



Vol. 15 No. 3

Septiembre de 2012

# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA: HERRAMIENTA COMUNICACIONAL EFECTIVA DE UN LIDERAZGO PROACTIVO

Lenin José Torres Silva<sup>1</sup>, Joscellym Thais Díaz Ferrer<sup>2</sup> y Eva Teresa Pérez  
Castellano<sup>3</sup>

FAME Consultores Gerenciales C.A.  
Venezuela

## RESUMEN

La Programación Neurolingüística, constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia, así como, las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros; es decir, modelar para facilitar un cambio evolutivo y positivo dentro de cualquier individuo y organización. En este sentido, la Programación Neurolingüística, utiliza los patrones universales de

<sup>1</sup> Administrador. Especialista en Seguridad, Higiene y Ambiente, MSc en Organización y Sistemas, mención Gestión Administrativa. Especialista en Desarrollo de Múltiples competencias en Psiconeurolingüística. Practitioner en PNL. Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia en la Universidad Del Zulia. Candidato a Magíster en Orientación de la Conducta del Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela. Director General de FAME. Consultores Gerenciales. Correo electrónico: [ltorresvenezuela@gmail.com](mailto:ltorresvenezuela@gmail.com); [fameconsultoresgerenciales@gmail.com](mailto:fameconsultoresgerenciales@gmail.com)

<sup>2</sup> Licenciada. Publicidad y Relaciones Públicas, Candidata a Magíster en Gerencia de Mercadeo, en la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Consultora Gerencial de FAME. Consultores Gerenciales. Docente del Instituto Universitario de Tecnología READIC. E-mail: [joscellym@hotmail.com](mailto:joscellym@hotmail.com) y [joscellym@gmail.com](mailto:joscellym@gmail.com)

<sup>3</sup> Licenciada en Educación Mención Matemática y Física en La Universidad del Zulia; Magíster en Gerencia de Recurso Humanos. Candidata a Dra. En la Universidad de Oriente. [evateresaperezc@hotmail.com](mailto:evateresaperezc@hotmail.com)

comunicación y percepción que tienen las personas para reconocer e intervenir en procesos diversos tales como: el aprendizaje, la terapia, el afrontamiento del estrés, la negociación, la gestión de conflictos, la superación de fobias, entre otros aspectos. En ese respecto, la investigación desarrollada buscó, analizar la programación neurolingüística como herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo en las organizaciones, para lo cual fue necesario desarrollar un referente teórico según Zambrano (2001), Tenutto, M (2005), Grochowich (2003), Cudiccio 2003), Covey (2005), entre otros. Según las características de la investigación realizada, esta fue de tipo descriptivo documental, los cuales se consideraron como elementos propios de la investigación cualitativa, para lo cual fue necesario un análisis desde una perspectiva crítica interpretativa, por parte de los investigadores. El análisis de los contenidos teóricos permitieron reflexionar que los líderes de las organizaciones deben tomar conciencia de su propio estilo particular de comunicación, la modalidad de relacionarse que tienen con los demás e identificar patrones típicos de relación intra e interpersonal presentes en la empresa, así como también desarrollar destrezas de comunicación aplicables en su ámbito de trabajo, con miras a hacer más fluida y efectivo el funcionamiento de ese complejo sistema de transacciones en el cual se encuentran cotidianamente inmersos.

**Palabras clave:** Programación Neurolingüística, comunicación efectiva, proactividad, liderazgo, disonancia cognitiva.

## PROGRAMMING NEUROLINGÜÍSTICA: TOOL COMUNICACIONAL CASHES OF A PROACTIVE LEADERSHIP

### ABSTRACT

The Programación Neurolingüística, a model constitutes, reliable and dynamic of how works the mind and the human perception, how process the information and experience, that way I eat, the various implications that this has for the personal success. It is possible to identify the internal strategies that the successful persons, to learn them and to teach them utilize to other ones on the basis of this knowledge; That is, modeling to make easy an evolutionary change and plus sign within any individual and organization. In this sense, the Programación Neurolingüística, utilize the universal employers of communication and perception that the people to acknowledge to and to intervene in various processes such have like: Learning, therapy, the confrontation of the stress, the negotiation, the step of conflicts, the overcoming of phobias, between another aspects. In that respect, you looked for the developed investigation, examining the programming

neurolingüística like tool comunicacional cashes of a proactive leadership in the organizations, for which it was necessary to unroll a referent theoretician according to Zambrano ( 2001 ), Tenutto, M ( 2005 ), Grochowich ( 2003 ), Cudiccio 2003 ), Covey ( 2005 ), enter others. According to the characteristics of the investigation accomplished, this went from descriptive documentary type, which considered themselves like elements of their own of qualitative research, for which an analysis from a critical interpretative perspective belonged necessary to, for part the investigators. They enabled the analysis of the theoretic contentses reflecting that the leaders of the organizations must wake up to his own particular style of communication, the mode to relate to each other that they have with the other ones and identifying typical employers of relation intra and interpersonal presents at the company, as well as developing applicable skillful actions of communication in his scope of work, with a view to do more flowed and effective the functioning of that complex system of transactions in which one find themselves daily immersed.

**Key words:** Programming Neurolingüística, effective communication, pro-activity, leadership, cognitive dissonance.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el manejo de patrones conductuales en las organizaciones de este siglo XXI, debe considerarse como una estrategia fundamental para lograr que el dinamismo de estas sea sustentable y sostenible en el tiempo, tal como lo demanda la gerencia de esta era de la post modernidad, la cual va de la mano al paradigma de la sociedad de la información y el conocimiento, donde además, los seres humanos son considerados como las piezas claves de este enfoque.

En referencia a este aspecto, las organizaciones deben, no solamente renovarse, incorporar nueva tecnología o rediseñar los procesos de trabajo orientados a optimizar los recursos; también deben reconocer la necesidad para reenfocar el potencial humano, como un activo fundamental y como un verdadero factor de competitividad y no de competencias, en el mundo actual.

Por esta razón, es importante que los líderes de las organizaciones, sin importar el tipo o el tamaño que estas tengan, deben apuntar su visión hacia la formación de sus miembros, donde además se les otorgue una educación multidisciplinaria y trandisciplinaria, que ofrezca no solo herramientas

técnicas, que contribuyan a fortalecer la parte aptitudinal de los individuos como se ha venido realizando hasta la actualidad, sino que las mismas, deben trascender hacia el plano del fortalecimiento de lo actitudinal, el cual es de suma importancia para estos, y las organizaciones, ya que les brinda una mejor calidad, donde la satisfacción de los miembros en las organizaciones se caracteriza por la excelencia personal, la cual proporciona, tener un medio social coherente, ser congruente en lo que se dice y se hace, además, le permite a los seres humanos alinear los pensamientos, emociones y acciones.

De allí, la importancia de la aplicabilidad de la programación neurolingüística (PNL), en el ámbito organizacional, la cual según O'Connor y Seymour (2001), esta ocupó rápidamente un lugar estratégico entre los métodos que permiten a los individuos optimizar los recursos para la eficiencia comunicacional.

En ese respecto, puede considerarse que la programación neurolingüística, es una herramienta de comunicación tanto interna como externa, que permite a los individuos evaluar las asociaciones o disociaciones cognitivas conductuales. Así mismo, se puede considerar que dicha herramienta es un modelo de cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida, es decir, sus creencias, valores y principios, al igual, que trabaja sobre la estructura de la experiencia humana subjetiva y la forma como los seres humanos organizan lo que ven, escuchan, sienten, huelen y gustan. De allí, la efectividad de dicha herramienta en el ámbito comunicacional.

Asimismo, es importante considerar que la PNL proporciona a los miembros de las organizaciones de cualquier sector productivo, diversas herramientas que van dirigidas hacia el fortalecimiento de sus habilidades comunicacionales, la reprogramación de actitudes, promover la flexibilidad del comportamiento, la creatividad, el pensamiento trascendental, la comprensión de los procesos mentales, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano, permitiendo solucionar miedos y situaciones similares, desde los sistemas de representación, que comprende lo visual, lo auditivo o lo kinestésico o kinesico, lo cual permite identificar a través de la calibración, la forma en la cual se debe comunicar con otro.

Por esa razón, en las organizaciones; la comprensión del mundo de los otros, es trascendental, puesto que la misma es un elemento de complementariedad, que permite percibir de forma clara, que cada individuo es un mundo, y que cada uno de ellos tiene una forma diferente de comprender, ver la información y de explicar sus conocimientos, lo cual puede desencadenar limitaciones de tipo comunicacional, entorpecer el normal desarrollo de las actividades, lo que pudiere afectar las relaciones de todos los miembros y por ende el buen clima laboral, reflejándose en la poca manifestación de la flexibilidad del comportamiento organizacional. Por lo anteriormente expresado, se observa la necesidad de analizar la programación neurolingüística como herramienta comunicacional efectiva de un liderazgo proactivo en las organizaciones.

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### Proactividad y su vinculación al liderazgo.

La palabra proactividad es sinónimo de alta iniciativa, esta se valora como un bien escaso que sólo algunos poseen, pero que casi todos los miembros de las organizaciones actuales lo requieren en quien cumple funciones inherentes a sus cargos. Desde el punto de la búsqueda y captación del personal y su formación, el ser proactivo es un elemento diferenciador y sin duda una ventaja competitiva en los equipos de trabajo que posean esta cualidad y habilidad.

En ese respecto, Covey (2005) manifiesta que el ser proactivo, se basa en la libertad de elegir que cada persona tiene, respecto a la forma de responder a un estímulo o circunstancia, y esa libertad interior de elegir, se basa a su vez en la propia capacidad de autoconciencia, la voluntad independiente, la capacidad de imaginación y la conciencia moral de cada ser humano. Es por ello, que la proactividad es tomar la iniciativa y hacerse responsable por las decisiones tomadas.

En este sentido, se tiene primeramente que en relación a la iniciativa es la predisposición a anticiparse, a ver lo que hay que hacer en el futuro. En

términos conductuales constituye desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. La iniciativa se puede entender como una competencia laboral fundamental hoy en día, y como competencia está compuesta por comportamientos específicos, comportamientos se pueden aprender, practicar, entrenar, desarrollar en definitiva, de modo de instalarlos en nuestro repertorio conductual como un hábito, firme e indestructible al paso del tiempo.

Sin embargo, afirma Covey (2005), “la iniciativa puede ser inexistente o en niveles cercanos a cero en algunas personas, y en otras puede estar en un nivel bastante evolucionado”. (p.82) La iniciativa en su nivel más primario se expresa en abordar oportunidades o problemas en el momento se presentan con diligencia y prontitud.

En un segundo nivel, la persona es capaz de tomar decisiones en forma rápida y decidida en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir, tiene distintos enfoques para afrontar una situación problema. En un tercer nivel de desarrollo de la iniciativa, la persona se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios, y aplica distintas formas de trabajo con una visión a mediano plazo.

En cuanto al cuarto nivel de desarrollo de la iniciativa, se puede observar que la persona se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Así mismo, elabora planes de contingencia, es promotor de ideas innovadoras. De allí, que el propio Covey (2005) manifiesta que la esencia de la persona proactiva, tiene la capacidad de liderar su propia vida.

De igual forma, a la margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide como quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo diferente.

En ese mismo respecto, el ser proactivo no solo significa tomar iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento que se quiere hacer y como se va a realizar. Es por ello, que Schwarzer (2008) expresa que ese tipo de comportamiento, es la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a si mismas, su situación y a su entorno. Las personas que se rigen por este comportamiento anticipan o detectan estresores potenciales y actúan para prevenirlos. Según esta definición, la proactividad está estrechamente relacionada con la sensación de control y de autoeficacia. Las personas que se consideran eficaces, piensan pueden controlar la situación y solucionar sus problemas, tienen más facilidad para emprender la acción.

Sin embargo, para todos los conceptos; la proactividad es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Por lo tanto, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas suceden; decidir en cada momento lo que se quiere hacer y cómo lo se va a hacer.

Por ello, es necesario en las organizaciones se debe diferenciar entre personas reactivas y personas proactivas, puesto que las primeras de ellas, se caracterizan por verse afectadas por su ambiente físico y estas construyen sus vidas emocionales en torno a las conductas de los otros, mientras que las proactivas, llevan consigo mismo su clima, su fuerza impulsiva reside en los valores, y estas también se ven influenciadas por los estímulos externos, sean físicos, psicológicos o sociales, pero su respuesta a los estímulos consciente e inconsciente es una elección o respuesta basada en valores.

En ese orden de ideas, en el campo empresarial, es importante que los miembros de los equipos conformados tanto por seguidores como líderes, posean una actitud de búsqueda, de indagación, de inconformidad con lo

aparente, de gusto por el conocimiento en todos los ámbitos; estos además, no sólo debe ver lo que sucede, sino que debe aprender a mirarlo desde dentro hacia fuera, y desde afuera hacia adentro, deben hacerle preguntas a sus realidades, a buscar las respuestas junto con los miembros del equipo, ponerlas en práctica, para ser competitivos y no competidores.

#### Programación Neurolingüística como Herramienta Comunicacional.

Bandler y Grinder (2000), indican que la PNL es el nombre que ellos denominaron para enfocar el aprendizaje humano, indicando cómo la misma ayuda básicamente al individuo a desarrollar maneras de enseñarle a la gente a usar sus propios recursos. La PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo el individuo organiza lo cual percibe, cómo revisa o filtra el mundo exterior mediante sus sentidos. Explora cómo la persona transmite su representación del mundo a través del lenguaje.

De acuerdo con los autores, en PNL las experiencias vitales son captadas por los cinco sentidos, siendo procesadas como información por el sistema nervioso, el cual ayuda a representar internamente dichas experiencias con el fin de darle significado y estructura a cada una de ellas. Esto se realiza a nivel lingüístico, a través de las palabras, sonidos, sentidos, sensaciones u olores. Agrega Cudicio (2003), que la PNL se puede definir como un conjunto de técnicas de estudio sobre comunicación, estructura de experiencia subjetiva que tiene como objeto conseguir una mayor comprensión de las relaciones humanas en cualquier nivel manifestado, ya sean personales, profesionales o sociales.

Según expresa la autora antes citada, en cuanto a su significación etimológica, el término Programación se vincula a la capacidad personal de producir y aplicar programas de comportamiento, el término Neuro se refiere a las percepciones sensoriales las cuales determinan, como es sabido, un estado interior concreto, tanto en sentido estricto, es decir, neurológico, como en sentido figurado, que hace referencia al estado emocional subjetivo. El término Lingüístico se refiere al comportamiento verbal-no verbal a través de los cuales se produce la comunicación.

Así mismo señala la autora, como la PNL, considera que todas las experiencias vitales del individuo producen dos formas de comunicación. Una comunicación interna, constituida por las representaciones internas de la propia realidad personal, la autoexpresión verbal, así como el estado interior producido ante cualquier tipo de estímulo, y una comunicación externa con los demás respecto a su entorno, específicamente representada en una serie de variables perceptibles a los demás por medio de palabras, expresiones del rostro, posturas corporales.

Por tanto, la PNL implica la existencia de pensamientos que están conformados de palabras, un lenguaje (lingüística), el cual califica el entorno del individuo con palabras que viajan por las neuronas para crear un programa. En el mismo orden de ideas, O'Connor y Seymour (2001), afirman que la PNL puede ayudar al autoconocimiento siendo más conscientes del lenguaje utilizado para comunicarse y las connotaciones originadas por ella. Una vez conocidas las consecuencias del lenguaje se pueden asumir decisiones para modificar este lenguaje si fuera conveniente.

Por su parte, Bandler y Grinder (2000), afirman que la PNL le brinda al individuo la seguridad en la emisión y recepción de mensajes, reconociendo los pormenores de las capacidades interpretativas y resolutivas de las personas ligadas a él, sus funciones, respetándolas y utilizándolas sabiamente. Los mismos autores antes citados agregan que esta técnica describe cómo la mente trabaja y se estructura, cómo las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian. Mediante el estudio detallado de la comunicación, verbal o no verbal, la PNL se transforma en un excelente medio de autoconocimiento y evolución personal.

A los efectos, la neurociencia, según Sambrano (2001) crea nuevos modelos de comunicación que permiten capacitar a las personas para trabajar con mapas internos y mejorar su representación de la realidad ampliando su territorio de percepción para generar acciones con propósitos determinados. Estos modelos son estrategias que constituyen el desarrollo

de técnicas prácticas y sencillas, las cuales enseñan al individuo a pensar, sentir, actuar de manera diferente, con toda la estructura cerebral (cerebro neo-cortex, cerebro límbico y cerebro réptil).

Ello tiene implicación en el desarrollo de la capacidad y flexibilidad del comportamiento, conjuntamente con una comprensión de procesos mentales y cognitivos que hay detrás del comportamiento. Así la PNL proporciona herramientas y habilidades para el desarrollo de los estados de excelencia individual, induciendo al individuo a reconfigurar la manera en la cual se producen las creencias, las presuposiciones sobre cómo son los seres humanos, en qué consiste la comunicación y la manera en la cual se desarrolla el proceso de cambio dentro de esta metodología.

¿Cuándo la comunicación es efectiva?

Para darle respuesta a la pregunta planteada, es importante inicializar hablando acerca del término comunicación, el cual puede ser considerado como el intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones, valores, necesidades entre otros aspectos. En ese sentido, se tiene pues, que en el ámbito de la efectividad de la comunicación, es importante partir de la premisa de Covey (1998), el cual basa la misma en la procura de primero comprender y después ser comprendido. En ese respecto, es importante destacar que para comprender, este hecho supone un cambio de paradigma profundo, es decir, requiere de una escucha empática o activa. Es decir, debe traducirse como la manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás.

En ese respecto, al hablar de escucha empática, el autor Covey (2005), manifiesta que la misma consiste en entrar en el marco de referencia de la otra persona. Se ven las cosas a través de ese marco, y se ve el mundo como lo ve la otra persona se comprende el paradigma del otro, y lo que este siente. Por ello, la esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

En el ámbito del ser comprendido, Covey manifiesta para ser comprendido se requiere coraje, puesto que cuando alguien expone sus ideas con claridad, concretamente, gráficamente, y lo que es mas importante, en su contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros, se consigue aumentar significativamente la credibilidad de las ideas que los individuos presentan.

En relación a lo anterior, se puede señalar que una comunicación es efectiva, cuando, en las organizaciones esta tiende a proporcionar un mejor desempeño de las labores de cada uno sus miembros, se promueven los estímulos que generen la motivación de los trabajadores, se detectan las necesidades de los otros, para así lograr la satisfacción en los puestos de trabajo, lo que genera además un incremento en el campo de la productividad y competitividad, y por ende, genera un clima organizacional con compromisos y visión compartida del negocio, convirtiendo a los empleados en defensores de la empresa. Es por lo, que la comunicación efectiva es una habilidad que se puede desarrollar, potenciando los aspectos interpersonales, intrapersonales, grupales, intragrupal, organizacionales y externos de forma compleja, es decir del todo a las partes y de las partes al todo.

La Programación Neurolingüística como herramienta comunicativa de un líder proactivo.

Como lo plantea Morillo (2004), los componentes de la PNL provee a los lideres habilidades y destrezas que permiten optimizar las relaciones interorganizacional e intraorganizacional, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos de trabajos altamente formados y proactivos, generadores de empowerment y sinergia corporativa. En ese sentido, los lideres que se comuniquen con el resto de los miembros, bajo los criterios de la programación neurolingüística, dejan ver una filosofía empresarial que integra los valores individuales, el de los equipos de trabajo

y los organizacionales en forma congruente, generando así, una visión de destino compartido, entre todos los miembros de las organizaciones.

Asimismo, es importante resaltar otro de los beneficios que otorga el uso de la programación Neurolingüística por parte de los líderes con el resto de los equipos de trabajo, es que propicia un diálogo consultivo y productivo que estimule el rendimiento y cumplimiento de metas de la organización, delimitación de las funciones, impulsando el entusiasmo y compromiso de los empleados organizacionales, donde convergen y divergen las ideas, la flexibilidad es un valor complementario fundamental de una empresa, aspectos esos que permiten, eliminar o disminuir, las barreras o bloques que impiden la libre generación de ideas, el adecuado uso de la información disponible, limitando la percepción de estímulos, estableciendo una visión parcializada de la realidad a partir de: polarizaciones, rigidez, egocentrismo, parcialismo, visión fragmenta de la realidad, apresuramiento o impulsividad, opiniones sin fundamento, arrogancias, e inseguridad.

Es por ello, que los líderes, para comunicarse de forma efectiva deben poner en practico lo beneficios que brinda la Programación Neurolingüística, puesto que la comunicación en las organizaciones, debe establecer mensajes corporativos que propicien información adecuada, presenten instrucciones precisas, provean posibilidad de sugerencias; den lugar a la escucha empática y asertiva, donde los líderes promuevan el éxito de su gestión de líder, su propia excelencia personal y garantice comunicaciones y relaciones excelentes con sus seguidores.

Es por tales razones antes expuestas, que los líderes proactivos para comunicarse de forma efectiva, con sus seguidores y demás miembros que conforman los equipos de trabajo en las organizaciones deben poner en practica las técnicas comunicacionales así como los recursos metodológicos de la programación Neurolingüística como a continuación se describen, las técnicas:

*Acompasar*: Para Losada (2004), esta destreza implica seguir el paso a la otra persona, andar al compás con el interlocutor para luego poder conducir, tomar el control e introducir nuevas pautas diferentes de comportamiento asumiéndose de esta manera el liderazgo creativo. En la opinión de, Sambrano (2001) el

acompañar, se entiende como el proceso de guiar a la persona a un estado de conciencia determinado, utilizando el lenguaje verbal y no verbal como las palabras, tono de voz, gesto corporal entre otros tópicos. Este autor señala que esta habilidad, permite al líder inducir estados emocionales positivos para construir una relación de confianza.

**Rapport:** El rapport para O'Connor y Seymour (2001), es el proceso por medio del cual se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas y puede generar respuestas útiles de otros individuos. Con frecuencia actúan en los niveles de las palabras, acciones, valores y creencia.

Según Losada (2004), el rapport es una de las claves esenciales de la PNL. Como una habilidad comunicativa, predispone a las personas de tal forma, que en ocasiones se establece un acoplamiento tanto físico como psicológico, el cual permite al emisor dirigir al otro interlocutor; hasta el estado emocional deseado por éste. De tal manera que, con rapport o sintonía se busca la armonía nunca el enfrentamiento, pues el efecto inmediato de esta acción, es lograr una mejor comunicación con otro, con el individuo con quien se está relacionando, así como una mayor comprensión y el desarrollo de una empatía plena entre ambos.

**Flexibilidad:** La flexibilidad es adoptar distintas perspectivas, así lo afirman, O'Connor y Seymour (2001), quienes creen, que a mayor amplitud de criterio mejor será el enfoque de los hechos. De igual manera, Sambrano (2001) indica que la condición ideal para que un individuo tenga poder, es asumir la suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en el lugar del otro y desde allí propiciar cambios desde la perspectiva del bien común. Por tanto, es importante tener en cuenta distintas ideas y prioridades, cuantos más puntos de vista se puedan considerar, más valiosa será la información, fácil y asertiva será la acción de la toma de decisión, bajo criterios reales de concertación.

**Asertividad:** Algunos autores determinan la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad. Robbins (2007)

considera a la persona asertiva como aquella, cuya personalidad es atrayente o activa, quien determina sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento. Establece Grochowich (2003), que las características básicas de los individuos asertivos son: libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta, su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones mostrándose dispuesto a superarlas.

En ese respecto se puede destacar que la asertividad es una habilidad comunicacional adecuada que permite a las personas, expresar sus sentimientos, emociones así como pensamientos y creencias de una manera honesta; es decir, sin sentir ante ese comportamiento sentimientos de culpa miedo e intimidaciones.

*Escucha activa:* Para Argyris (2008) esta habilidad se centra en mejorar la recepción del mensaje, mostrar interés, atender al hablante para que éste se sienta comprendido y refuerce su comunicación. Se concentra en dos puntos: una conducta no observable, la cual se encarga de dirigir la atención al otro individuo para registrar información y, otra observable, en la cual se expresa interés en escuchar y comunicarse. Bajo otro enfoque, Arredondo (2002), considera que la escucha activa, enfatiza en desactivar los filtros de recepción, sintetizar las creencias del otro, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales, enviadas al interlocutor. Igualmente, ser un oyente activo implica chequear continuamente con la otra persona si se está entendiendo. Por otro lado, es importante resaltar que en relación a los recursos metodológicos se consideran los siguientes:

*Calibración:* señalan O'Connor y Seymour (2001), que para la PNL calibrar es la habilidad para captar las sutilezas del lenguaje corporal. Cuando nos comunicamos no sólo lo hacemos mediante palabras (lenguaje digital) sino también con nuestra fisiología (lenguaje analógico). Para Arredondo (2002), la calibración es la capacidad que podemos desarrollar para permitirnos observar los cambios en el conjunto del comportamiento no verbal que se producen en la fisiología de cuando calibramos observamos de manera detallada y precisa todas las variaciones producidas en el nivel analógico del sujeto, pudiendo detectar así

los cambios que permitiendo conocer sus estados internos, estimulando crear un clima de confianza, para "guiar" al otro hacia posiciones distintas y a estados más abiertos y positivos.

*Visualización:* expresa Arredondo (2002), que este recurso, es una técnica que se basa en entrenar la mente a través de las prácticas de visualización para lograr instaurar nuevas conductas o cambiarlas y mejorar algo que ya existe. Algunas estrategias fomentan la empatía, practicando el ponerse en el lugar de otros y la búsqueda de soluciones creativas. Así mismo, Carrión (2003), define la visualización como el proceso por adelantado de una situación que en programación Neurolingüística es situarse en el futuro. Esto consiste en situarse en el futuro para imaginarse cómo se quiere que sean las cosas.

En relación a lo antes descrito, la puesta en práctica de los recursos mencionados permite analizar codificar y modificar conductas, a través del lenguaje verbal, gestual y corporal. En este orden de ideas, dentro del marco de la PNL los principios a respetar en la aplicación de toda estrategia de intervención grupal, se hacen necesarios cuando se quiere favorecer un cambio.

*Anclaje:* para O'Connor y Seymour (2001), es una de las estrategias de la meta modelo y constituye el proceso que permite asociar a un estado emocional deseado un estímulo específico. Este proceso, según Tenutto (2005), es un condicionamiento emocional y que ocurre con frecuencia en la vida en condiciones unas veces negativas y otras positivas. El meta modelo, lo utiliza de manera sistémica para evocar sentimientos y conductas deseadas en lugar de conductas no deseadas. Es un proceso mediante el cual un estímulo externo sensorial se asocia con una conducta que se desea adquirir.

*Reencuadre:* según lo refiere Tenutto (2005), es la otra estrategia de la meta modelo, la cual permite colocar una conducta inadecuada en un nuevo contexto que la transforme en útil o valiosa, tomando los recursos que posee la persona, por que la idea no es quitar nada sino construir sobre la base de

lo existente. El reencuadre facilita la identificación de la conducta indeseada y deseada, así como, a diferenciar el contexto adecuado y el inadecuado. Refiere Losada (2004), que la tarea del facilitador es lograr que se diferencie la intención de la conducta desadaptativa y lograr los cambios. Estos elementos de análisis permiten establecer la empatía y la comprensión entre los interlocutores. En este caso los líderes pueden utilizar otros procesos especiales para lograr que seguidores cambie sus conductas, es decir aprenda, desaprenda y reaprenda utilizando las herramientas de reencuadre.

Sintonía: este recurso metodológico, para Cudicio (2003) es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente. Concluyen que cuando dos personas están en sintonía, la comunicación fluye, sus cuerpos al igual que las palabras están en armonía, esto se refleja en las posturas, los gestos de igual manera en los contactos visuales. De acuerdo a lo planteado por Carrión (2003), el supervisor ha de crear sintonía para transmitir sus conocimientos, su lenguaje corporal de forma sensible, respetuosa; esto creará un puente entre él y los demás. El contexto que rodea el mensaje verbal, la comunicación constituye la respuesta.

## REFLEXIONES FINALES

La Programación Neurolingüística (PNL), proporciona herramientas y habilidades para el desarrollo de los estados de excelencia individual, induciendo al individuo a reconfigurar la manera en la cual se producen las creencias y las presuposiciones sobre cómo son los seres humanos, en qué consiste la comunicación y la manera en la cual se desarrolla el proceso de cambio dentro de esta metodología.

La PNL contribuye directamente al mejoramiento de las relaciones tanto intrapersonales como interpersonales, porque incide, mediante su dominio en el desarrollo de una comunicación eficaz, garantizando una interacción ajustada a las exigencias de las personas que desde el punto de vista laboral, desempeñan un oficio conjuntamente.

La PNL describe cómo la mente trabaja y se estructura, cómo las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian. Mediante el estudio detallado de la comunicación, verbal o no verbal, la PNL se transforma en un excelente medio de auto-conocimiento y evolución personal.

La comunicación es efectiva, cuando esta tiende a alentar un mejor desempeño, promueve la satisfacción en el trabajo, incrementa los niveles de productividad y por ende, genera un clima organizacional con compromisos y visión compartida del negocio, convirtiendo a los empleados en defensores del negocio. La comunicación cumple con cuatro funciones fundamentales tales como: información, control, motivación y expresión emocional.

En la PNL las experiencias vitales son captadas por los cinco sentidos, siendo procesadas como información por el sistema nervioso, el cual ayuda a representar internamente dichas experiencias con el fin de darle significado y estructura a cada una de ellas. Esto se realiza a nivel lingüístico, a través de las palabras, sonidos, sentidos, sensaciones u olores.

Los líderes de las organizaciones deben tomar conciencia de su propio estilo particular de comunicación, la modalidad de relacionarse que tienen con los demás e identificar patrones típicos de relación intra e interpersonal presentes en la empresa, así como también desarrollar destrezas de comunicación aplicables en su ámbito de trabajo, con miras a hacer más fluida y efectivo el funcionamiento de ese complejo sistema de transacciones en el cual se encuentran cotidianamente inmersos.

Los líderes de las organizaciones deben asumir el compromiso de actuar en sintonía con las exigencias comunicacionales del medio ambiente laboral, mediante la implementación de habilidades orientadas a comprender las actitudes del personal, carencias afectivas, necesidades humanas, la motivación y las expectativas de trabajo en función de desarrollar sinergia como un mecanismo de integración organizacional en la búsqueda de la excelencia profesional, alto rendimiento del talento humano y la productividad de la gerencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, Ch. (2008). **Comunicación Eficaz**. España: Deusto.
- Arredondo, L. (2002). **Sea un Comunicador Excelente**. Madrid: McGraw-Hill.
- Bandler, R. y Grinder, J. (2000). **La estructura de la magia**. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Carrión, S. (2003). **Curso de Master en PNL**. Barcelona: Obelisco.
- Cudiccio, C (2003). **La PNL: las claves para una comunicación mejor**. Barcelona. España: Gestión 2000, S.A.
- Grochowich (2003). **Tener Éxito en el Trabajo con PNL**. Costa Rica: Continente.
- Losada, J. (2004). **Mapas o Modelos Mentales: Servicio Integral Empresarial**. Maracaibo.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (2001). **PNL y Relaciones Humanas**. España: Paidós
- Robbins, S. (2007). **Comportamiento organizacional. Teoría y práctica**. Séptima edición. Prentice hall Hispanoamericana. S.A
- Sambrano, J. (2001). **PNL para todos**. Caracas Venezuela: Alfadil. Tidd, J.
- Schwarzer W. (2008). **Actitud y Comportamiento**. México.
- Stephen, C. (2005). **Los siete hábitos de la Gente altamente efectiva. La revolución ética de la vida cotidiana**. Argentina: Paidós
- Tenutto, M. (2005). **Escuela para gerentes. La Gestión Escolar**. Colombia: Printer Colombiana S.A.