Metamodelo del Lenguaje*, que consiste en realizar con entendimiento y simpatía, el cuestionamiento de omisiones, distorsiones y generalizaciones lingüísticas en nosotros y los demás, lo que constituiría un modo de reclamar aquello que nos pertenece y son una forma de fortalecernos y de aumentar las opciones que tenemos a nuestra disposición.

- ***Resolución de conflictos***

Desde el punto de vista de resolución de conflictos, Ferre Salvat (2004, pag.47) señala: “el conflicto representa las divergencias entre dos o más personas, las cuales existen sobre una base de percepciones, intereses y posiciones que caracterizan la visión de cada una de las partes,

presentándose total o parcialmente de forma divergente y opuesta entre sí. Sin embargo por negativo que sea el conflicto, la resolución de conflicto mantiene que la paz es un arte y una ciencia y que, por lo tanto, existen herramientas, métodos y procesos que pueden permitir, con la imprescindible participación de las partes y la posible asistencia de un tercero imparcial, su gestión y transformación positivas”.

Estudios doctrinarios sobre la materia, han determinado que las empresas públicas y privadas siempre requieren del trabajo en común de los individuos y de que éstos se comuniquen entre sí y lo ideal sería, que estas relaciones interpersonales sean productivas, cooperativas y satisfactorias; sin embargo, siendo el conflicto consustancial con la vida social, en todas las organizaciones, por ser manejadas por hombres y para ellos, persé existirán los conflictos como una manera de poner de manifiesto los desacuerdos ante determinados cambios organizacionales, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza entre otros, que dependiendo de la causa que le produce, pudiere dar lugar a conflictos constructivos o destructivos para la organización.

En conclusión, los gerentes deben estar preparados para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración. Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable. Algunos gerentes que se oponen al entrenamiento en Asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estos

gerentes escuchan la palabra Asertividad, imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Nada podría estar más alejado de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

La técnica de programación neurolingüística para desarrollar esta competencia en el gerente se llama: *Niveles Neurológicos del Cambio*, cuya técnica consiste en que el gerente conozca bien su identidad, creencias y valores, esto los haría más independientes de los cambios que acontecen en su entorno y de las personas que los rodean, adoptando una actitud proactiva hacia ellos. Por otro lado, otra técnica que funcionaría para desarrollar esta habilidad sería la técnica de identificación de filtros mentales de *Expansión/concretización*, la cual es la esencia de una buena negociación, pues despeja el camino hacia una solución en la que ambas partes logran lo que desean, creando una situación de ganar/ganar.

- ***Comunicación Interpersonal***

Dentro de los grupos sociales nos relacionamos, hacemos común lo propio, exponemos con mayor o menor fortuna las experiencias vividas, trasladamos nuestros pensamientos, ideas y sentimientos. La comunicación es consustancial a nuestra especie y es una cualidad que ha favorecido nuestra supervivencia y nuestra perpetuación en la mayor parte de los ecosistemas del planeta.

En su concepción más básica, la comunicación se define como un proceso de transferencia de conocimiento e información, con la intención de lograr objetivos, persuadir, o incluso participar meramente en los hechos. En las organizaciones, esa comunicación debe ser puesta en práctica de una manera eficaz: en un primer plano, para lograr las tareas planteadas y alcanzar los objetivos trazados al interior del grupo, y segundo, para cumplir una de las cinco perspectivas de la comunicación en las organizaciones que plantea Nosnik (2002), al referirse a la comunicación externa como aquella dirigida a la sociedad para mantener las buenas relaciones públicas y proyectar la imagen de la organización y el trabajo que ésta realiza.

“El lenguaje puede ser verbal y no verbal, puede exteriorizarse o no. Cuando exteriorizamos el lenguaje realizamos una comunicación interpersonal” Ribeiro, (1998, pag.25). Cabe decir que el autor declara que la comunicación está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal, donde al saber distinguir los aspectos que conllevan al intercambio de informaciones entre las personas y aplicar este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas. Este autor además establece factores determinantes para que se cumpla a cabalidad dicho proceso, entre los cuales señala el Lenguaje corporal basado en investigaciones de neurolingüística.

Es evidente entonces, que cuando hablamos de la importancia que la buena comunicación tiene para los gerentes nos referimos a que todo lo que hace un gerente implica comunicación. El gerente no podrá tomar una decisión sino cuenta con información, que le ha sido comunicada. Cuando ha

tomado la decisión, debe haber comunicación, de lo contrario, nadie lo sabrá. Por tanto, los gerentes deben ser eficaces en su habilidad para comunicarse, obviamente, que el gerente requiere de otras competencias para tener un exitoso desempeño, sin embargo, si la habilidad del gerente para comunicarse no es eficaz generaría cantidad de conflictos que difícilmente pudiera resolver.

Cabe agregar que la comunicación es un proceso, o un flujo, en el cual se presentan diversos problemas cuando este flujo se desvía o se topa con obstáculos. Por lo tanto, para que haya comunicación, lo primero que debe existir es un objeto, el cual se debe expresar en forma de mensaje. Este pasa desde una fuente, llamada emisor, hasta un receptor. El mensaje es cifrado transmitiéndolo al receptor por un canal, y cuyo receptor decodifica el mensaje original del emisor, y en consecuencia, este proceso genera un resultado que es el significado del mensaje que se transfiere de una persona a otra. Es importante destacar, que nuestras creencias y valores que son parte de nuestra cultura, influyen como filtros mentales, en el resultado de la información en dicho proceso de comunicación.

“Si las palabras son el contenido del mensaje, las posturas, gestos, expresión y tono de voz son el contexto en el que el mensaje está enmarcado, y juntos dan sentido a la comunicación”. O'Connor y Seymour, (1995, pag.48), en efecto los autores se refieren a los estudios realizados por Albert Mehrabian de la comunicación, donde concluyó que las palabras solo representan el siete (7) por ciento de la comunicación, el tono de voz el 38 por ciento y el lenguaje corporal el 55 por ciento de la comunicación en general.

De todo esto se desprende que, la comunicación enriquecida del gerente es esencial para despertar motivación y compromiso. El éxito del gerente, en el contexto interpersonal y de grupo, reside, en gran medida, en su habilidad para expresarse, ya que lo que se dice es casi insignificante comparado con cómo se dice. Por lo tanto, el gerente debe expresarse de manera influyente utilizando un estilo de lenguaje que cautive las mentes y los corazones de los oyentes. Ahora bien, uno de los primeros descubrimientos que la programación neurolingüística incorporó fue que el gerente competente desarrolla un lenguaje enriquecido que acapara todos los sentidos para crear un clima de confianza y entendimiento con las personas de su entorno interno y externo.

Existen diferentes técnicas de la programación neurolingüística para desarrollar esta habilidad de comunicación enriquecida en el gerente. Dentro de las cuales tenemos: a) *El Metamodelo del Lenguaje*, el cual es un potente medio de reunir información, aclarar significados e identificar límites en la forma de pensar de una persona; b) *La técnica de Sintonía (Rapport)*, consiste en establecer y mantener una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas. Desarrolla la capacidad para generar respuestas de otra persona; c) *La técnica de Calibración*, radica en la identificación de los estados mentales de una persona, a través de las expresiones fisiológicas y corporales que representan la dimensión física del pensamiento.

- **Motivación**

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa hacer las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobre esfuerzo adicional. Para muchos el trabajo representa un refugio de sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social.

Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora. La motivación es un factor que se realimenta con el aporte de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soporta siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

“El grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, sino por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe” Miguel Espada (2004, pag.4)). Significa entonces que dependiendo del grado de satisfacción que nos produce nuestro trabajo, nos comprometeremos a tal punto con esas actividades que realizamos a diario que todo nos va a motivar ya que cada logro por pequeño que sea nos

conduce a vivir con intensidad y satisfacción y en consecuencia a un inequívoco equilibrio personal.

La persona de la que depende, en buena medida, que los miembros de una organización vayan o no motivados a su trabajo es el gerente. El gerente como líder, tiene capacidad para diseñar un proyecto, creer en él y conseguir que los empleados se comprometan afectivamente con el mismo. Las medidas que se toman para que los empleados estén satisfechos, como el incremento de sueldos, la flexibilidad laboral, la participación en actividades de voluntariado no son más que remiendos que funcionan durante algún tiempo.

O'Connor y McDermott (1999, pag.192) sostienen que: "Cuando hablamos de motivar a las personas, nos referimos a conseguir que enriquezcan su trabajo con su energía, su personalidad, su constancia y su creatividad. Esta energía viene de dentro. Obviamente, es posible estimular a alguien para que haga algo mediante la amenaza o la recompensa. La energía que mueve a las personas, y que constituye la base de la motivación, viene de dentro y parte de los valores individuales de cada cual".

Como puede observarse los autores establecen que los responsables de la dirección de las empresas, directivos, gerentes, necesitan crear las condiciones optimas, creando motivación intrínseca a través del buen trato, así como elogiando sus valores en la medida de lo posible, para que el interés de las personas pueda florecer y eliminar todos los obstáculos que lo impidan. Posiblemente, cambiar la forma con que se trata a las personas

disparara la productividad mucho más que cambiando su retribución económica.

En lo que respecta a la técnica, para el desarrollar esta competencia en el gerente, la programación neurolingüística ha incorporado la técnica del *Metaprograma Afrontar/Eludir*, cuya técnica se centra en determinar el modo de expresarse de las personas a fin de identificar donde centran la atención las personas, si en la obtención de objetivos (Afrontador) o en lo que hay que evitar (Eludidoras). Cabe destacar que al identificar cada tipo de persona podremos influir en su objeto motivacional.

- ***Trabajo en equipo***

En referencia a este tópico Blake y Mouton, (1984) señalan:

“El trabajo en equipo está en el centro de la excelencia empresarial y ayuda a los miembros de la empresa a localizar, tratar y remediar las causas subyacentes de los problemas funcionales. Permite localizar y captar oportunidades que en otro caso pasarían inadvertidas. Desde el punto de vista del miembro del equipo es una de las principales fuentes de satisfacción que el mundo industrial ofrece”. (p.159).

En este mismo sentido, el trabajo en equipo es un proceso colectivo. No lo puede realizar una sola persona. Cuando varios individuos se reúnen para formar un grupo, cada cual aporta sus conocimientos personales, sus

habilidades, sus ideas y sus motivaciones. La forma de interactuar estos individuos para formar una colectividad puede ser positiva o negativa. En algunos casos, los miembros se neutralizan mutuamente, y como resultado, hay ineficacia o inacción. El todo resulta menor que la suma de sus partes. En otros casos, pueden ser parcial o totalmente aditivos, y hay incluso una tercera posibilidad: la interacción puede estimular un estado excelente que supera el aporte de cada miembro o la suma de todos los miembros. Cuando esto ocurre el equipo ha logrado sinergia. El resultado del equipo supera la suma de los aportes individuales. Este es el sentido de excelencia en el trabajo en equipo.

Definitivamente, la empresa moderna requiere de un gerente, capaz de crear equipos de trabajos bien integrados, que se comprometan con su liderazgo, de tal forma, que los resultados beneficien a todos, desarrollar un conjunto de habilidades, y sobre todo, se genere una serie de comunicaciones interpersonales por medio de las cuales pueda dirigir un grupo que influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización. Un grupo cohesivo, en donde cada miembro que lo integra este utilizando adecuadamente su potencial, su talento y habilidades.

En tal sentido Civit (2000) señala:

“Los equipos de trabajo son un grupo reducido de personas que alinea sus esfuerzos y compromisos mutuos hacia el logro de un objetivo retador y que a su vez está alineado con el objetivo de la organización de

la cual forman parte de manera tal que los intereses individuales se acercan favorablemente a los intereses y demandas de la organización dotado de una estructura flexible.”, (pág. 47)

La programación neurolingüística tiene mucho que ofrecer en contextos de equipos de trabajo; el mayor recurso de un equipo de trabajo es la gente que hay en él. Cuanto más efectivas sean las personas que lo componen, más efectiva será la empresa. Un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan juntas por un objetivo común; su éxito dependerá, especialmente, de cómo traten estos puntos clave:

- Planificación de objetivos
- Comunicación efectiva entre los miembros del grupo y el mundo exterior.
- Lectura adecuada del entorno; mantener las necesidades y respuestas del cliente en la mente.
- Compromiso de éxito: congruencia.

Los recursos, flexibilidad, filtros perceptivos, presentación habilidades comunicativas de los individuos dentro del equipo de trabajo determinan el éxito que puedan tener. Para desarrollar esta habilidad de trabajo en equipo en el gerente la programación neurolingüística cuenta con la técnica de los Niveles lógicos del cambio, la cual optimiza las relaciones interpersonales, desarrolla procesos con base en la planificación estratégica, estructura equipos altamente capacitados y proactivos, generando sinergia corporativa.

- ***Toma de decisión***

La toma de decisiones es tratada por diferentes áreas de conocimiento, unas movidas por el interés teórico del proceso humano de la decisión (teorías que podemos calificar de antropológicas, filosóficas y psicológicas); otras, por la formulación matemática de los modelos (de corte estadístico); otras por el riesgo y las consecuencias aplicadas (actuariales seguros), y la mayoría, por la vertiente institucional de los elementos implicados en la toma de decisión (eventos: militares, negocios, institucionales, sanidad, informáticos, educación, etcétera). Nuestra intención es delimitar la toma de decisiones, como mucho, a las primeras.

La teoría de la decisión se define por Humphreys, Svenson, y Vari, A. (1983, pag.9), como: “Una teoría de elección individual tiene que ver con la delimitación del acto-secuencia del evento, que acarrea unas consecuencias y su evaluación; el cálculo de la utilidad esperada de las acciones emprendidas, y tratan de tener una estimación explícita de las acciones – consecuencias que pueden objetivarse”.

La toma de decisiones se mezcla con la selección y elección entre alternativas, la manera de formular el problema objeto de decisión, la formulación del juicio que moviliza la acción final, los procedimientos de apoyo para analizar y guiar el proceso y los fallos o anomalías que se introducen en el mismo. Tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles, se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. La

importancia de la información en la toma de decisiones queda patente en la definición de decisión propuesta por Forrester, entendiendo por esta "el proceso de transformación de la información en acción". La información es la materia prima, el input de la decisión, y una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de la toma de decisión se obtiene como output la acción a ejecutar.

Para adoptar algunos tipos de decisiones se suelen utilizar modelos. Estos se pueden definir como una representación simplificada de una parte de la realidad, y ello porque en muchos casos la realidad es tan compleja que, para comprenderla hay que simplificarla tomando de ella los aspectos que resultan más relevantes para el análisis de que se trate y no teniendo en cuenta los que resultan accesorios. El principal objetivo de un modelo es permitir una mejor comprensión y descripción de la parte de la realidad que representa. Esa mejor comprensión de la realidad permite tomar mejores decisiones.

La toma de decisiones es denominada en programación neurolingüística una estrategia, que no es otra cosa que una secuencia de pasos mentales que llevan a un resultado final. Obviamente no existe una única estrategia de toma de decisiones, ya que al ser todos diferentes y con criterios distintos, pues es iluso pensar eso. Lo que sí existen son técnicas que permiten evaluar si una estrategia es correcta para una persona, de acuerdo al resultado inmediato y posterior, al tiempo invertido y al sentimiento que se genera luego de la decisión y al impacto que genera ecológicamente.

La técnica apropiada de la programación neurolingüística para desarrollar la habilidad de toma de decisiones en el gerente es la del *Metaprograma Interno/Externo*. Este modelo se refiere a dónde encuentran las personas sus criterios o normas, ya que por una parte, la persona “interna” tiene interiorizados sus criterios, y los utiliza para comparar distintas posibilidades y decidir qué hacer y, por otra parte Las personas “externas” necesita que otras personas le indiquen criterios y el rumbo a seguir, estas necesitan ser dirigidas y supervisadas. Necesitan que los criterios para el éxito vengan de fuera, o de lo contrario temen no haber hecho las cosas correctamente.

El Gerente como líder transformacional

Robbins, (2005) considera que:

El liderazgo transformacional, prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo. (p. 408)

Central a esta concepción es, entre otras, la consideración de que el gerente como líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. El gerente como líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a

los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla.

Un gerente o líder transformacional se proyecta bajo la estrategia de la programación neurolingüística y sirve de modelo a sus seguidores internos, por cuanto se constituye en el abanderado de los valores y refuerza la identidad de las organizaciones con una comunicación interna efectiva, posibilitando el flujo de información a todos los estamentos organizacionales (Ascendentes, Descendentes, Laterales) y garantizando el ensamblaje de una comunicación sistemática o en red, donde se optimice el sistema de información y las relaciones intraorganizacionales en un “todos contra todos”, donde él es el director de la orquesta.

Asimismo, el gerente como líder transformacional proyecta la imagen organizacional hacia los seguidores externos, haciéndose accesible a sus clientes actuales y potenciales, e integrándose con sus competidores generando benchmarking; y vinculando su toma de decisión a la responsabilidad social de la empresa, lo que le permite responder a las obligaciones y reacciones de la organización para con su entorno, al tiempo genera sensibilidad ante la comunidad y los diferentes estamentos políticos, gubernamentales, culturales y sociales.

Lo anterior es ratificado por Torres citado por Batista, J. (2001), quien afirma:

“...se necesita un líder constructor que promueva el desarrollo del capital social. Es decir que promueva el fortalecimiento de las instituciones formales e informales contribuyendo al bienestar de la sociedad, promoviendo la confianza, la solidaridad, el entendimiento entre los ciudadanos, el respeto, las normas y sobretodo que promueva de manera muy importante, el sentido de responsabilidad individual”.(pag.43)

A manera de colofón, un gerente que adopta la programación neurolingüística como herramienta estratégica en el desempeño de su gestión, generará un ambiente organizacional propicio para la ética, influyendo en su entorno interno y externo como consecuencia de su autoridad, convenciendo en lugar de imponiendo, despertando admiración y creatividad en lugar de temor, ya que su poder se deriva del poder que otorga a otros inspirando lealtad y compromiso en sus seguidores.

Definición de Términos Básicos

Acompasar: Adoptar partes de la conducta de otra persona para establecer o mejorar el rapport.

Agudeza sensorial: Es la capacidad de establecer distinciones más finas y más útiles sobre la información sensorial que recibimos del mundo.

Anclaje: Es el estímulo discrecional que, al presentarse repetidas veces, produce siempre la misma reacción.

Asociado: se considera como el proceso de ver una experiencia a través de nuestros propios ojos.

Auditivo: es todo lo relacionado con el sentido del oído.

Claves de acceso: son los modos en que sintonizamos nuestros cuerpos por medio de la respiración, la postura, los gestos y los movimientos de ojos para pensar de determinados modos.

Claves de acceso ocular: es el movimiento de los ojos en determinadas direcciones que indican el procesamiento visual, auditivo o cenestésico del pensamiento.

Cuantificadores universales: Término lingüístico del Metamodelo que designa las palabras tales como «todos», «todo» y «nunca», que implican valores absolutos que no admiten excepción: es una de las categorías del Metamodelo.

Disociación: es la posición perceptiva general desde la cual se vive todo desde la perspectiva de otra persona; el sujeto se ve a sí mismo desde fuera en la representación.

Disociado: es el proceso mental de ver una experiencia como a través de los ojos de otra persona, desde fuera de uno mismo.

Distorsión: es la representación de una experiencia interna o de la estructura profunda de una experiencia de una manera limitada, cambiada o incompleta, además de contener generalización, supresión u omisión.

Ecología: en la programación neurolingüística es la relación general entre una persona y sus pensamientos, sus estrategias, sus conductas, sus capacidades, sus valores y sus creencias, incluyendo sus diferentes objetivos.

Eliminación: es el Proceso cognitivo mediante el cual el sujeto hace su elección individual entre la multitud de impresiones sensoriales posibles.

Estado: es cómo nos sentimos, nuestro estado de ánimo o mental. La suma de todos los procesos neurológicos o físicos dentro de un individuo en un momento dado.

Estado de recursos: la experiencia neurológica y física total en que la persona se siente llena de recursos. El estado mental que conduce a conseguir un resultado.

Estado interno: es el estado instantáneo global: cognitivo, emocional y fisiológico, que determina el comportamiento de un sujeto en ese instante.

Estrategia: Una secuencia de representaciones que conducen a un resultado determinado. Secuencia de representaciones verbales y no verbales, guiada por un objetivo final.

Estructura profunda: es la forma lingüística o significado completo de una afirmación de la que se deriva la estructura superficial de la comunicación cotidiana después de la generalización, la supresión y la distorsión.

Estructura superficial: es el término lingüístico que designa la comunicación hablada o escrita que se ha derivado de la estructura profunda por medio de la eliminación, la distorsión y la generalización.

Filtros preceptúales: son las ideas, experiencias, creencias y lenguaje singulares que configuran nuestro modelo del mundo.

Fisiología: es la parte no verbal de un estado interno perceptible para un observador externo.

Generalización: es el proceso por el cual una experiencia concreta llega a representar toda una clase de experiencias; es típica de la estructura superficial de las comunicaciones comunes.

Identidad: es la autoimagen o de una persona o el concepto que tiene de sí misma; quién consideramos que somos; la totalidad de nuestro ser.

Kinestésico: es el sentido de las sensaciones, del tacto y las sensaciones internas tales como las sensaciones recordadas, las emociones y el sentido del movimiento y del equilibrio.

Liderazgo: es la capacidad de poder inspirar y guiar a grupos e individuos en el logro de metas.

Modelo del mundo: es la representación singular que tiene del mundo cada persona, construida a base de sus percepciones y experiencias individuales.

Metáfora: es la comunicación indirecta por medio de un relato o de una figura del habla, que implica una comparación. En la programación neurolingüística, el término metáfora se aplica a los símiles, las parábolas y las alegorías.

Metamodelo del lenguaje: es la categorización diferenciada del lenguaje; técnicas de interrogación a través de las cuales es posible obtener informaciones muy exactas, específicas de cada uno de los sentidos sobre los procesos cognitivos.

Metaprogramas: son alrededor de veinte programas característicos de la personalidad; por ejemplo, introvertido o extravertido, orientado al pasado u orientado al futuro.

Modelado: es el proceso de discernir la secuencia de ideas y de conducta que permiten a algo cumplir una tarea. La base del aprendizaje acelerado.

Modelo: Una descripción práctica del modo en que funciona algo, cuyo propósito es ser útil. Una copia generalizada, suprimida o distorsionada.

Niveles lógicos del cambio: son los planos del pensar y del ser, jerárquicamente dispuestos y que se influyen recíprocamente: entorno, comportamiento, habilidades, creencias/valores, identidad. Se basan en los planos lógicos del aprendizaje' de G. Bateson.

Niveles neurológicos: son los diferentes niveles lógicos de la experiencia: de entorno, de conducta, de capacidad, de creencia, de identidad y espiritual.

Nominalización: Término lingüístico que denota el proceso de convertir un verbo en nombre abstracto; también se llama nominalización al nombre así formado.

Operador modal de necesidad: término lingüístico que se refiere a las reglas (debería, tendría que, etc.).

Operador modal de posibilidad: término lingüístico que se refiere a las palabras que denotan lo que se considera posible (puede, no puede, no puede, etcétera).

Pista de acceso ocular: es el movimiento ocular que indican cuál es el sistema sensorial utilizado en cada uno de los diversos procesos mentales.

Posición perceptiva: es el punto de vista del que somos conscientes en todo momento puede ser el nuestro (primera posición), el de otro (segunda posición), o el de un observador objetivo y benevolente (tercera posición).

Predicados: son las palabras de base sensorial que indican el empleo de un sistema representativo, ya sea, visual, auditivo o Kinestésico.

Presupuestos: son las ideas o frases que se deben tomar por supuestas para que una comunicación tenga sentido.

Programación neurolingüística: es el estudio de la excelencia, y un modelo del modo en que los individuos estructuran su experiencia.

Rapport: Confianza y entendimiento mutuo entre dos o más personas, que facilita la comunicación.

Recursos: es cualquier medio que se pueda aplicar para conseguir un resultado, entre ellos la fisiología, los estados, los pensamientos, las estrategias, las personas, los sucesos o las posesiones.

Sintonía: es la cualidad del contacto emocional entre dos o más personas; una buena sintonía es un requisito imprescindible para que la labor de transformación con los clientes resulte efectiva.

Sistema de representación: es el modo en que codificamos internamente la información sensorial, utilizando visión, escucha, sentimientos, gusto y olfato.

Situarse en el futuro: es la puesta a prueba mental de las formas de comportamiento deseadas en el contexto al que están destinadas. Mediante esta anticipada traslación a la vida diaria del cliente se consolidará el éxito del asesoramiento.

Submodalidad: son las distinciones, cualidades o características de cada sistema representativo que le aportan un significado subjetivo singular y que pueden reflejar un estado mental. Son la menor de las piezas con que se construyen nuestros pensamientos.

Verbos no específicos: son los verbos en los que se ha eliminado el adverbio, de tal modo que no indican cómo se llevó a cabo la acción. El proceso no se especifica.

Visualización: es el proceso de ver imágenes en la mente. A veces se refiere a la imaginación en cualquiera de los sistemas representativos o en todos, o ensayo mental.

CAPITULO III
MARCO
METODOLOGICO

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Consideraciones Generales

Toda investigación científica debe concentrar todas las condiciones para ser fiable, objetiva y valida internamente a través del estudio de los hechos, la relación de los mismos, los resultados alcanzados y las evidencias propias encontradas en función al problema investigado, por tanto, es pertinente precisar la constitución de procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se procura dar una respuesta a las interrogantes objeto de la investigación.

En tal sentido, el Marco Metodológico de la presente investigación, en donde se pretende analizar a La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica en la Gestión del Gerente, enfocada a la Capacidad de Liderazgo en el Desempeño del Gerente; es el propósito que alude al momento tecno-operacional presente en todo desarrollo investigativo; donde es imperioso posicionar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que son usados en el curso de la recopilación de datos indispensables en la investigación propuesta.

En este mismo orden y dirección, podemos destacar que en función de las particularidades originadas del problema investigado y de los objetivos

circunscritos en el ámbito de la investigación y al comienzo de la misma, el Marco Metodológico del presente estudio, se incluyen, los distintos procedimientos tecno-operacionales más convenientes para compilar, presentar y analizar los datos a fin de satisfacer el propósito general de la investigación propuesta.

En este propósito, se plantean importantes aspectos concernientes al tipo de estudio y a su diseño de investigación, integrados con relación a los objetivos creados, que en este caso, se trata de una investigación descriptiva; el universo o población estudiada, así como el número total de sujetos que la integran; la muestra y su selección; las técnicas e instrumentos que se utilizan en la recopilación de los datos y las características fundamentales de los mismos; las formas de codificación, presentación de los datos; y el análisis e interpretación de los resultados que proporcionan la relevancia de las evidencias más significativas de La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica en la Gestión del Gerente.

Tipo de Investigación

Esta investigación se orienta a un diseño de tipo descriptivo según el problema objeto de estudio vinculado con La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica en la Gestión del Gerente y en función a sus objetivos planteados.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno

que sea sometido a análisis” Dankhe, (1986). En atención a esta modalidad de investigación, se incluyen tres grandes fases en el estudio:

- Primera fase, se focaliza el esfuerzo en la consecución y revisión de material bibliográfico, trabajos existentes y documentos relacionados con el área de estudio.
- Segunda fase, comprende la aplicación de encuestas con afirmaciones y alternativas particulares, previamente elaboradas de manera meticulosa.
- Tercera fase, consiste en el análisis de los resultados de acuerdo a las repuestas y criterios formulados, atendiendo a la consecución y revisión de la teoría existente en referencia a la Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica en la Gestión del Gerente, enfocado a La Capacidad de Liderazgo de su Desempeño.

Por otra parte, dicha investigación es de carácter cuantitativo (principalmente). “Uno de los rasgos más importantes de la investigación cuantitativa es que opera fundamentalmente con cantidades y que su propósito final es establecer semejanzas y diferencias en términos de proporciones” Barragán (2003, pag.118).

En este mismo orden y dirección, Cortes, Escobar y González (2008, pag.27) citan a Castro (1996:62) quien señala que: “La característica central de los métodos cuantitativos es la medición numérica que aplican a los fenómenos observados. La estadística constituye un instrumento apropiado

para medir fenómenos “objetivos” y “regulares”, así como para estimar su variabilidad y su grado de generalización”.

En este propósito, se busca obtener respuesta a situaciones concretas de la realidad social empresarial y a la obtención de nuevos conocimientos. Adicionalmente, dicha investigación se fundamenta en un diseño no experimental a través de la revisión bibliográfica sobre las variables, ya que la información se obtiene en base a, recolección de antecedentes, y basamentos teóricos (literatura), a fin de profundizar sobre otras investigaciones con las mismas variables y teorías.

El Diseño de la Investigación

Considerando los objetivos especificados, de manera primaria, la investigación se encauza hacia la anexión de un diseño de campo. Por cuanto, este diseño de investigación proporciona no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, para dar continuación al análisis e interpretación de los resultados de estas investigaciones.

En este orden de ideas, la investigación se alinea a una definición contenida en el Manual de Trabajo de Grado, Maestría y tesis Doctorales de la UPEL (2000) la cual expresa, que:

La investigación de campo constituye un proceso sistemático y riguroso del problema con el propósito de descubrirlo, permitiendo recoger, analizar y tratar los datos recolectados directamente de la realidad; su importancia radica en que le permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, por lo cual podrá revisar o modificar sus estrategias a seguir las exigencias del estudio. (pag.7)

En resumen esta investigación describe un fenómeno dado, analizando su estructura y explorando las asociaciones relativamente estables de las características que lo definen, a través de la aplicación de técnicas usadas para la obtención e interpretación de información precisa en el contexto en el cual se desarrollara el tema.

Población

De acuerdo al propósito constituido en esta investigación aludida a La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica en la Gestión del Gerente, enfocada a la capacidad de liderazgo de su desempeño; el universo objeto de estudio, establece una población de tipo finita, por cuanto está integrada, por un conjunto de gerentes (41 en total) de algunas empresas de los estados Carabobo y Miranda, diferenciados de la manera siguiente; 8 de alta gerencia, 13 de gerencia media y 20 de gerencia operativa, como elementos generadores primordiales de información veraz para la compilación, análisis e interpretación.

La Muestra

Una muestra es “una proporción de la población seleccionada para un estudio de investigación” (Jeffrey Pope, 1984 p.386). Cabe agregar que las particularidades de esta muestra tipo no probabilística y representativa, deben reproducirse en ella, lo mas semejante posible. Como ya se ha aclarado, el universo de estudio está formado por el conjunto de gerentes (41 en total) de tres empresas ubicadas; dos en el estado Carabobo y una en el estado Miranda. Es obvio que entrevistar a 41 gerentes dispersos geográficamente supone un gran esfuerzo en varios sentidos, por tanto, Dada las características de esta población y dificultad para concertar las entrevistas, se tomará como medida de estudio e indagación a 23 gerentes entre las tres empresas en estudio; distribuidos de la manera siguiente: cinco (5) gerentes de alta dirección, siete (7) gerentes de gerencia media y once (11) gerentes operativos.

En consecuencia, no se aplica criterios muestrales, a fin de extraer una muestra reducida del universo, y extender la investigación a esta parte seleccionada de la población, de manera de efectuar la inferencia o generalización en el universo estudiado.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

En cuanto a los objetos determinados en el presente estudio, en el cual se menciona a La Programación Neurolingüística como Herramienta

Estratégica en la Gestión del Gerente, enfocada a la capacidad de liderazgo de su desempeño, como objeto dentro de la modalidad de los estudios descriptivos, se utiliza una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, conducidas de manera sustancial a obtener los fines propuestos.

A los efectos de este, se cumplen tres etapas; a) Primera etapa, está referida con la delimitación de los aspectos teóricos de la investigación; b) Segunda etapa, comprende la realización de un estudio por medio de distintas técnicas sobre las variables que definen a La Programación Neurolingüística que influyen a los gerentes en su capacidad de liderazgo; c) Tercera etapa, está asociada al análisis para determinar y/o concluir en qué forma o hasta que punto influye La Programación Neurolingüística en el gerente como individuo así como también en el desempeño y desarrollo de su gestión.

Técnicas Documentales

Para el análisis de las fuentes documentales, se aplican las técnicas de: observación documental (consecución y observación de los hechos presentes en el material escrito), presentación resumida (síntesis acerca de las ideas básicas que contienen las obras consultadas), resumen analítico (revelar la estructura de los textos consultados, y demarcar sus contenidos esenciales en función de los datos que se necesitan conocer), y análisis crítico (composición de las dos técnicas anteriores). La mayoría de las técnicas operacionales para el empleo de las fuentes documentales que se

utilizan son: de subrayado, bibliográficas, de fichaje, notas de referencia bibliográfica, presentación de cuadros entre otros.

Técnicas de Relaciones Individuales y Grupales

Con la finalidad de concluir los objetivos de la segunda etapa del proceso de esta investigación; la cual comprende la realización de un estudio sobre las distintas variables que definen a La Programación Neurolingüística enfocada a la capacidad de liderazgo del gerente, y que permitieron el análisis para determinar y/o concluir de qué forma y magnitud influyen estas en el desempeño de su gestión, se encuentran las técnicas siguientes: la entrevista, la cual se planteo por medio de preguntas abiertas en su fase exploratoria, con un orden preciso y lógico relacionadas a lo concerniente a este estudio. Seguidamente, después de tener una visión más clara con referencia a la problemática de esta investigación, se incluyo la encuesta, señalándose que, la información recolectada en la entrevista, permitió diseñar de manera más precisa dicho instrumento.

La encuesta, es “la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información de una muestra amplia de sujetos” Cea, (1994). Esta técnica la cual coloca a los entrevistados en la misma situación psicológica, permitió interpretar los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy específicas, que facilitaron al encuestado expresar las competencias a desarrollar en cuanto a la capacidad de liderazgo relacionadas con el desempeño de su gestión como líder dentro de

la organización. El instrumento que aquí se menciona ha sido construido mediante la metodología de la escala de Likert.

La Medición

En cuanto a la investigación referente a la evaluación de la influencia de *La Programación Neurolingüística como herramienta estratégica en la gestión del gerentes, enfocada a la capacidad de liderazgo en el desempeño de su gestión*, y partiendo de la base de los requisitos de confiabilidad y validez que deben ser tomados en cuenta al incorporarse este proceso, se incluyeron algunos instrumentos a objeto de medir las variables consideradas en este estudio. Por tanto, los criterios utilizados en el presente trabajo de investigación, están sustentados en las fuentes documentales, que permitirán abarcar y fomentar las demandas del momento teórico de la investigación como primera fase.

En la segunda fase se realizó la entrevista inicial, y en la investigación de campo, se empleó la encuesta con preguntas de selección múltiple conformada por diez y ocho preguntas con cuatro alternativas cada una, en donde se miden de manera simultánea de qué forma influye La Programación Neurolingüística a los gerentes dentro de su organización, así como también el grado de relevancia que tiene esta para las organizaciones, y que posibilitaran que las respuestas fuesen sensibles, con alto nivel de veracidad y validez al momento de su aplicación.

La Validez

Para definir la validez del instrumento utilizado, se aplico el Juicio de Expertos, el cual se fundamento en la presentación del instrumento a tres especialistas: uno en el área de Programación Neurolingüística, uno en el área de Psicología y el otro en instrumentos, con el fin de evaluar los siguientes aspectos:

- Redacción (R) para que el experto indique SI () ó NO ().
- Concordancia (C) para que el experto indique SI () ó NO ().
- Precisión (P) para que el experto indique SI () ó NO ().

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

PREGUNTAS

EVALUADOR	APROBADAS	OBSERVACIONES	% VALIDEZ
1	18	0	100%
2	16	2	89%
3	17	1	94%
TOTAL			94%

Fuente: Guerra (2011)

- El evaluador N° 1, responde de dieciocho preguntas dieciocho aprobadas y ninguna con observaciones, resultando un cien por ciento de validez.

- El evaluador N° 2, responde de dieciocho preguntas dieciséis aprobadas y dos con observaciones, resultando un ochenta y nueve por ciento de validez.
- El evaluador N° 3, responde de dieciocho preguntas diecisiete aprobadas y una con observaciones, resultando un noventa y cuatro por ciento de validez.

Como puede observarse, el resultado final fue de un noventa y cuatro por ciento de validez, lo que significa que la información contenida es precisa, tiene concordancia y está bien redactada.

La Prueba Piloto

Para asegurar la confiabilidad del cuestionario a ser aplicado, se administro a manera de prueba a cinco gerentes de diferentes áreas de una de las empresas a ser estudiada. Posteriormente se realizo la confiabilidad del instrumento a través del método de coeficiente de Alfa de Cronbach, resultando un índice de 0.84 (84%), lo que significo una confiabilidad aceptable. A continuación se presenta la fórmula empleada para lograr el coeficiente de confiabilidad de la encuesta:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{S}{St} \right)$$

α = Coeficiente de Confiabilidad.

n = Numero de ítems.

S = Varianza de los puntajes de cada ítems.

St = Varianza de los puntajes totales.

Calculo de Alpha de Cronbach

Ítem/Gerente	1	2	3	4	5	Total
1	1	2	2	2	1	8
2	2	1	2	1	2	8
3	1	3	1	3	1	9
4	2	1	1	2	1	7
5	1	1	1	1	2	6
6	2	1	1	2	1	7
7	1	1	1	2	1	6
8	1	1	1	1	1	5
9	2	2	2	1	2	9
10	1	1	1	1	1	5
11	1	1	1	1	1	5
12	1	1	1	1	1	5
13	1	2	1	1	1	6
14	2	1	1	2	1	7
15	1	1	1	1	1	5
16	2	2	1	1	1	7
17	1	2	1	1	2	7
18	1	1	1	1	1	5
Total	24	25	21	25	22	117
Media	1.3333	1.3888	1.1666	1.3888	1.2222	6.5
Varianza	0.2352	0.3692	0.1470	0.3692	0.1830	1.3036
D.Estándar	0.4849	0.6076	0.3834	0.6076	0.4277	1.1417

Fuente Guerra (2011). Calculo de Alpha de Cronbach

CAPITULO IV

**ANALISIS E INTERPRETACION
DE
LOS RESULTADOS**

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de los Resultados

En este capítulo, se agrupa el análisis de los datos obtenidos del cuestionario, incluye 18 tablas y gráficos donde se presentan los resultados de las variables delimitados para el estudio.

El análisis de la encuesta utilizada a los gerentes contribuyo a los resultados en cuanto a:

Fr: Frecuencia relativa.

%. Porcentaje relativo.

Fra: Frecuencia relativa acumulada.

%. Porcentaje relativo acumulado.

A continuación se exponen las tablas y gráficos con los resultados:

P.1. La Flexibilidad permite al gerente adaptarse fácilmente al dictamen, de las exigencias de las circunstancias, a los requerimientos de nuevas situaciones o a condiciones laborales, sociales o personales diferentes.

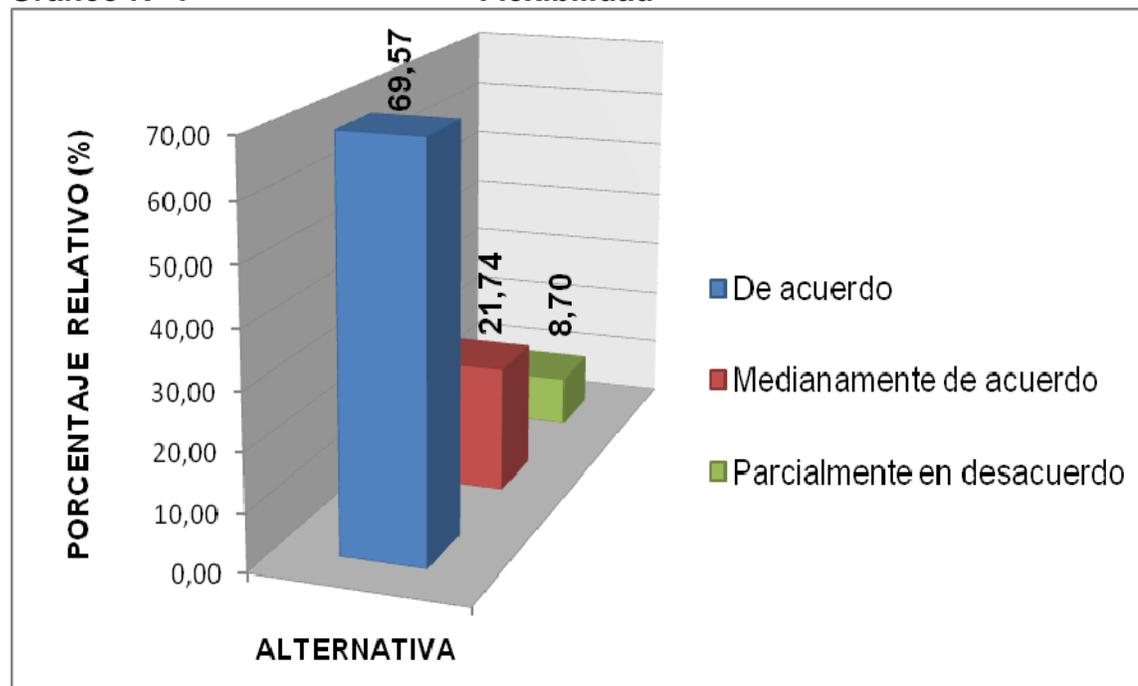
Tabla N° 1: La Flexibilidad del gerente a la adaptación del cambio.

Indicador: Flexibilidad

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	16	69,57	16	69,57
Medianamente de acuerdo	5	21,74	21	91,30
Parcialmente en desacuerdo	2	8,70	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfico N° 1 Flexibilidad



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 1 se muestra el análisis frecuencial del indicador **Flexibilidad**, la cual permite al gerente acomodarse fácilmente al dictamen, de las exigencias de las circunstancias, a los requerimientos de nuevas situaciones o a condiciones laborales, sociales o personales diferentes. Aquí se observa que un 69,57 por ciento del total de los gerentes encuestados está de acuerdo en que la Programación Neurolingüística es una herramienta estratégica para perfeccionar esta competencia y satisfacer las exigencias que conllevan a su aplicación en el desempeño de su gestión. Seguida de la alternativa medianamente de acuerdo con el 21,74 por ciento, luego la alternativa parcialmente en desacuerdo con un 8,70 por ciento, y cero por ciento en desacuerdo.

“La condición ideal para que un líder tenga poder, es que tenga la suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en su lugar, y desde allí, propiciar los cambios en las personas que están a su cargo”.
Sambrano (2003, pag.83)

Significa entonces y de acuerdo a los resultados arriba indicados, que los gerentes están conscientes que en el mundo moderno debemos contar con herramientas estratégicas de desarrollo personal y profesional, para lograr ajustarnos a los cambios constantes del entorno; y poder comprender que los demás no son el origen de los problemas sino la oportunidad para encontrar nuevas opciones que posibiliten nuevas ideas. Por tanto, La programación Neurolingüística cobra una significación trascendental para hacer frente a los cambios que se podrán dar dentro un mundo vanguardista producto de la globalización.

P.2. La Asertividad es una competencia de la capacidad de liderazgo que ayuda al gerente a exigir sus derechos particulares sin herir ni ofender a los demás.

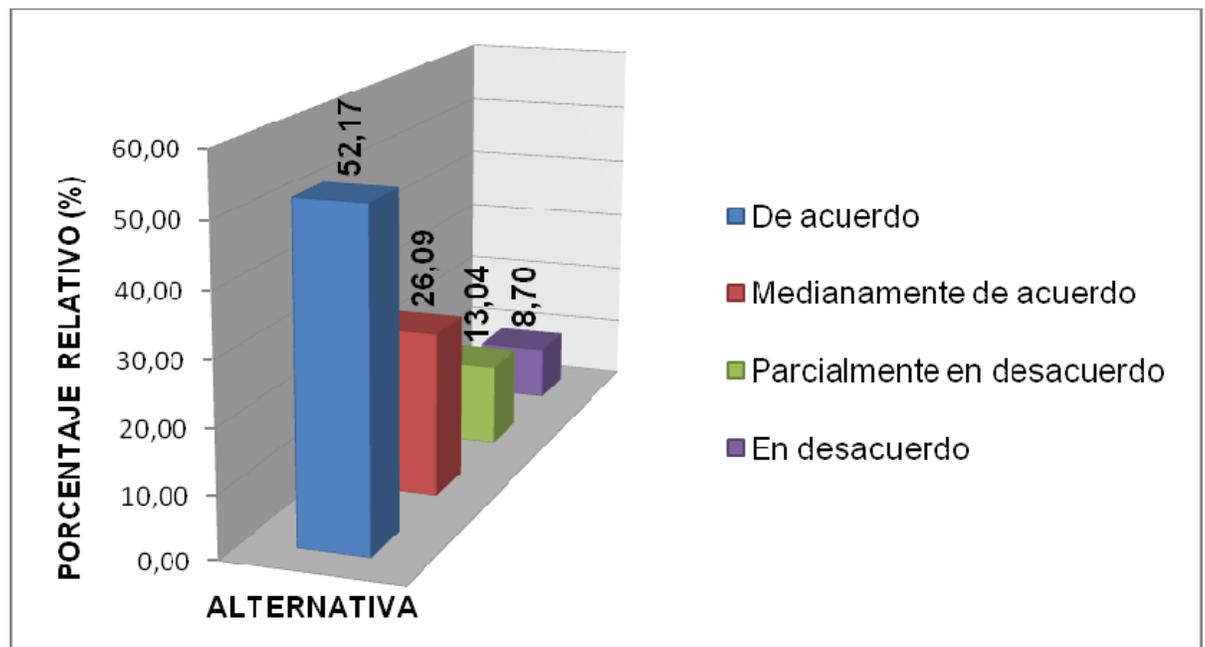
Tabla Nº 2: La Asertividad del gerente en la exigencia de sus derechos.

Indicador: Asertividad

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	12	52,17	12	52,17
Medianamente de acuerdo	6	26,09	18	78,26
Parcialmente en desacuerdo	3	13,04	21	91,30
En desacuerdo	2	8,70	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 2 Asertividad



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 2 se presenta el análisis frecuencial del indicador *Asertividad*, en la que se aprecia que el 52,17 por ciento del total de los gerentes encuestados considero estar de acuerdo que la Programación Neurolingüística es una herramienta estratégica para mejorar la forma en cómo se exigen los derechos particulares de cada individuo sin herir ni ofender a los demás en la interacción gerente-entorno interno y externo. Un 26,09 por ciento esta medianamente de acuerdo, un 13,04 por ciento parcialmente en desacuerdo y 8,70 por ciento en desacuerdo.

Fernández (2004, pag.189), en su obra “Anatomía de la persuasión” señala: “La asertividad son un conjunto de técnicas lingüísticas que buscan que una conversación transcurra por causas racionales, de modo que puedas defender tus derechos y opiniones sin tampoco ofender a tu interlocutor”. Cabe destacar, que los gerentes de alta gerencia tienen mayor claridad y diferenciación en una conducta asertiva que una conducta agresiva, es decir, más en la gerencia media que en la operativa se tiende a confundir el termino, lo que provoca una respuesta negativa al instante, sin embargo, al aclarar el término y según estos resultados, los gerentes están conscientes que el desarrollar esta competencia de manera correcta, a través de la programación neurolingüística, mejoraría considerablemente la capacidad de liderazgo en el desempeño de su gestión.

Sobre la base de la experiencia de esta investigación, se puede señalar que un punto que hace al gerente mas asertivo es su habilidad para controlar los procesos mentales.

PA.3. La Resolución de Conflictos despeja el camino hacia una solución en la que ambas partes logran lo que desean para lograr una buena negociación.

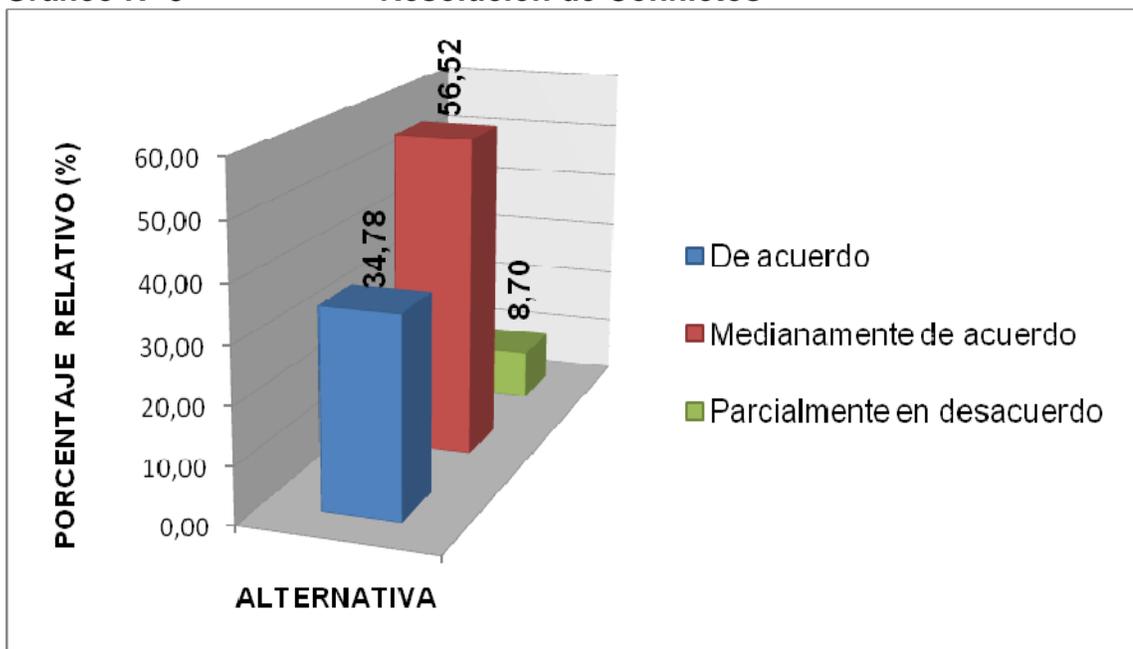
Tabla Nº 3: La Resolución de Conflictos como solución ganar/ganar.

Indicador: Resolución de Conflictos

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	8	34,78	8	34,78
Medianamente de acuerdo	13	56,52	21	91,30
Parcialmente en desacuerdo	2	8,70	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfico Nº 3 Resolución de Conflictos



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 3 se presenta el análisis frecuencial del indicador **Resolución de conflictos**, en la que se aprecia que un 34,78 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo en que una buena negociación, despeja el camino hacia una solución en la que ambas partes logran lo que desean. Un 56,52 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo. Un 8,70 por ciento señaló estar parcialmente en desacuerdo y no hubo ninguno en desacuerdo.

Es importante destacar que, en el empleo de la programación neurolingüística como herramienta estratégica para conocer bien su identidad, creencias y valores, a través de sus técnicas lo haría más independientes de los cambios que acontecen en su entorno y de las personas que los rodean, adoptando una actitud proactiva para lograr una negociación ganar/ganar.

En este sentido, Ferre (2004 pag.99) en su obra:” Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socio – afectivo” afirma: “Los mecanismos de resolución de conflictos, como la mediación, son, fundamentalmente, procesos comunicativos, por lo que últimamente está adquiriendo especial relevancia en los programas de formación de Resolución de Conflictos y mediación La Programación Neurolingüística.”

PA.4. La comunicación interpersonal a través de la utilización de las técnicas de programación neurolingüística crea confianza, motivación y compromiso a las personas de su entorno.

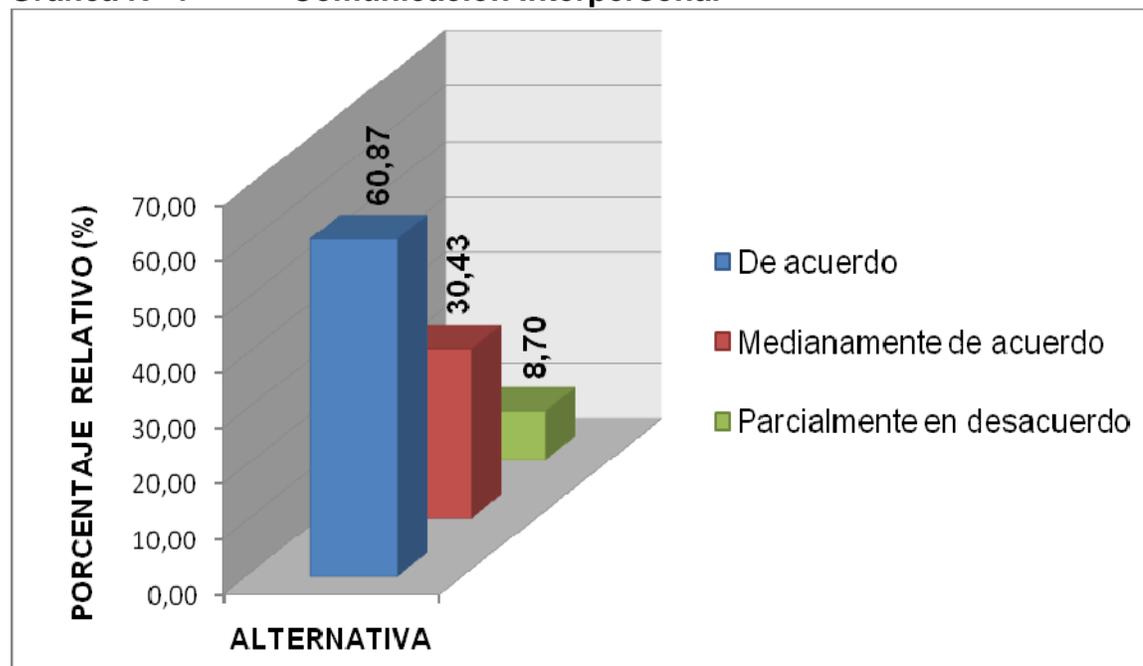
Tabla Nº 4: La Comunicación Interpersonal del gerente.

Indicador: Comunicación Interpersonal

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	14	60,87	14	60,87
Medianamente de acuerdo	7	30,43	21	91,30
Parcialmente en desacuerdo	2	8,70	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 4 Comunicación Interpersonal



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 4 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Comunicación interpersonal**, vinculada a la esencia para despertar motivación y compromiso en el contexto interpersonal y de grupo. En esta podemos observar que el 60,87 por ciento del total de los gerentes encuestados opinaron estar de acuerdo en que escuchar activamente, hacer sintonía (rapport), identificar el sistema representativo y finalmente comprender el planteamiento del empleado en una situación específica, crea en este, confianza, motivación y compromiso. Un 30,43 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo. Un 8,70 por ciento señaló estar parcialmente en desacuerdo y ninguno opino estar en desacuerdo.

En el marco del resultado anterior, Ruiz (2009, pag.106) señala: “La programación neurolingüística es un sistema para preparar sistemáticamente nuestra mente, y lograr que comunique de manera eficaz lo que pensamos con lo que hacemos, logrando así una congruencia y comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano”. Es evidente entonces, que la habilidad de un gerente para expresarse adecuadamente y estimular el dialogo abierto para inducir las respuestas deseadas, es lo que un líder debe comprender como competencia primordial en la capacidad de liderazgo. Hoy en día el comunicarse eficazmente a través de un estilo de lenguaje que cautive las mentes y los corazones de los oyentes garantizara un clima de confianza y entendimiento con las personas de su entorno interno y externo.

PA.5. La Motivación en el personal, a través de las técnicas de la programación neurolingüística, genera respuestas y resultados eficaces en el desempeño de la gestión del gerente.

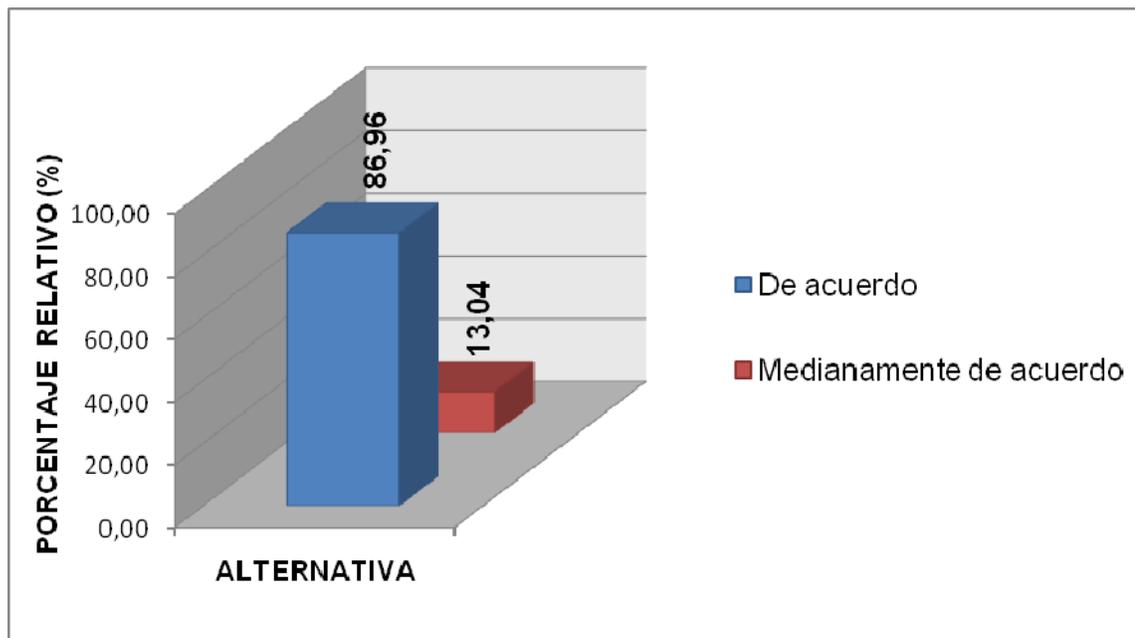
Tabla Nº 5: La Motivación en la capacidad de liderazgo del gerente:

Indicador: La Motivación

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	20	86,96	20	86,96
Medianamente de acuerdo	3	13,04	23	100,00
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 5 La Motivación



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 5 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Motivación**, en donde se observa que el 86,96 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo en que cuando un empleado está motivado su actitud genera respuestas y resultados eficaces en su desempeño laboral. Un 13,04 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, mientras que ninguno de los gerentes encuestados opinó estar parcialmente en desacuerdo ó en desacuerdo.

Con referencia al resultado anterior, Krusche (200x pag.198) destaca que “La motivación es la condición previa de cualquier acción humana, por tanto, conociendo la estrategia motivacional de un individuo, podremos ejercer mayor influencia sobre él”.

Con referencia a lo anterior, la motivación, como componente importante dentro de la capacidad de liderazgo del gerente, reforzada a través de la aplicación de técnicas de programación neurolingüística genera en el gerente una automotivación fomentando buen trato en su personal, elogiando los valores de estos, permitiendo aumentar el interés de las personas para que pueda desarrollarse y eliminar todos los obstáculos que le impidan o limiten el desempeño en sus actividades laborales. Posiblemente, cambiar la forma con que se trata a las personas disparará la productividad mucho más que cambiando su retribución económica.

PA.6. El Trabajo en Equipo lo sustenta el gerente sobre la base de un trato cordial con el grupo de trabajo, para crear mayor influencia en este y así lograr las metas y objetivos de la organización.

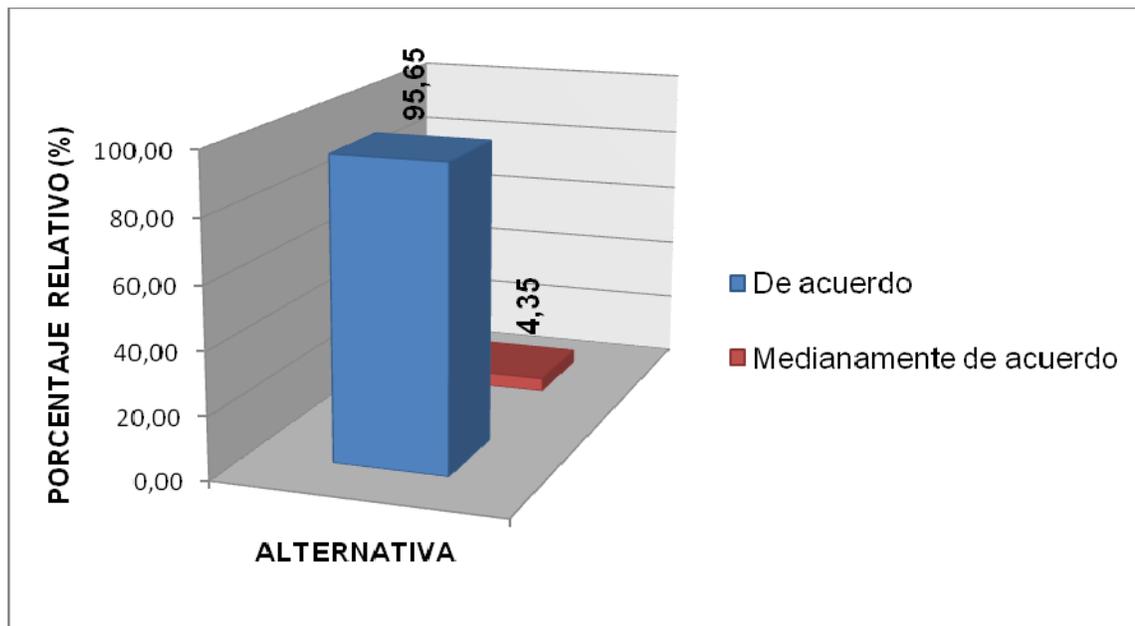
Tabla Nº 6: El Trabajo en equipo en la gestión eficaz del gerente.

Indicador: Trabajo en equipo

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	22	95,65	22	95,65
Medianamente de acuerdo	1	4,35	23	100,00
Parcialmente en desacuerdo	0	0,00	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 6 Trabajo en Equipo



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 6 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Trabajo en equipo**, en la que se observa que el 95,65 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo en que el trato cordial con el grupo de trabajo permite tener una mayor influencia en estos para el logro de las metas y objetivos de la organización. Un 4,35 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, mientras que ninguno de los gerentes encuestados opinó estar parcialmente en desacuerdo ó en desacuerdo.

De los resultados arriba indicados se deduce que, los gerentes están convencidos que el trabajo en equipo es la esencia de la gestión del gerente en las organizaciones. “Cuando formas parte de un equipo, tu comportamiento hará mella para bien o para mal en tus colegas, y afectara la atmosfera del entorno en el que todos trabajan” Bavister y Vickers (2003, pág. 29). Significa entonces que esta competencia pasa a ser elemento clave en la capacidad de liderazgo. Por consiguiente la programación neurolingüística es una herramienta estratégica mediante la cual los gerentes optimizan las relaciones interpersonales, así como también ayuda a estructurar equipos altamente capacitados y proactivos, generando sinergia corporativa.

PA.7. La Toma de Decisiones de un gerente es más efectiva, en la medida que se logre procesos de pensamiento equilibrados; que no sean demasiado apacibles ni demasiado precipitados.

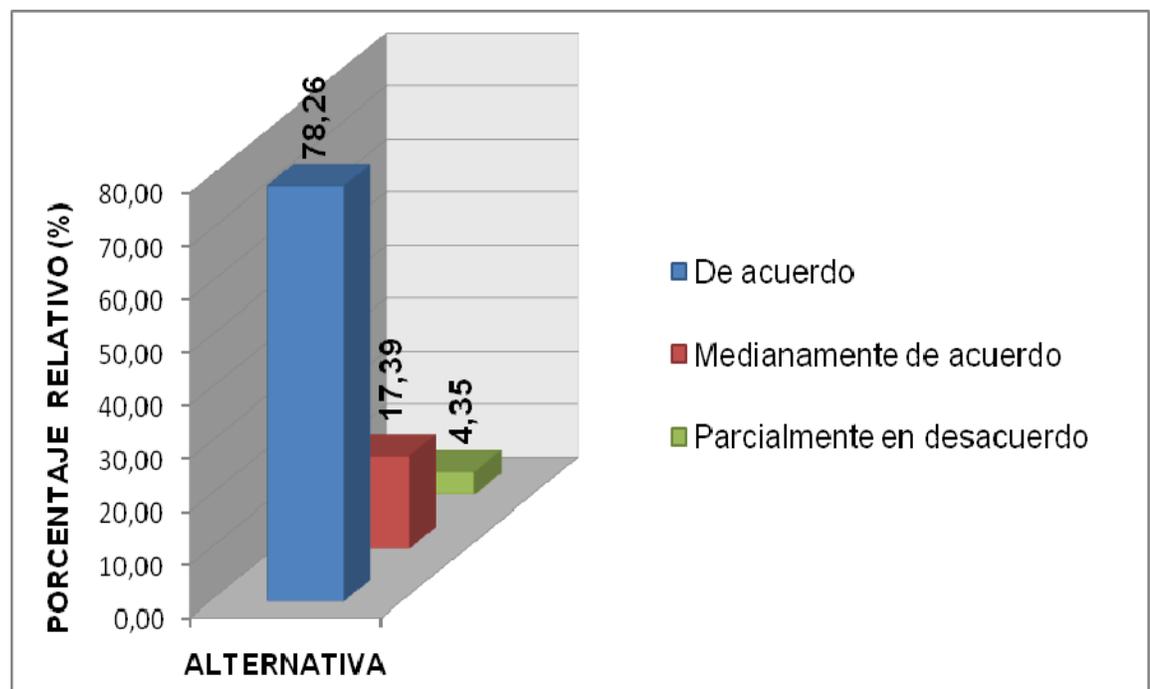
Tabla N° 7: La toma de Decisiones del gerente un proceso de pensamiento equilibrado.

Indicador: La Toma de Decisiones

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	18	78,26	18	78,26
Medianamente de acuerdo	4	17,39	22	95,65
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 7 Toma de Decisiones



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 7 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Toma de decisiones**, en la que se observa que el 78,26 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que el gerente debe mostrar que pueden pensar lógicamente y llegar sabiamente a una decisión; y que debe tener un proceso de pensamiento equilibrado; que no sea demasiado apacible ni demasiado precipitado en el procesamiento de la toma de decisiones. Un 17,39 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, mientras que un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

De todo esto se desprende que, los gerentes del nuevo milenio están conscientes que la toma de decisiones es un proceso mental donde cada gerente hace su propia interpretación de la realidad según filtre su mente lo visto; ya que la mente tiene establecido, como hemos mencionado anteriormente, un sistema múltiple de filtros que vienen dados por la propia personalidad individual, la cual está desarrollada en base a tres factores: genética, formación y vivencia. De allí pues, que el gerente está seguro que su capacidad decisoria se verá influenciada por sus criterios, prejuicios y puntos de vista. Por lo tanto, aunque nunca se logra una objetividad perfecta en la toma de decisiones, la programación neurolingüística permite aproximarse a ello, lo que contribuye al gerente a ser más creíble en el desempeño de su gestión como líder.

.PA.8. El liderazgo, desarrollado a través de la programación neurolingüística, incrementa la escucha activa e influencia del gerente sobre el personal, provocando entusiasmo y motivación para lograr los objetivos de la empresa.

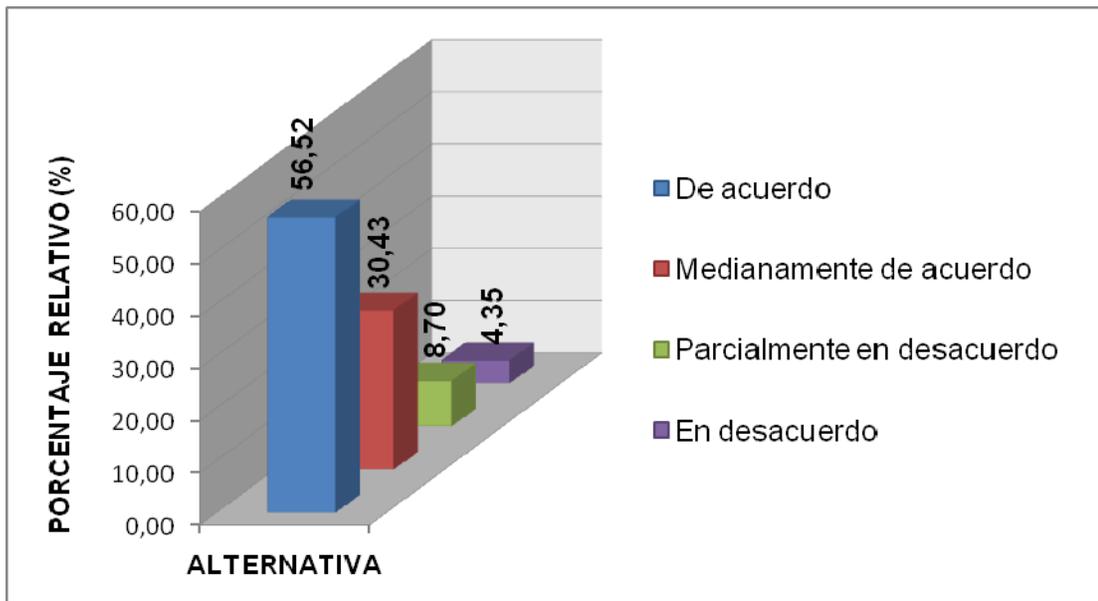
Tabla N° 8: El Liderazgo elemento guiador e inspirador de grupos.

Indicador: Liderazgo

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	13	56,52	13	56,52
Medianamente de acuerdo	7	30,43	20	86,96
Parcialmente en desacuerdo	2	8,70	22	95,65
En desacuerdo	1	4,35	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 8 Liderazgo



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y gráfico N° 8 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Liderazgo**, en la que se aprecia que el 56,52 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo en que cuando se inspira confianza y se escucha al equipo de trabajo se despierta el entusiasmo y la motivación a este. Un 30,43 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 8,70 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y por último, un 4,35 por ciento en desacuerdo.

El liderazgo, como elemento inspirador y guiador de grupos, constituye un factor fundamental para orientar a estos al logro de las metas. “Si bien es probable que te digan de alguien que es un líder nato, no opinamos que el liderazgo sea ningún talento innato y misteriosos” McDermott y O’Connor (1999 pag.204). Es decir, el liderazgo se puede aprender, no es una identidad con la que se nazca. De acuerdo con la experiencia de esta investigación se puede afirmar que la programación neurolingüística proporciona la tecnología para el desarrollo del liderazgo: tener claridad sobre los resultados y los valores, propios y ajenos. Cabe destacar que, el líder necesita disponer de la capacidad de liderazgo necesaria para comunicar su visión, por lo que, la programación neurolingüística le ofrece un rico panel de técnicas para desarrollar las competencias esenciales.

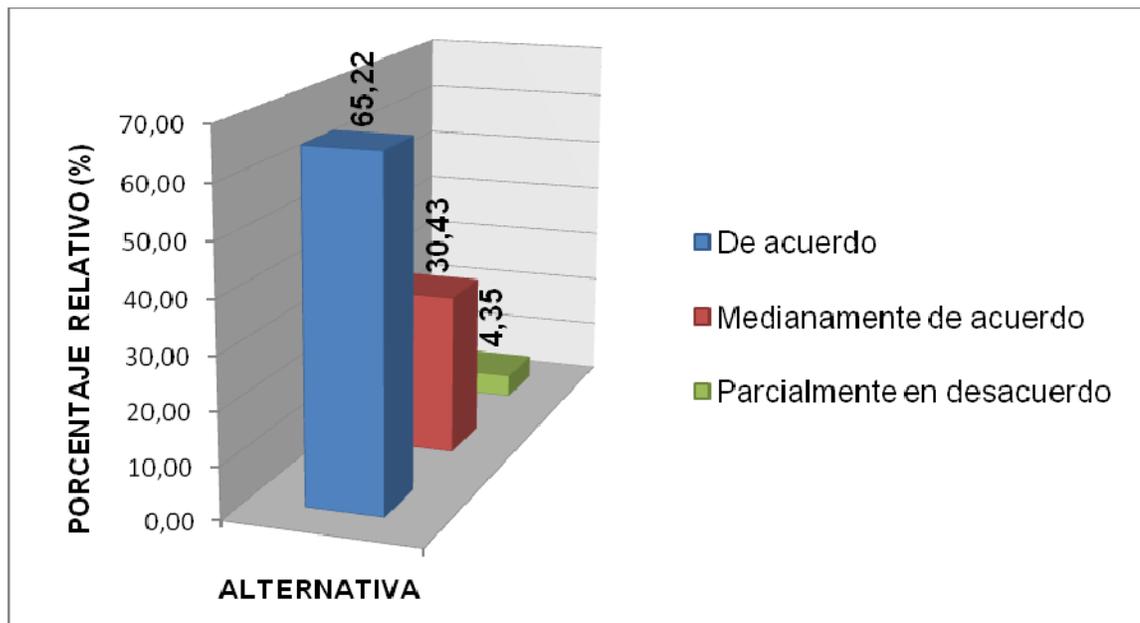
PA.9. La Negociación como competencia de la capacidad de liderazgo debe ser persuasiva y empática para crear compromiso y lograr un resultado ganar-ganar.

**Tabla Nº 9: La Negociación habilidad persuasiva y empática del gerente.
Indicador: La Negociación**

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	15	65,22	15	65,22
Medianamente de acuerdo	7	30,43	22	95,65
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 9 Negociación



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 9 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Negociación**, en la que se aprecia que el 65,22 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que como líderes deben utilizar estrategias eficaces para crear un compromiso, las cuales deben ser persuasivas, tener la capacidad empática, y deben crear un resultado ganar-ganar. Un 30,43 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y por último, ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

El gerente debe poseer habilidades, destrezas y contar con herramientas gerenciales que le permitan lograr una gerencia efectiva adaptada al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersa las organizaciones. La negociación, es una de esas habilidades o destrezas a la que se hace referencia, por lo tanto el gerente está convencido que a través de un óptimo manejo de la programación neurolingüística representaría una herramienta eficaz para lograr que el ejecutivo afiance sus posibilidades de triunfos y éxitos para conseguir las metas propuestas.

PA.10. La Creatividad desarrollada a través de técnicas eficaces, como la programación neurolingüística, ayuda al gerente a buscar nuevos métodos de trabajo; ampliando su radio de pensamiento más allá del pensamiento tradicional.

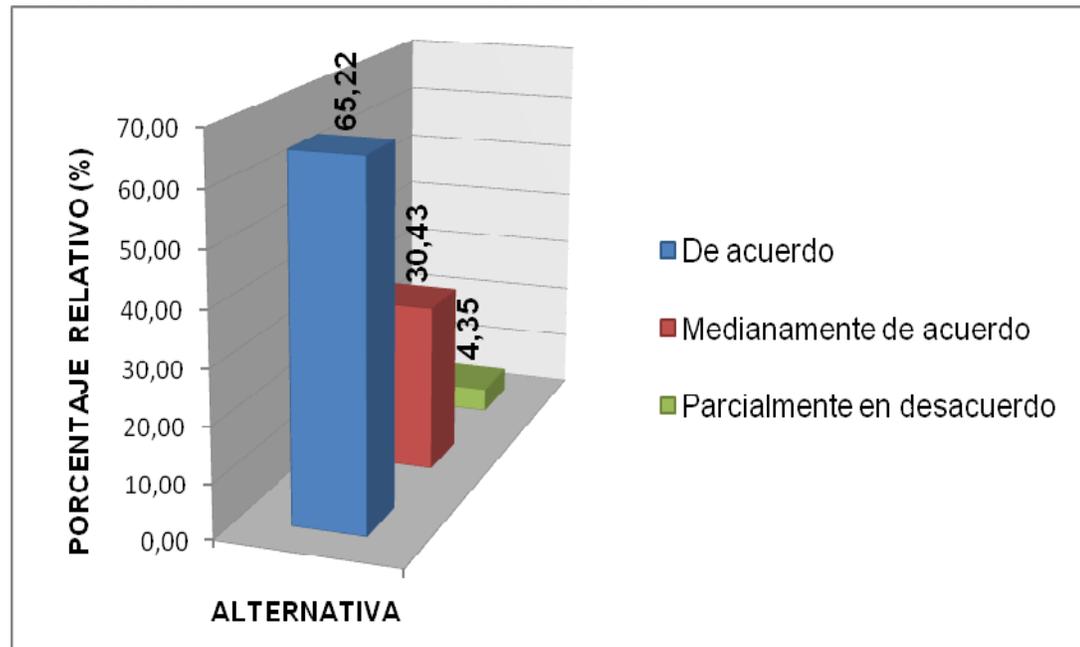
Tabla Nº 10: La Creatividad en el gerente contribuye a buscar nuevos métodos de trabajo.

Indicador: La Creatividad

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	12	52,17	12	52,17
Medianamente de acuerdo	6	26,09	18	78,26
Parcialmente en desacuerdo	3	13,04	21	91,30
En desacuerdo	2	8,70	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 10 Creatividad



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 10 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Creatividad**, en la que se aprecia que el 52,17 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que los gerentes deben mostrar que pueden tomar riesgos en intentar nuevas soluciones y maneras del trabajo; si puede pensar más allá del pensamiento tradicional; puede desarrollar soluciones de innovación a los problemas y realzar el funcionamiento de la compañía. Un 26,09 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 13,04 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y por último, un 8,70 de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

La creatividad, no es solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar. En otras palabras, en las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación. La creatividad es moldeada por las creencias de cada persona, en tal sentido la programación neurolingüística proporciona un conjunto de herramientas de conducta que permiten el acceso a alguno de los mecanismos ocultos en las creencias, por lo que, a través de la programación neurolingüística esas creencias pueden ser exploradas e influenciadas de manera que pueda emerger nuevos pensamientos creativos.

PA.11. La Delegación, como una habilidad de gerencia eficaz, permite que el personal utilice y desarrolle sus habilidades y conocimiento a su capacidad máxima.

Tabla N° 11: La Delegación en el desempeño eficaz del gerente.

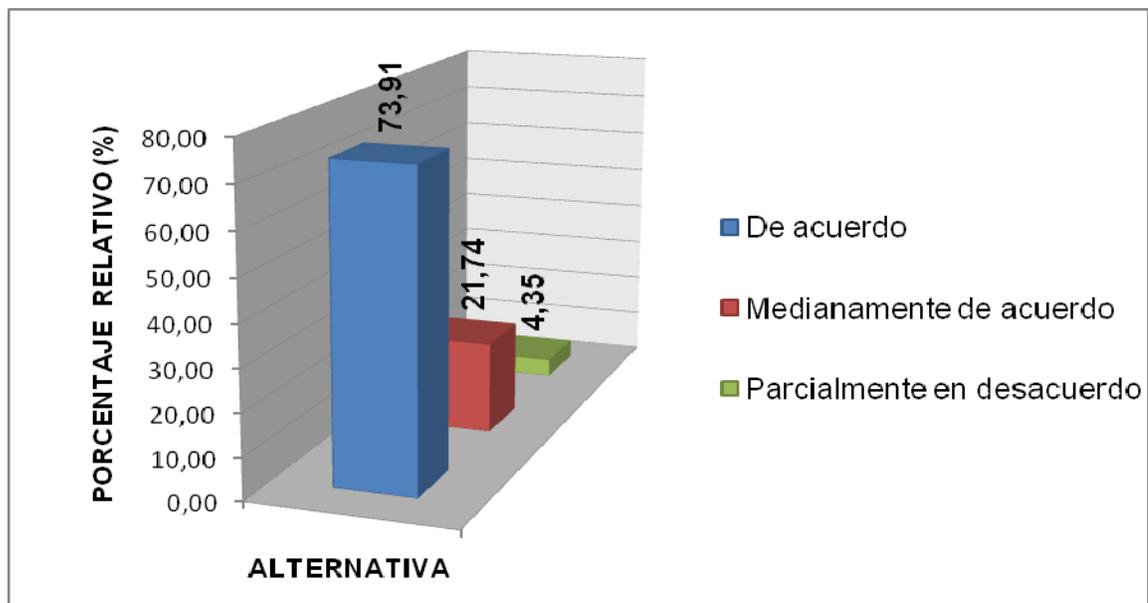
Indicador: La Delegación

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	17	73,91	17	73,91
Medianamente de acuerdo	5	21,74	22	95,65
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 11

Delegación



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 11 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Delegación**, en la que se aprecia que el 73,91 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que un buen líder debe ver la delegación como una habilidad de gerencia eficaz que permita que el personal utilice y desarrolle sus habilidades y conocimiento a su capacidad máxima. Un 21,74 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

Atendiendo al resultado anterior, podemos aducir que el requisito fundamental de un directivo para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del líder de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas, en otras palabras, el gerente debe permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que él habría elegido. Por otro lado, cabe agregar que los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.

PA.12. La influencia de un líder está basada en su buena relación con las personas y su ascendencia sobre ellas más que en su arbitrariedad y autoridad que le atribuyen sus derechos como gerente.

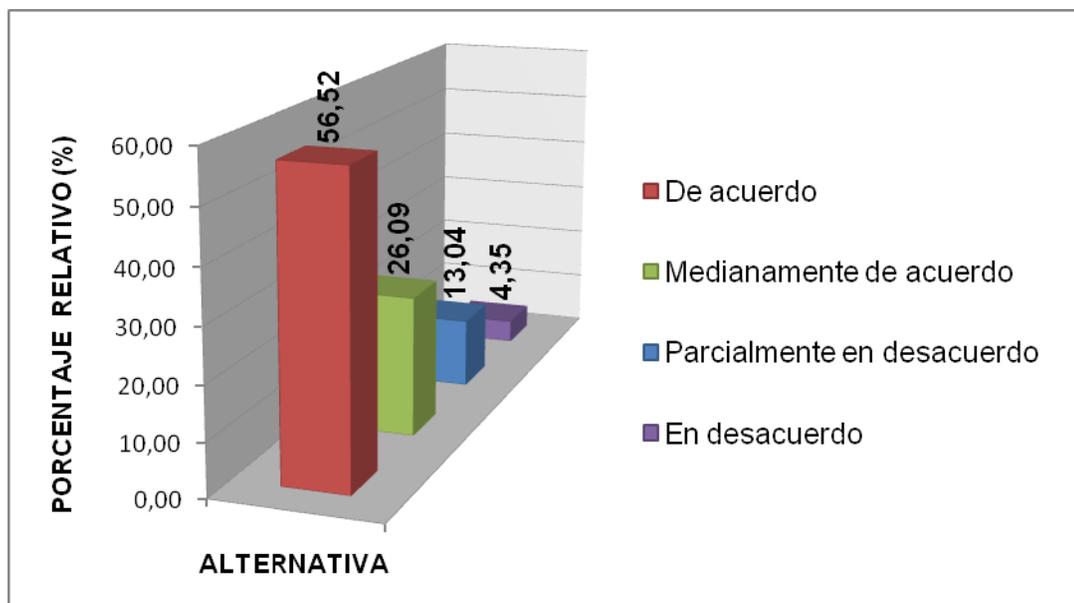
Tabla N° 12: La Influencia del gerente en la buena relación con las personas.

Indicador: La Influencia

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	13	56,52	13	56,52
Medianamente de acuerdo	6	26,09	19	82,61
Parcialmente en desacuerdo	3	13,04	22	95,65
En desacuerdo	1	4,35	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

GRAFICA N° 12 Influencia



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 12 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Influencia**, en la que se aprecia que el 56,52 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que un líder centra la influencia en su buena relación con las personas y su ascendencia sobre ellas más que en la arbitrariedad de la exigencia de sus derechos como gerente. Un 26,09 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 13,04 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y un 4,35 por ciento de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

En consonancia con el resultado anterior, se puede mencionar que aquellos líderes que se han destacado a través del tiempo, han sido los que por medio de su influencia han despertado el entusiasmo y han incitado a otros a seguirle. Cabe destacar que la influencia es tan poderosa como sutil, porque muchas veces las personas no se dan cuenta que están siendo influidas, y esto es un hecho a tener en consideración, ya que la influencia de aquellos con quienes nos relacionamos en el entorno interno y externo de la organización, tiene un efecto poderoso en cómo se puede elegir uno u otro proceder en determinadas circunstancias. En pocas palabras, una competencia relevante de la capacidad de liderazgo, que puede desarrollar un gerente con eficacia, a través de las técnicas de la programación neurolingüística es la influencia.

PA.13. El modelado, como propósito principal de la programación neurolingüística, considera a un gerente con desempeño excepcional como modelo para reproducir la mejor práctica de este en toda la organización.

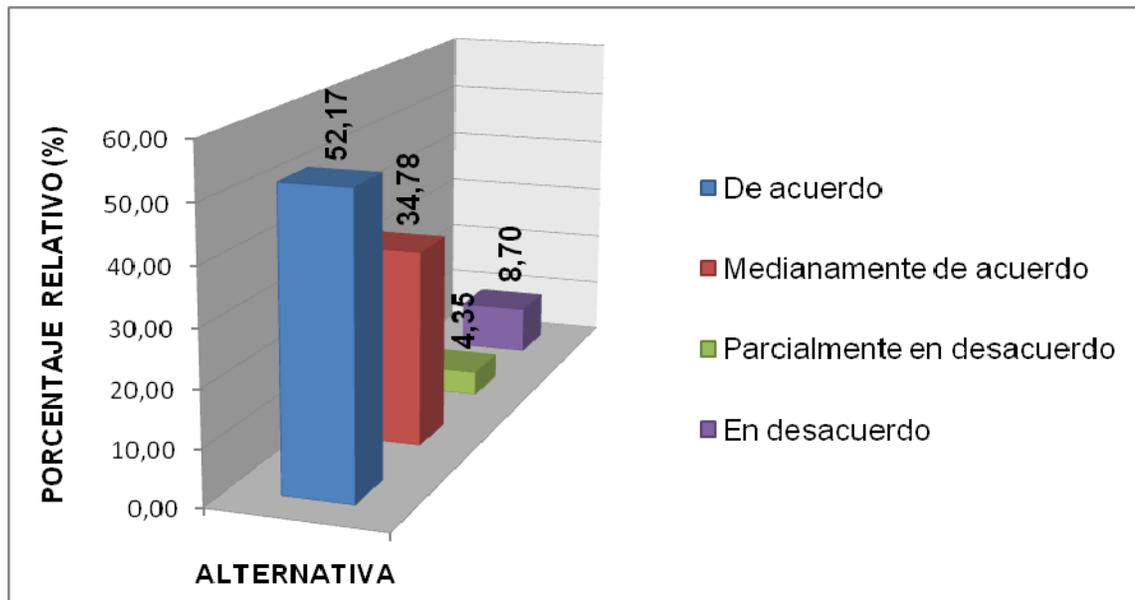
Tabla Nº 13: El Modelado de un gerente con desempeño excepcional.

Indicador: El Modelado

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	12	52,17	12	52,17
Medianamente de acuerdo	8	34,78	20	86,96
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	21	91,30
En desacuerdo	2	8,70	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica Nº 13 Modelado



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y gráfico N° 13 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Modelado**, en la que se aprecia que el 52,17 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que un líder debe ser consciente que el modelado de un gerente con desempeño excepcional pudiese ser la plantilla o modelo para el resto del equipo a fin de reproducir la mejor práctica de este en toda la organización. Un 37,78 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y un 8,70 por ciento de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

El Modelado, es el principal objetivo de la programación neurolingüística, según los estudios realizados por Grinder y Bandler y que luego continuaron, Perls, Satir, Erickson y otros. Este es un estudio de la excelencia, lo que en inglés se denomina benchmarking. Hoy en día las organizaciones lo utilizan para encontrar y compartir la mejor práctica, la cual no se limita a la estructura superficial de un proceso, sino que se adentra para explicar cómo provocar un cambio significativo en toda la organización. Cabe destacar, que el objetivo del modelado es crear algo útil más que absolutamente exacto.

PA.14. El desempeño eficaz de un gerente depende, en gran medida, de los medios necesarios con que cuente, para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

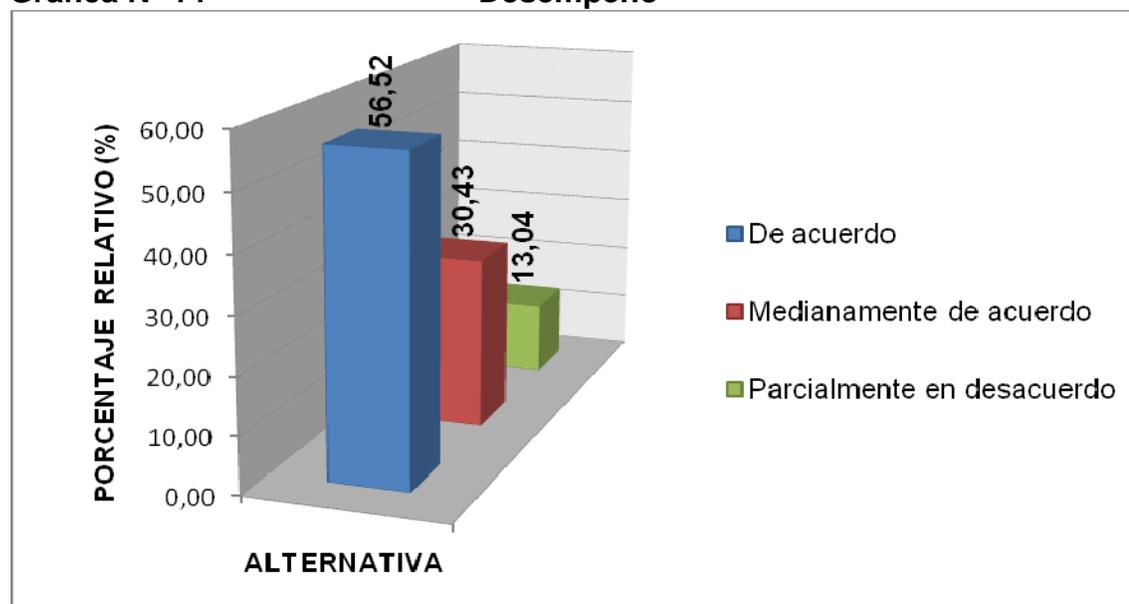
Tabla N° 14: El Desempeño eficaz del gerente en el logro de los objetivos.

Indicador: El Desempeño

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	13	56,52	13	56,52
Medianamente de acuerdo	7	30,43	20	86,96
Parcialmente en desacuerdo	3	13,04	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 14 Desempeño



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y gráfico N° 14 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Desempeño**, en la que se aprecia que el 56,52 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que el gerente cuenta con los medios necesarios (Información, conocimiento, herramientas estratégicas de cambio, etc.) para alcanzar el desempeño excelente en su gestión. Un 30,43 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 13,04 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

De los resultados anteriores se deduce, que el gerente debe contar con los medios requeridos para lograr excelencia en el desempeño. Se puede inducir entonces que el desempeño consiste en la disponibilidad de los medios adecuados para ejecutar las acciones que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los gerentes, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

Los gerentes poseen los recursos necesarios para obtener lo que quieren. Los directivos que sostienen esta creencia facilitarán el desarrollo de sus trabajadores, mediante el análisis y el entrenamiento, en vez de dando órdenes.

PA.15. La gestión del cambio debe estar fundamentada en la habilidad de comunicación y persuasión para convencer a otros que esta representa una ventaja competitiva del negocio en general.

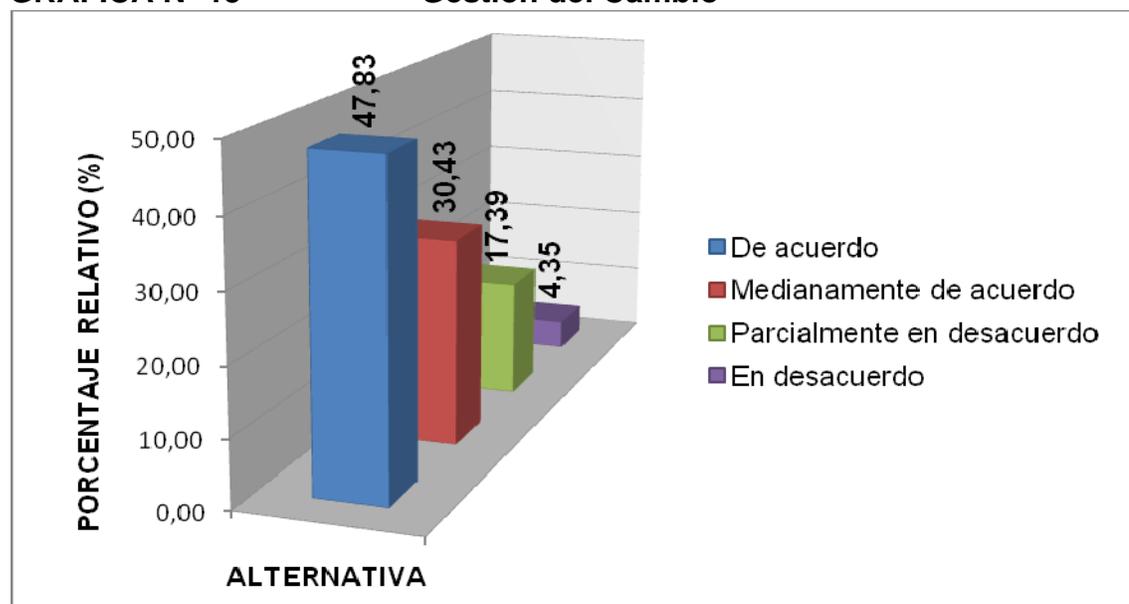
Tabla N° 15: La Gestión del cambio del gerente como ventaja competitiva.

Gestión del Cambio

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	11	47,83	11	47,83
Medianamente de acuerdo	7	30,43	18	78,26
Parcialmente en desacuerdo	4	17,39	22	95,65
En desacuerdo	1	4,35	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

GRAFICA N° 15 Gestión del Cambio



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 15 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Gestión del cambio**, en la que se aprecia que el 47,83 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que el gerente debe desarrollar las habilidades de comunicación y persuasión para convencer a otras personas que el cambio representa una gran ventaja del negocio en general. Un 30,43 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 17,39 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y un 4,35 por ciento de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

A los efectos de este resultado, el cambio es promovido, por el gerente, no solo por una comunicación simple la cual aporta solo conocimiento, sino por una comunicación persuasiva que aporta los elementos pertinentes de motivación para dicho cambio. Cabe agregar que, cuando el individuo se comunica, lo que hace es compartir una información, en el caso de la comunicación persuasiva, se intenta, además, hacer compartir una actitud (opinión, sentimiento o intención) que deja abierto el cambio a la acción (cambio de conducta). En este sentido, La Programación Neurolingüística es un modelo de comunicación cuyo objeto principal es la adaptación al cambio.

PA.16. El Autocontrol contribuye a que el gerente pueda controlar su mente (emociones, sentimientos, etc.), ante circunstancias provocadas por acciones externas de su entorno.

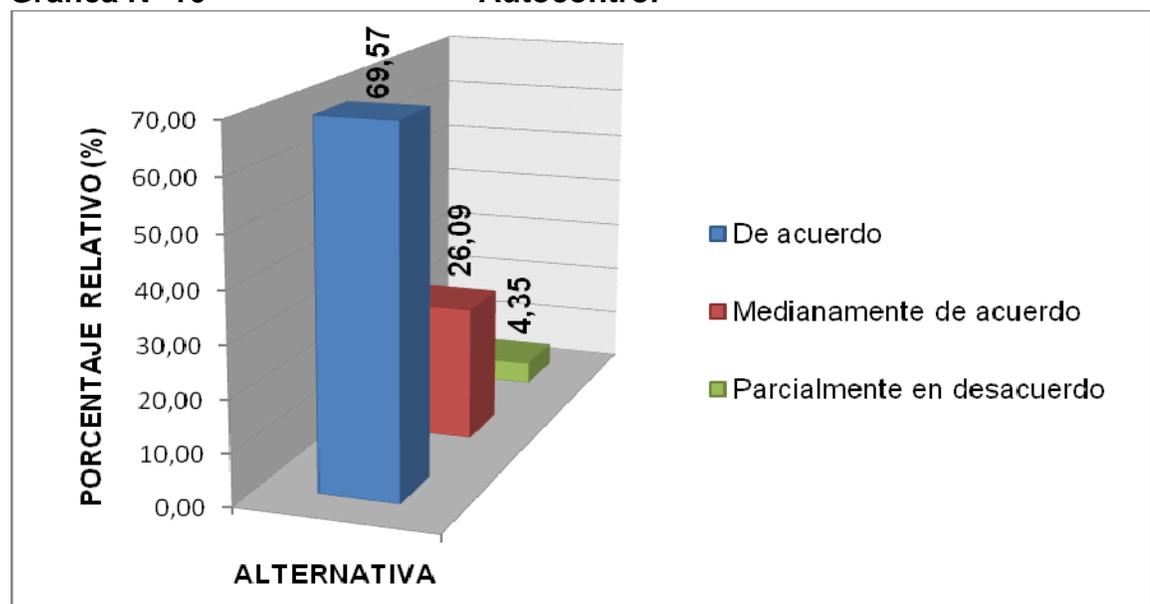
Tabla N° 16: El Autocontrol del gerente subyuga las emociones y sentimientos.

Indicador: El Autocontrol

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	16	69,57	16	69,57
Medianamente de acuerdo	6	26,09	22	95,65
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 16 Autocontrol



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 16 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Autocontrol**, en la que se aprecia que el 69,57 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que la capacidad para controlar nuestra mente (emociones, sentimientos, etc.), de circunstancias provocadas por acciones externas de nuestro entorno, influye en la capacidad de liderazgo del gerente en el desempeño de su gestión. Un 26,09 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

El autocontrol, considerado como la capacidad de gobernar las propias emociones y sentimientos perjudiciales, es el que nos permite controlar a las mismas, y por ende, mantenernos lo suficientemente flexibles y capaces para diseñar la línea de acción adecuada, inspirada por nuestros valores y objetivos, frente a un mundo fluido e impredecible.

PA.17. La congruencia influye poderosamente en la gestión del gerente, debido a que las creencias, valores e intereses actúan conjuntamente para propiciar la energía necesaria en el alcance de las metas de la organización.

Tabla N° 17: La Congruencia en la gestión del gerente.

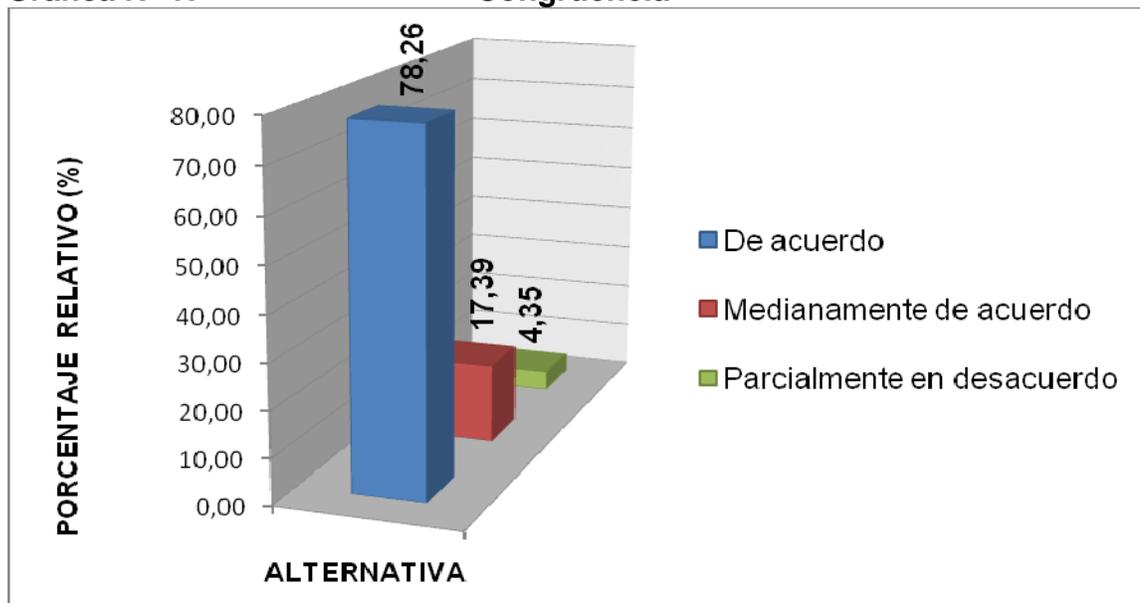
Indicador: La Congruencia

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	18	78,26	18	78,26
Medianamente de acuerdo	4	17,39	22	95,65
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 17

Congruencia



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y gráfico N° 17 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Congruencia**, en la que se aprecia que el 78,26 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que la congruencia influye poderosamente en la capacidad de liderazgo del gerente en el desempeño de su gestión, considerando que las creencias, valores e intereses actúan conjuntamente para propiciar la energía necesaria en el alcance de nuestras metas. Un 17,39 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

En atención a este resultado, podemos mencionar que la gran mayoría de los gerentes tienen la convicción que la congruencia interna da fuerza y poder personal, es decir, todas las conductas de un gerente tanto verbales como no verbales se enlazan para lograr un objetivo. Nuestra capacidad para alcanzar un objetivo se ve radicalmente afectada por como intercedemos y conducimos con imaginación las distintas partes de nuestra identidad. Por tanto, cuando se toma una decisión y se es congruente con ella, se sabe entonces que se puede proceder a su consecución con toda garantía de éxito.

PA.18. El Pensamiento Estratégico es un elemento importante en la capacidad de liderazgo del gerente en el desempeño de su gestión, como habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno.

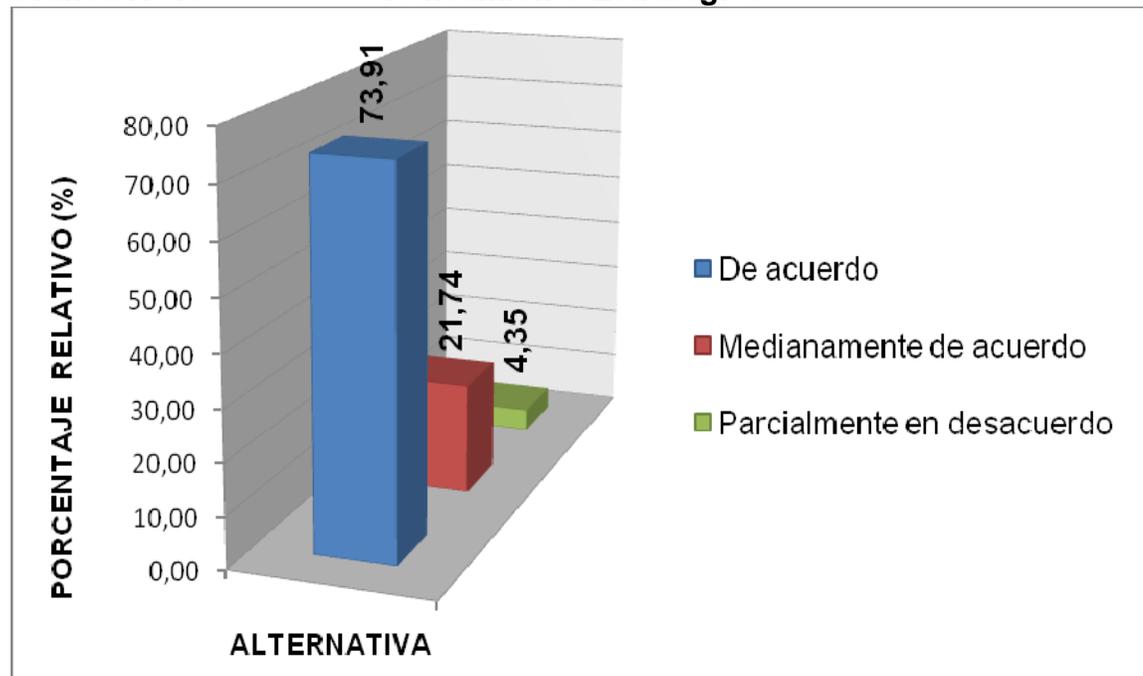
Tabla N° 18: El Pensamiento estratégico del gerente en su desempeño.

Indicador: Pensamiento Estratégico

ALTERNATIVA	Fr	%	Fra	%
De acuerdo	17	73,91	17	73,91
Medianamente de acuerdo	5	21,74	22	95,65
Parcialmente en desacuerdo	1	4,35	23	100,00
En desacuerdo	0	0,00	23	100,00

Fuente: Guerra (2011)

Gráfica N° 18 Pensamiento Estratégico



Fuente: Guerra (2011)

Interpretación:

En la tabla y grafico N° 18 se presenta el análisis frecuencial de la variable **Pensamiento estratégico**, en la que se aprecia que el 73,91 por ciento del total de los gerentes encuestados opinó estar de acuerdo que el pensamiento estratégico es un elemento importante en la capacidad de liderazgo del gerente en el desempeño de su gestión, como habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades de la empresa, a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Un 21,74 por ciento opinó estar medianamente de acuerdo, un 4,35 por ciento opinó estar parcialmente en desacuerdo y ninguno de los gerentes encuestados estuvo en desacuerdo.

En referencia a los valores arriba mencionados, el gerente de hoy en día considera el pensamiento estratégico como el conocimiento y el análisis utilizado por el hombre como alternativa para solucionar problemas hasta alcanzar los objetivos finales, que proyectaran a las empresas hacia el futuro deseado. El pensamiento estratégico más que un conjunto de teorías representa el punto de vista de percibir el mundo en todo su contexto de un modo diferente; el gerente que piensa estratégicamente, ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El gerente, asume la empresa desde el exterior, tal cual, si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de un globo de cristal situada en su centro.

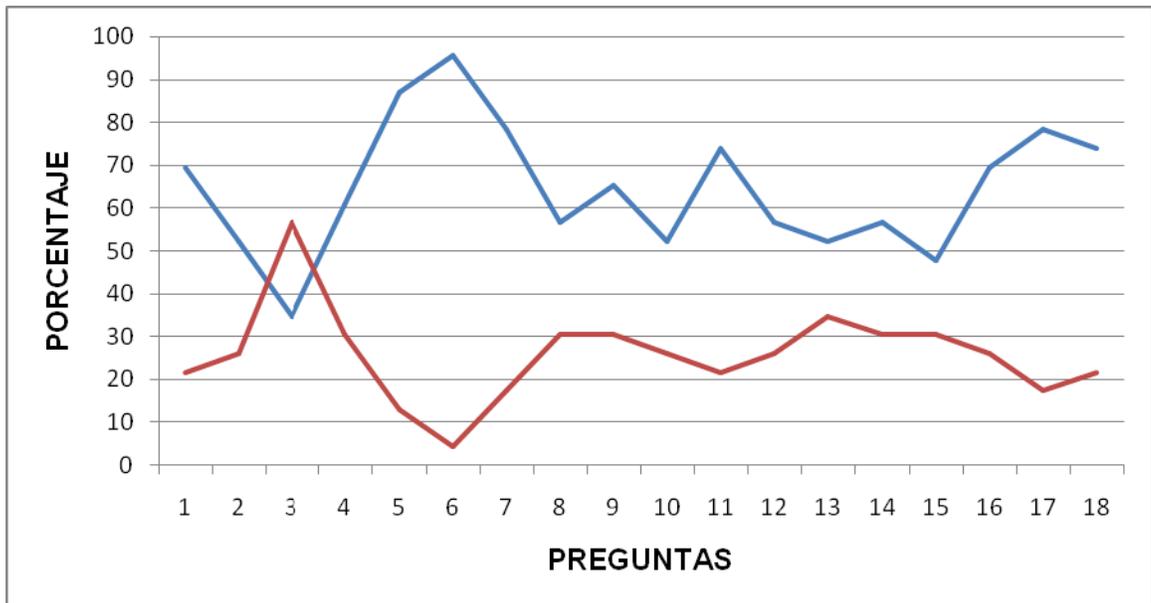
Tabla N° 19: Tabulación General de Respuesta

PREGUNTAS	MODO DE RESPUESTA			
	A	B	C	D
1	69,57	21,74	8,7	0
2	52,17	26,09	13,04	8,7
3	34,78	56,52	8,7	0
4	60,87	30,43	8,7	0
5	86,96	13,04	0	0
6	95,65	4,35	0	0
7	78,26	17,39	4,35	0
8	56,52	30,43	8,7	4,35
9	65,22	30,43	4,35	0
10	52,17	26,09	13,04	8,7
11	73,91	21,74	4,35	0
12	56,52	26,09	13,04	4,35
13	52,17	34,78	4,35	8,7
14	56,52	30,43	13,04	0
15	47,83	30,43	17,39	4,35
16	69,57	26,09	4,35	0
17	78,26	17,39	4,35	0
18	73,91	21,74	4,35	0

Fuente: Guerra (2011)

GRAFICA N° 19

RESPUESTAS EN GENERAL



LEYENDA:

- A..... De acuerdo
- B..... Medianamente de Acuerdo
- C..... Parcialmente de Acuerdo
- D..... En desacuerdo

LEYENDA:

- De acuerdo
- Medianamente de Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Fuente: Guerra (2011)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de información tales como: técnicas de observación documental, presentación resumida, resumen analítico, análisis crítico, entre otras, conducidas de manera sustancial en función a los objetos determinados en la presente investigación, la cual se menciona a “La Programación Neurolingüística como Herramienta Estratégica en la Gestión del Gerente, enfocada a la capacidad de liderazgo de su desempeño”, se logró describir el papel preponderante de la programación neurolingüística en la gestión del gerente. por cuanto el conocimiento y aplicación de la Programación Neurolingüística en el rol del gerente, fortalece su capacidad de liderazgo haciéndole más competitivo ante el mercado laboral.

Por otro lado, se concluye que, de acuerdo a las técnicas documentales y de recolección de información aplicadas en la presente investigación se alcanzó señalar cuáles son los aspectos, así como también los elementos y técnicas que influyen en el desarrollo de la programación neurolingüística.

Cabe destacar que en la conjugación de estos tres componentes señalados en la presente investigación: aspectos, elementos y técnicas de la programación neurolingüística, se evidencia la influencia de estos en el

desarrollo de la programación neurolingüística, ya que dichos aspectos, elementos y técnicas de la programación neurolingüística constituyen las bases para determinar cómo funciona la mente, desde la percepción, hasta la ejecución del acto o respuesta, pasando por el procesamiento de la información a través de filtros, mapas mentales, creencias, códigos e historia que son particulares y dependen de nuestro entorno. Este conocimiento permitirá intervenir en diversos procesos para el desarrollo de la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente.

Al aplicar los instrumentos que miden las variables de estudio se logro Analizar el conjunto de variables claves que inciden en la capacidad de liderazgo del gerente, determinándose las técnicas de la programación neurolingüística de mayor impacto en su desempeño laboral, y en consecuencia se cumplió el objetivo general de la investigación el cual se planteo como: “Evaluar la influencia de La Programación Neurolingüística, como herramienta estratégica, en la gestión del gerente”. Cabe destacar que en el proceso del desarrollo de la investigación se evidenció que existe una relación de influencia estadísticamente significativa y directa entre las técnicas de la programación neurolingüística de mayor impacto en el desempeño laboral del gerente y las competencias o variables claves de la capacidad de liderazgo, que en consecuencia dicha influencia ejerce significativamente, un dominio axiomático en el desarrollo de las variables analizadas, generando:

- Aumento de la autoconfianza y el autocontrol.
- Aumento de la creatividad y la persuasión.
- Cambio en las creencias limitativas por creencias positivas.

- Desarrollo de comunicación enriquecida para despertar motivación y compromiso.
- Facilidad para Negociar y solucionar conflictos de manera positiva.
- Desarrollo de la capacidad de liderazgo en el desempeño laboral.

La Programación Neurolingüística es una herramienta estratégica relevante en la gestión del gerente, puesto que permite desarrollar, a través de técnicas precisas, todas las competencias requeridas en el mejoramiento de la capacidad de liderazgo para un desempeño eficaz de su gestión. En tal sentido, cabe destacar, que de acuerdo a los resultados de la investigación, el gerente de hoy en día es consciente que debe poseer una capacidad de liderazgo y contar con herramientas gerenciales que le permitan lograr un desempeño efectivo adaptado al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersas las organizaciones.

Recomendaciones

El mundo de los negocios está cambiando en pasos tan agigantados que la demanda de especialización se ha visto reemplazada por la de aprendizaje y diferenciación. Cada día hay más entidades interesadas en crear organizaciones discentes; es decir, organizaciones capaces de aprender, en la que los directivos y personal en general que la componen gestionen su propio desarrollo, aprendan a desplegar sus capacidades y exploten su potencial al máximo. La capacidad de un gerente de gestionar sus pensamientos, resolver conflictos y percibir experiencias será, en última

instancia, lo que marque la diferencia entre aquellos gerentes y organizaciones que se abran paso hacia un nuevo futuro.

Por lo anteriormente señalado, se mencionan las siguientes recomendaciones:

Las tres empresas en cuestión deben plantear la necesidad de cumplimentar el desarrollo de la capacidad de liderazgo del gerente, utilizando la programación neurolingüística como herramienta eficaz, y no conformarse con el nivel de competencias personales y profesionales que estos posean, ya que esta herramienta estratégica los ayudara a lograr relaciones equilibradas consigo mismo y de sus capacidades para establecer y mantener relaciones interpersonales gratificantes y fructíferas, permitiendo así conseguir ambientes donde exista la confianza y la equidad.

Incluir en los programas de capacitación gerencial talleres de aplicación de técnicas de la programación neurolingüísticas que ayuden a desarrollar las competencias necesarias para mejorar la capacidad de liderazgo en el desempeño del gerente tanto en la alta gerencia como en la gerencia media y operativa. Cabe destacar que la gran mayoría de los gerentes operativos deben ampliar el radio cognitivo en cuanto al funcionamiento de la programación neurolingüística como herramienta estratégica a fin de conocer algunos términos que se prestan a confusión.

Incorporar La Programación Neurolingüística como herramienta eficaz en el desarrollo de personal clave de las empresas, Universidades e instituciones públicas y privadas para el desarrollo de competencias pertinentes a su gestión correspondiente.

LISTA DE REFERENCIAS

ACOSTA, Claudia (2006). **La Programación Neurolingüística como Herramienta para la Capacitación de Personal**. Trabajo de Grado. Universidad de San Carlos. Guatemala.

AGUILAR, Alfonso (2004). **Capacitación y Desarrollo Personal**. Cuarta Edición. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México D.F.

ALLES, Marta A. (2004). **Diccionario de Comportamientos (Gestión por competencias)**. 1era. Edición. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires. Argentina.

AROCHA, Luis (2003). **Programación Neurolingüística Organizacional**. 1era. Edición. Júpiter Editores, C.A Caracas. Venezuela.

BAVISTER, S. y VICKERS, A. (2003). **Programación neurolingüística (PNL): las claves para una comunicación más efectivas**. 1ra. Edición. Editorial Amat SL. Barcelona. España.

BALESTRINI, Miriam A. (2002). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**, 6ta. Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas. Venezuela.

BANDLER, R. y GRINDER, J. (1980). **La Estructura de la Magia. Volumen I. Lenguaje y terapia**. Editorial Cuatro Vientos Chile.

BARRAGAN, Rossana. (2003). **Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación**. 3ra. Edición. Editorial offset Bolivariana, Ltda. La Paz. Bolivia.

BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. y ALLEN, Robert L. (1990). **Como Trabajar en Equipo**. 3ra. Impresión. Editorial Norma, S.A. Bogotá. Colombia.

BLAKE, Robert R. y MOUTON, Jane S. (1984). **El Nuevo Grid Gerencial**. 4ta. Edición. Editorial Diana, S.A. de C.V., México.

BRAMBILLA, Berenice I. (1996). **Manual Para la Elaboración de Tesis**. 1era. Impresión. Editorial Trillas, S.A. de C.V. México.

BOLMAN, Lee G. y DEAL, Terrence E. (1995). **Organización y Liderazgo (El arte de la decisión)**. Edición original. Wilmington. Delaware. U.S.A., Addison-Wesley Iberoamericana, S.A.

CHERNISS, Cary y GOLEMAN, Daniel. (2001). **Inteligencia Emocional en el Trabajo**. 1era. Edición. Editorial Cairós, S.A., Barcelona. España.

CHOMSKY, Noam (2003). **Sobre La Naturaleza y El lenguaje**. Edición en español. Primera edición. Cambridge University Press Madrid. España..

CHOMSKY, Noam (2003). **La Arquitectura del Lenguaje**. Edición en español. Primera edición. Editorial Kaidos, S.A Barcelona. España.

CHOMSKY, Noam. (1992). **El lenguaje y el entendimiento**. Editorial Planeta Barcelona. España..

CHOMSKY, Noam. (1991). **Lingüística Cartesiana**, 1ra. Edición. Editorial Gredos Barcelona. España.

CORTES, F., ESCOBAR, A., GONZALEZ, M. (2008). **Método científico y política social**. Primera Edición. Centro de Estudios Sociológico. México, D.F.

COVEY, Stephen R. (1997). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. 1era. Edición. Ediciones Paidós Ibérica, S.A Barcelona. España.

DAFT, Richard. (2007). **Teoría y Diseño organizacional**. 9na. Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de CV. Mexico.

DA FONCECA, Vitor (1998). **Manual de Observación Psicomotriz**, Primera Edición, INDE Publicaciones Barcelona. España..

DILTS, Robert. (2004). **Como Cambiar Creencias con la PNL**. 3era Edición. Editorial Sirios, S.A. Málaga. España.

DISPENZA, Joe (2008). **Desarrolle su Cerebro**. Primera Edición. Editorial Kier, S.A. Buenos Aires. Argentina.

DRUCKER, Peter F. (1994). **La Sociedad Post Capitalista**. Edición original. Bogotá. Colombia. Editorial Norma, S.A.

ECCLES, John (1975). **El Cerebro; Morfología y Dinámica**. Editorial Interamericana. México.

FERNANDEZ, Antonio (2003). **Anatomía de la persuasión**. Primera edición. Esic Editorial. Madrid. España.

FERNANDEZ, Susana (2002) **Factores Sintácticos y Semánticos en el Procesamiento del Lenguaje**. Trabajo de Grado. Universidad Complutense de Madrid. España.

FERRE, Sergi (2004). **Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socio – afectivo**. 1ra. Edición. Editorial Ariel, S.A., Barcelona. España.

GOLDMAN, Daniel (1996). **La Inteligencia Emocional**. Edición original. Javier Vergara Editor, S.A. Buenos Aires. Argentina.

GONZALEZ, Luis (1996). **PNL, comunidad y diálogo**. Editorial Font. México. Trillas.

HUGHES, Howard (2000). **Viendo, Oyendo y Oliendo el Mundo**. Instituto Médico Howard Hughes. Disponible: <http://www.hhmi.org/senses-esp/a150.html#TOP>. Consulta: 2011, Julio 4.

HUXLEY, Aldous.(2000). **Las Puertas de la Percepción**. Séptima Edición Editorial Sudamericana S.A. Buenos Aires. Argentina..

JIMENEZ VELEZ, Carlos A. (2003). **Neuropedagogias, Lúdica y Competencias**, 1era. Edición Cooperativa Editorial Magisterio.. Bogotá D.C. Colombia.

KNIGHT, Sue. (1999).**La PNL en el Trabajo**. 1era. Edición. Editorial Sirio, S.A. Málaga.

KORZYBSKI, Alfred. (1994). **Ciencia y salud mental: una introducción a la no-aristotélica de sistemas y en general**. 5ta Edición, Instituto de semántica general. New York. U.S.A.

KOTTAK, Conrad Phillip (2007). **Introducción a la Antropología Cultural**. 4ª Edición. España. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

KOTULAK, Ronald (2003). **El Cerebro por Dentro**. 1era. Edición. Editorial Diana, S.A. de C.V. México D.F.

KRUSCHE, Helmut (2006). **La Rana Sobre la Mantequilla: PNL: Fundamentos de la Programación Neurolingüística**. 5ta. Edición. Editorial Sirio, S.A., Málaga. España.

LONGIN, Pirre (1997). **Como Llegar a Ser Líder con la PNL**. Edición original. Ediciones Juan Granica, S.A.Barcelona. España.

MACLEAN, Paul (1990). **El cerebro triunfo en la evolución: papel en las funciones paleocerebral**. Editorial Plenun Press New York: U.S.A.

MAXWELL, John (1996). **Desarrolle el Líder que Esta en Usted**. 7ma. Impresión. Editorial Caribe. Nashville. E.U.A.

MAXWELL, John (2004). **El ABC del Liderazgo**. 1ra. Edición. V&R Editoras Buenos Aires. Argentina.

MAXWELL, John C. y DORNAN, Jim (1998). **Seamos Personas de Influencia**. 5ta. Edición Editorial Caribe Impresión. Nashville. E.U.A..

McDERMOTT, Ian y O'CONNOR, Joseph (1999). **Programación Neurolingüística para Directivos: La tecnología del éxito aplicada a la empresa**. 3ra. Edición. Ediciones Urano, S.A. Barcelona. España.

MENDEZ, Zayra (2006). **Aprendizaje y Cognición**. Novena reimpresión: San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia

MOLINA, María (2000). **Aspectos Cognitivos del Cerebro y los Ordenadores**. Disponible: <http://www.molwick.com/es/cerebro/index.html#Text> o. Consulta: 2011, Agosto 2.

NAVA REGAZZONI, Arturo (1996), **Taller de Habilidades #4: Comunicación (PNL)**. México, D.F.: Centro de Aprendizaje Organizacional S.C.

NEWSTOM, D. (1998). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Editorial McGraw Hill. México.

O'CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John (1995). **Introducción a la PNL**. 8va. Edición. Ediciones Urano, S.A. Barcelona. España.

PARGA, Néstor (2002). **Biofísica y Cerebro**. Disponible: http://www.fisicahoy.com/la_fisica_hoy/biofisica_y_cerebro. Consulta: 2011, Julio 14.

ROBBINS, Stephen P. (2005). **Administración**. Octava edición. Editorial Pearson Educación. México.

SAMBRANO, Jazmín (2003). **PNL para todos: el modelo de la excelencia**. Octava Edición. Editorial Alfadil Ediciones. Caracas. Venezuela

SENGE, Peter M. (1998). **La Quinta Disciplina**. 6ta. Edición. Barcelona. España. Ediciones Juan Granica, S.A.

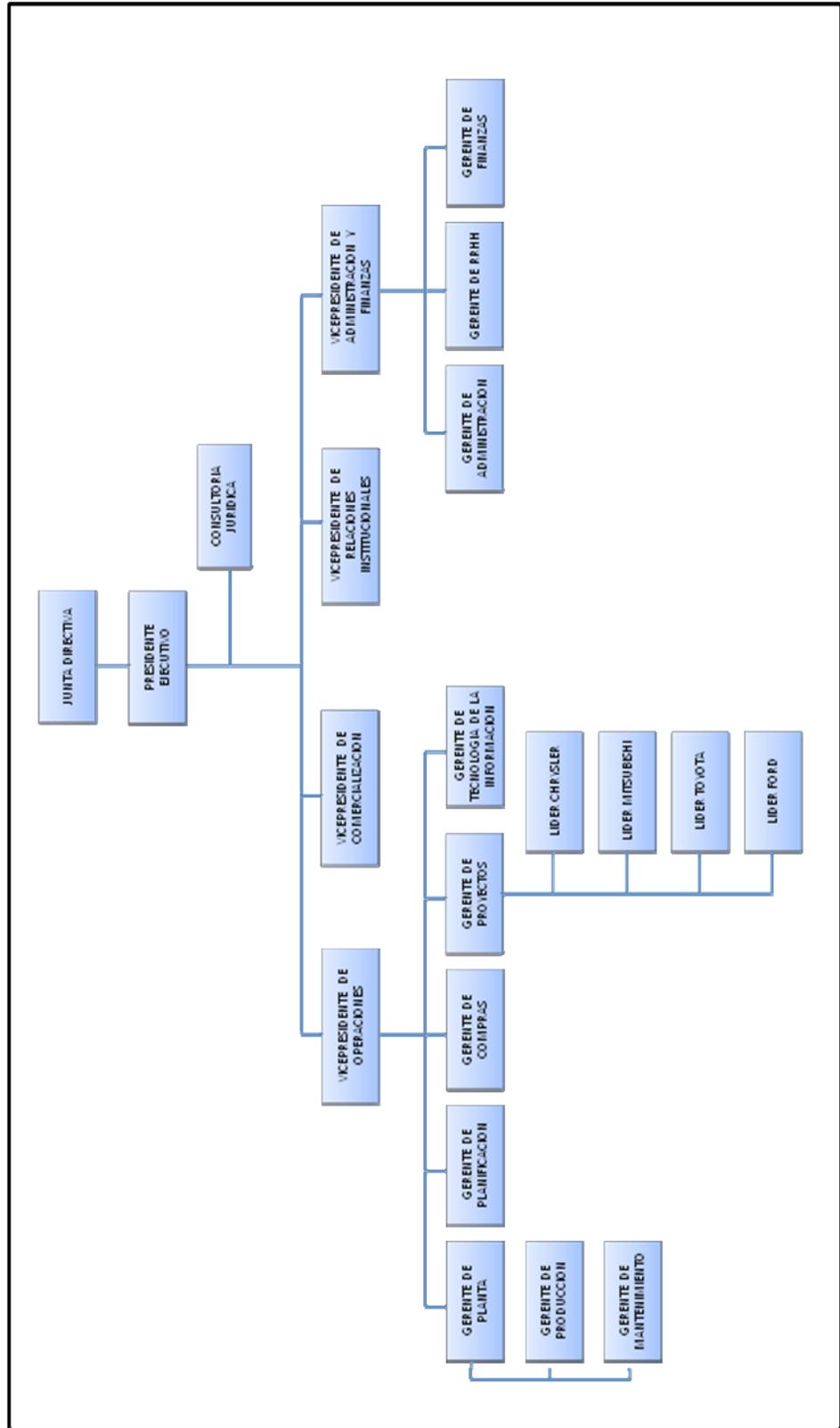
SEPERIZA, Iván (2001). **Cerebro III**. Disponible: <http://www.isp2002.co.cl/Cerebro-III.htm>. Consulta: 2011, Julio 4.

VYGOTSKÍ, Lev (1978). **Mente en la sociedad: el desarrollo de los procesos psicológicos superiores**. Editor Harvard University Press. Impreso en U.S.A.

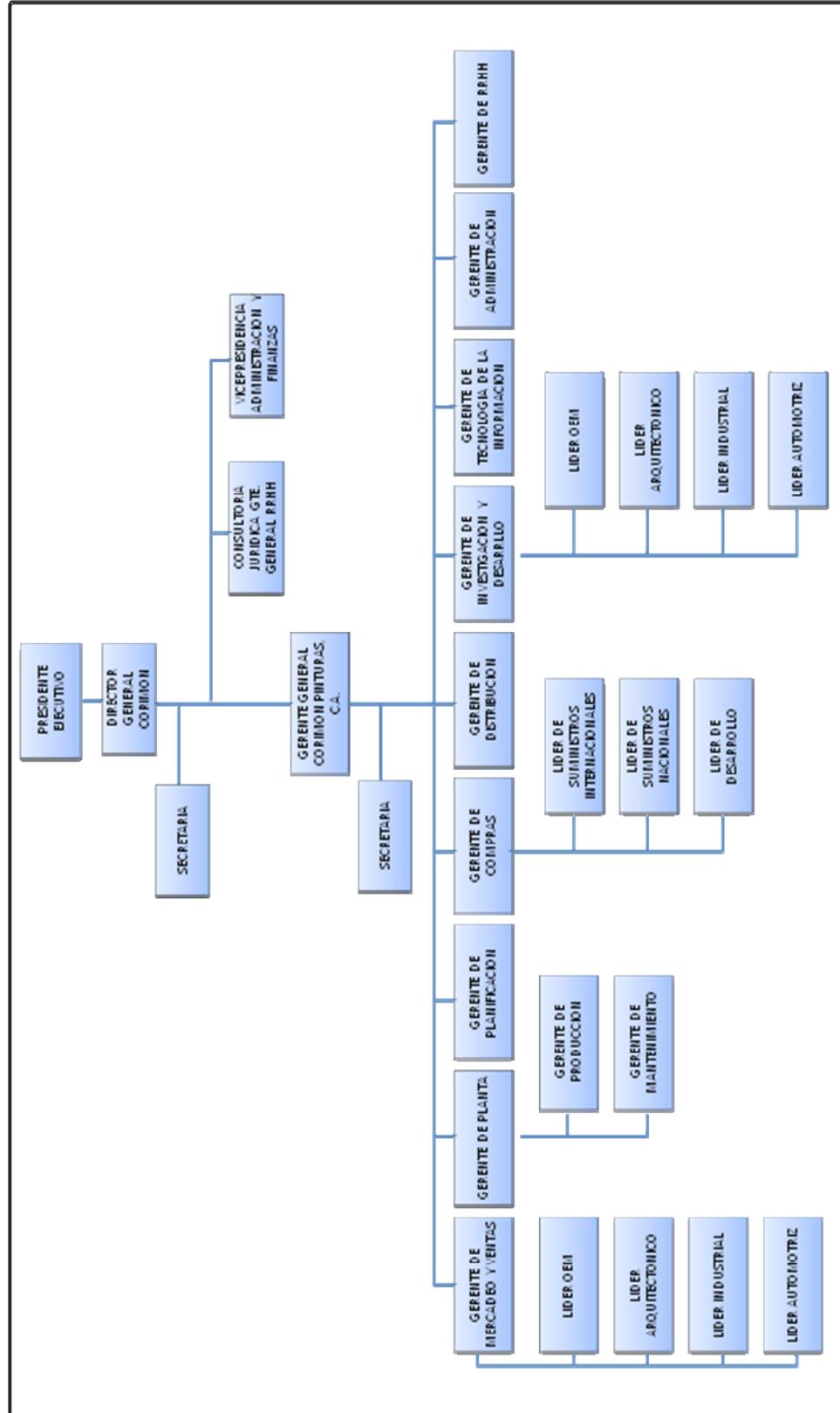
WOMACK, James P. y JONES, Daniel T. (1996). **Lean Thinking (Banish Waste and Create Wealth in your Corporation)**, 2da. Edition, editorial Simon & Schuster New York, N.Y., E.U.A.,.

ANEXOS

ORGANIGRAMA GERENCIAL

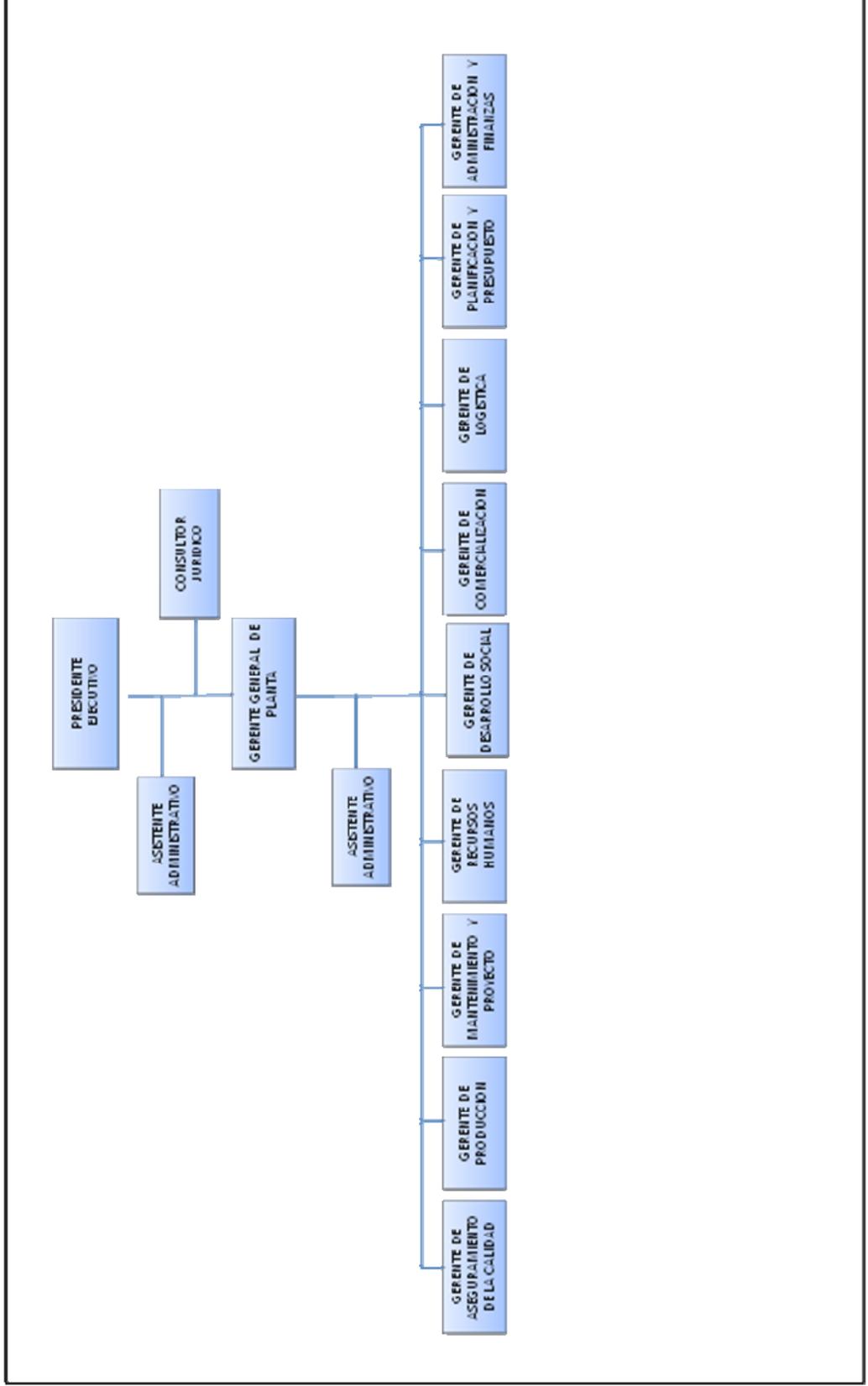


ORGANIGRAMA GERENCIAL



Fuente: Guerra, 2011.

ORGANIGRAMA GERENCIAL





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BARBULA

El objetivo de este instrumento es obtener información que permita desarrollar el trabajo de grado titulado: **LA PROGRAMACION NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA EN LA GESTIÓN DEL GERENTE. UN ENFOQUE DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO DEL GERENTE.** Cabe destacar que la información que se obtenga a través del empleo de este instrumento será anónima y tendrá estricto uso académico, ya que forma parte de las exigencias establecidas en el programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia para culminar dicho trabajo de grado y optar al título de *MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA*. Por tal razón se presentan a continuación una serie de afirmaciones dirigidas a los gerentes de las empresas tomadas en consideración en esta investigación.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente el instrumento antes de contestarlo.
- Conteste cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible, ya que de ello dependerá la validez de los resultados.
- Se le agradece responder todos y cada uno de los ítems presentes en el instrumento.
- Debe marcar con una equis (x) una de las siguientes cuatro alternativas de respuesta según sea el caso:
 - A. De acuerdo
 - B. Medianamente de acuerdo
 - C. Parcialmente en desacuerdo
 - D. En desacuerdo

¡Gracias por su gran aporte!

Bárbula, Julio de 2011

**INSTRUMENTO DE MEDICION
ENCUESTA**

PA	AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS	
1	La Flexibilidad permite al gerente adaptarse fácilmente al dictamen, de las exigencias de las circunstancias, a los requerimientos de nuevas situaciones o a condiciones laborales, sociales o personales diferentes.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
2	La Asertividad es una competencia de la capacidad de liderazgo que ayuda al gerente a exigir sus derechos particulares sin herir ni ofender a los demás.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
3	La Resolución de Conflictos despeja el camino hacia una solución en la que ambas partes logran lo que desean para lograr una buena negociación.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
4	La comunicación interpersonal a través de la utilización de las técnicas de programación neurolingüística crea confianza, motivación y compromiso a las personas de su entorno.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
5	La motivación en el personal, a través de las técnicas de la programación neurolingüística, genera respuestas y resultados eficaces en el desempeño de la gestión del gerente.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo

Fuente: Guerra (2011)

**INSTRUMENTO DE MEDICION
ENCUESTA**

PA	AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS	
6	El Trabajo en Equipo lo sustenta el gerente sobre la base de un trato cordial con el grupo de trabajo, para crear mayor influencia en este y así lograr las metas y objetivos de la organización.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
7	La Toma de Decisiones de un gerente es más efectiva, en la medida que se logre procesos de pensamiento equilibrados; que no sean demasiado apacibles ni demasiado precipitados.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
8	El liderazgo, desarrollado a través de la programación neurolingüística, incrementa la escucha activa e influencia del gerente sobre el personal, provocando entusiasmo y motivación para lograr los objetivos de la empresa.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
9	La Negociación como competencia de la capacidad de liderazgo debe ser persuasiva y empática para crear compromiso y lograr un resultado ganar-ganar.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
10	La Creatividad desarrollada a través de técnicas eficaces, como la programación neurolingüística, ayuda al gerente a buscar nuevos métodos de trabajo; ampliando su radio de pensamiento más allá del pensamiento tradicional.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo

Fuente: Guerra (2011)

**INSTRUMENTO DE MEDICION
ENCUESTA**

PA	AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS	
11	La Delegación, como una habilidad de gerencia eficaz, permite que el personal utilice y desarrolle sus habilidades y conocimiento a su capacidad máxima.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
12	La influencia de un líder está basada en su buena relación con las personas y su ascendencia sobre ellas más que en su arbitrariedad y autoridad que le atribuyen sus derechos como gerente.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
13	El modelado, como propósito principal de la programación neurolingüística, considera a un gerente con desempeño excepcional como modelo para reproducir la mejor práctica de este en toda la organización.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
14	El desempeño eficaz de un gerente depende, en gran medida, de los medios necesarios con que cuente, para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
15	La gestión del cambio debe estar fundamentada en la habilidad de comunicación y persuasión para convencer a otros que esta representa una ventaja competitiva del negocio en genera.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo

Fuente: Guerra (2011)

**INSTRUMENTO DE MEDICION
ENCUESTA**

PA	AFIRMACIONES	ALTERNATIVAS	
16	El Autocontrol contribuye a que el gerente pueda controlar su mente (emociones, sentimientos, etc.), ante circunstancias provocadas por acciones externas de su entorno	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
17	La congruencia influye poderosamente en la gestión del gerente, debido a que las creencias, valores e intereses actúan conjuntamente para propiciar la energía necesaria en el alcance de las metas de la organización.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo
18	El Pensamiento Estratégico es un elemento importante en la capacidad de liderazgo del gerente en el desempeño de su gestión, como habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno.	A	De acuerdo
		B	Medianamente de acuerdo
		C	Parcialmente en desacuerdo
		D	En desacuerdo

Fuente: Guerra (2011)