

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, UN MODELO PARA FACILITAR  
LA APROPIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

**ELIANA MARIA ESCOBAR CATAÑO  
MONICA ARANGO OSPINA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 76  
MEDELLÍN  
2013**

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, UN MODELO PARA FACILITAR  
LA APROPIACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

**ELIANA MARIA ESCOBAR CATAÑO  
MONICA ARANGO OSPINA**

**Monografía**

**Asesora Metodológica:  
LINA MARCELA ACEVEDO CORREA  
Magíster en Derecho**

**Asesor Temático:  
GABRIEL GALVIS IDARRAGA  
Ingeniero Industrial - MBA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
COHORTE 76  
MEDELLÍN  
2013**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	5
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
1. CONCEPTOS, LAS CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)	15
1.1 TRES PALABRAS PARA EXPLICAR EL CONCEPTO DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA - PNL	16
1.2 APRENDER, DESAPRENDER Y REAPRENDER	18
1.3 EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN	20
1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	22
1.5 LA REALIDAD ORGANIZACIONAL	26
2. TÉCNICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)	29
2.1 LENGUAJE Y SISTEMAS REPRESENTATIVOS	32
2.1.1 Área corporal.	33
2.1.2 Área sensorial.	34
2.1.3 Área extrasensorial.	36
2.1.4 Área del lenguaje.	37
2.1.5 Área de lo genérico.	37
2.2 TÉCNICA DEL CAMPO UNIFICADO SEGÚN ROBERT DILTS	38
2.3 ANCLAJES	42
2.3.1 Anclaje de estado de plenitud de recursos.	44
2.3.2 Anclaje espacial o Círculo de excelencia.	44
2.3.3 Anclaje en la comunicación con los demás.	45
2.4 APRENDIZAJE BASADO EN EXPERIENCIAS	46
2.5 MODELO MILTON	51
3. TÉCNICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) QUE PERMITEN ROMPER PARADIGMAS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	54
3.1 EL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN	54
3.2 EL SISTEMA DE LAS CREENCIAS	56
3.3 ANCLAJES EN LA COMUNICACIÓN	58

CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	67
CIBERGRAFÍA	68
BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA COMPLEMENTARIA	69

## GLOSARIO

**ALCLAR, ALCLAJE:** Proceso mediante el cual un estímulo o representación (externos o internos) se conectan y desencadenan una respuesta. Las anclas pueden producirse de manera espontánea o ser colocadas deliberadamente.

**AUTITIVO:** Relativo al oído o al sentido oído.

**CAMPO UNIFICADO:** Encuadre unificador de la PNL. Matriz tridimensional formada por los niveles neurológicos, las posiciones perceptivas y el tiempo.

**COMPORTAMIENTO, CONDUCTA:** Cualquier actividad que una persona realiza, incluyendo las actividades del pensamiento.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.

**CREENCIAS, CONVICCIONES:** Generalizaciones que cada persona se hace del mundo y principios con los que opera en él. Las creencias actúan como profecías que se cumplen y que influyen en todos los comportamientos de manera individual.

**FILTROS DE PERCEPCIÓN:** Ideas, experiencias, creencias, y lenguajes únicos que conforman de manera personal el modelo del mundo.

**HABILIDAD:** Capacidad para aplicar apropiadamente atributos o comportamientos personales para desempeñar una actividad.

**INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MEDELLÍN:** Son las instituciones universitarias de orden nacional, departamental o municipal, ubicadas en la ciudad de Medellín, las cuales tienen la facultad legal para adelantar programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización y maestría.

**INTERACCIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Actividades permanentes de las personas, relativas al cargo que desempeña, articuladas con los requisitos de las normas NTC GP1000 e ISO 9000 y la interacción que realiza entre los procesos para lograr un resultado deseado, generar valor y transformar elementos de entrada en resultados.

**KINESTÉSICO:** Relativos a las sensaciones corporales. En la PNL, el termino kinestésico se aplica a todo tipo de sensaciones, incluidas las táctiles, vísceras y psicomotrices.

**MEJORA CONTINUA:** Acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

**NIVELES NEUROLÓGICOS:** Conocido también como los niveles lógicos de la experiencia: entorno, conducta, creencias, identidad y lo espiritual.

**PROCESOS DE APRENDIZAJE:** El proceso de aprendizaje facilita la adaptación del sujeto a nuevas situaciones no conocidas por él, se presenta gracias a la integración de sistema de pensamiento y motores necesarios para dar respuesta a diferentes situaciones cotidianas de carácter social o cognitivo. Además permite la creación de patrones nuevos de pensamiento, cuando no existen esquemas mentales previos que permitan enfrentar las situaciones.

**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL):** Estudio de la ciencia y modelo de cómo el cerebro codifica el aprendizaje y la experiencia. Esta codificación afecta la manera en que nos comunicamos y nuestra conducta. Es la clave para lograr metas y adquirir la excelencia.

**REPRESENTACIONES INTERNAS:** Patrones de información que creamos y almacenamos en nuestra mente, combinados con imágenes, sonidos, sentimientos, olores y sabores.

**SINTONIA O RAPPORT:** Proceso por el cual se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas; capacidad para generar respuesta de otra persona.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC) PARA ENTIDADES:** Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la

prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de las entidades.

**SISTEMAS REPRESENTATIVOS:** Manera como cada individuo codifica la información en su mente mediante uno o más de los cinco sistemas sensoriales: visual, auditivo, cenestésico, olfativo, y gustativo.

**TÉCNICA:** Conjunto de procedimientos, recursos e instrumentos para flexibilizar la actitud y la conducta del talento humano con el fin de producir y aplicar comportamientos propositivos en determinadas situaciones.

**VISUAL:** Relativo a la vista o al sentido de vista.

## RESUMEN

Esta monografía constituye una reflexión y análisis sobre cómo el modelo de la Programación Neurolingüística (PNL) juega un papel importante en las entidades para intervenir y aplicar en los procesos de sensibilización e implementación de los sistemas de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación superior en Medellín y de cómo se pueden abordar de una manera más efectiva empoderando a todos los actores en su trabajo diario, interviniendo las actitudes, comportamientos y compromisos.

A este propósito las autoras se motivaron a investigar, dado que los sistemas de gestión siguen un protocolo de concepción, aplicación, despliegue y resultados, que, en muchas ocasiones, es ajeno a las labores ordinarias diarias de las personas, lo cual hace que lo vean como un paraproceso, como un adicional en lugar de convertirse en una nueva forma de hacer las cosas y de gestionar, motivados intrínsecamente porque hay un gusto, un propósito y se entiende así.

El desarrollo del trabajo se da inicio con una mirada al enfoque y a la historia de la PNL y como esta disciplina permite a los individuos alcanzar los objetivos; luego se detallan los principios de la PNL y un conjunto de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal; además de la influencia de los mapas personales a partir de las creencias y de las experiencias vividas y posteriormente, se presenta la interacción y complementariedad de las técnicas de la PNL en los sistema de gestión de la calidad a partir de la comprensión e intuición de las autoras, quienes se encuentran con unos factores a favor dada su experticia profesional y a los conocimientos que han adquirido en el posgrado.

Sin embargo, se dificultó identificar que los temas objetivo de estudio no son un evento, son un proceso que requiere de un horizonte de tiempo más largo del que se dispone, pero permitió la información que se recopiló, para demostrar que el modelo de la PNL puede mejorar la interacción del talento humano con el sistema de gestión de la calidad, en la medida en que las personas lo apropien y que sean capaz de convertir una acción en un habito, un habito en una costumbre, y la costumbre en cultura, lo que se logra con herramientas muy sencillas de la PNL y hacer más efectivo el proceso.

La intervención del sistema de gestión de la calidad por medio de la PNL permitirá el reconocimiento del sistema como un modelo práctico, cuyo éxito es notable cuando se concibe el talento humano en la gestión de las entidades con una participación activa para la consecución de los objetivos; dado que por más automatizados que sean los procesos, si las personas no intervienen, si no se consideran los compromisos laborales como propios, si no hay una motivación y un excelente cuidado del tejido social, los sistemas de gestión no son viables y se vuelven un hecho completamente aislado.

**Palabras clave:** Comportamiento; Programación Neurolingüística (PNL); Sintonía o Rapport; Sistema de Gestión de la Calidad (SGC); Técnica.

## INTRODUCCIÓN

Con el propósito de promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica; la ISO (Organización Internacional de Normalización) definió las normas ISO 9000 que constituyen un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio.

La familia de la ISO 9000 se estructura bajo el enfoque del Ciclo de Deming, PHVA, que se constituye por: planear, hacer, verificar y actuar, y a su vez, cada norma se compone de este mismo ciclo y es de gran utilidad para ejecutar planes de mejora continua.

- **NTC ISO 9000:2005** Fundamentos y vocabulario (*Planear*)
- **NTC ISO 9001:2008** Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (*Hacer*)
- **NTC ISO 19011:2012** Directrices para la auditoría sistema de gestión de la calidad y ambiental (*Verificar*)
- **NTC ISO 9004:2010** Directrices para la mejora del desempeño (*Actuar a Mejora*)



Fuente: Ciclo Deming: <http://maestrosdelacalidadqo100111.blogspot.com/2012/09/ciclo-deming.html>. Consultado 16.05.13

El sistema de gestión de la calidad puede ser aplicable, tanto en el sector público, como en el privado, a nivel internacional según la NTC ISO 9000:2005 es: "(...) aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las

necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda”<sup>1</sup>.

En forma general, el sistema de gestión de la calidad integra cinco elementos: la estructura organizacional, que define los niveles directivos y de gestión; la estructura de responsabilidades, que como su nombre lo indica define las responsabilidades por la calidad; la identificación e interrelación de los procesos, que determina la secuencia de operaciones dirigidas a la consecución de un objetivo específico; la documentación de los procedimientos, que describe detalladamente las operaciones y, como último elemento, la gestión de los recursos asignados a la obtención de los objetivos de calidad, al cumplimiento de los requisitos y la satisfacción del cliente.

En consonancia con la Norma Internacional NTC ISO 9001 se reglamentó, para el sector público en Colombia, la gestión de la calidad mediante la Ley 872 de diciembre 30 de 2003, “por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”, por la que se estableció una conducta imperiosa y se determinó un tiempo para el diagnóstico y la implantación del sistema según las directrices y requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000.

El sistema de gestión de la calidad es una “herramienta”<sup>2</sup> que permite el direccionamiento gerencial, en pro de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y materializa el conocimiento, es decir, se documenta lo que se hace y se generan registros de las actuaciones; esta información debe fluir e interpretarse acorde con las necesidades de la organización y del cliente, posteriormente debe realizarse un análisis para la toma de decisiones.

La dificultad que actualmente se vive, consiste en que el talento humano que compone a las instituciones públicas de educación superior en Medellín certificadas con la NTC ISO 9001 y NTC GP1000<sup>i</sup>, asumen el sistema como una carga adicional al trabajo diario y no lo incorporan e interiorizan como una cultura para el mejoramiento continuo; interpretan e implementan el sistema de gestión de la calidad por un lado y las funciones del cargo por otro, duplicando así esfuerzos.

---

<sup>1</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Sistemas de gestión de la calidad. fundamentos y vocabulario NTC-ISO 9000. Bogotá D.C: El Instituto, 2005. p. 8.

<sup>2</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000, Literal 2.1 Objeto, Bogotá D.C: El Instituto, 2009. p. 29.

En algunos casos no se tiene el apoyo de la alta gerencia porque no lo ven como una metodología para el cumplimiento de la estrategia corporativa. Asimismo se encuentran las personas conservadoras, que por su gran trayectoria en la institución, se ven atropelladas por los cambios que generan los sistemas de gestión, comienzan los rumores de que hay mucho trabajo por los formatos que se deben diligenciar, se cuestionan si todo hay que documentarlo y por qué se tiene que hacer eso así, si siempre lo han ejecutado de una misma manera. También, la poca motivación de la alta dirección para los empleados que participan en las actividades de auditoría interna que son parte esencial para la evaluación y mejoramiento del sistema. Por otro lado, los empleados constantemente confunden las oficinas o departamentos con los procesos, presentando dificultades en la interacción de los mismos.

Es así como se manifiesta en los empleados un desencanto por el sistema de gestión de la calidad; de continuar con esta situación los sistemas de gestión no aportarían los beneficios para los cuales son implementados, se estancaría el desarrollo de los procesos, no fluiría adecuadamente la comunicación al interior de la organización y se generaría desmotivación del personal y grandes pérdidas económicas. Además, el sistema de gestión de la calidad perdería credibilidad al no obtener los resultados planeados.

Definitivamente la calidad es un proceso que se ve afectado por la intervención del talento humano, por lo tanto, se deben desarrollar estrategias y metodologías alineadas con el crecimiento personal, el desarrollo y mejoramiento de la organización que permitan interiorizar los compromisos del sistema de gestión de la calidad como parte sustancial de su trabajo diario. Frente a los sistemas de gestión de la calidad sin duda las organizaciones están transitando en una era que exige romper viejos paradigmas y asumir nuevos comportamientos ante las realidades que impone el entorno.

Cabe entonces preguntarse ¿Cómo la programación neurolingüística (PNL) puede ser un modelo para mejorar la interacción del talento humano con el sistema de gestión de la calidad (SGC) en las instituciones públicas de educación superior en Medellín certificadas con la NTC ISO 9001 y NTC GP1000?

Para lo cual esta monografía tiene como objetivo general determinar cómo la programación neurolingüística (PNL) puede ser un modelo para mejorar la interacción del talento humano con el sistema de gestión de la calidad (SGC) en

las instituciones públicas de educación superior en Medellín certificadas con la NTC ISO 9001 y NTC GP1000.

De manera más específica se quiso identificar los conceptos, las características y las ventajas de la programación neurolingüística (PNL); determinar las técnicas de la programación neurolingüística (PNL) que favorezcan la comprensión y aplicación de conceptos; y analizar cuáles de las técnicas de la programación neurolingüística (PNL) pueden ser aplicadas en procesos de aprendizaje relacionada con el sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación superior en Medellín certificadas con la NTC ISO 9001 y NTC GP1000.

En este sentido, las autoras, son dos profesionales convencidas de que el sistema de calidad es un método que permite administrar una entidad y llevar medidas de control continuo que proporcionan unos vínculos para la optimización de los recursos logrando visibilizar el desempeño e impacto del servicio y/o producto a la sociedad. Actualmente laboran en una institución pública de educación superior adscrita al municipio de Medellín, el Instituto Tecnológico Metropolitano – ITM, el cual desde diciembre del 2008 está certificado en las normas NTC ISO 9001 y NTC GP1000 y la continuidad de su sistema está ligado al cumplimiento de la Ley 872 de 2003 y al Acuerdo Municipal del Concejo de Medellín N°25 de 2007 “por medio del cual se establece la obligatoriedad de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en la Administración Central y Descentralizada del Municipio de Medellín”.

Es claro que la calidad de una institución se refleja en los resultados de la gestión de su personal, por lo tanto, la planificación, la implementación y el mejoramiento continuo de los procesos debe estar mediado por un sistema de gestión de la calidad interiorizado por cada uno de los integrantes de dicha organización. Como se explicó en la formulación del problema la dificultad radica, para el caso de las instituciones públicas de educación superior, en que el talento humano asume el sistema como una tarea y no como una herramienta que contribuye a sistematizar las acciones para el mejoramiento continuo.

Para el objeto de estudio, la relación de la PNL con el área de la administración es la de mayor interés, y solo se ha evidenciado bibliografía orientada en el ámbito empresarial, en el liderazgo de los directivos y como un modelo para la excelencia.

Este documento será de interés para consultores, coordinadores de sistemas de gestión y personal de las empresas que en algún momento han dudado de las

bondades de los sistemas de gestión, buscan los beneficios derivados de un trabajo por procesos y nuevas estrategias que permitan interiorizar el sistema de calidad con el quehacer diario.

La metodología utilizada es de tipo cuantitativa, bajo los parámetros de un estudio exploratorio, es decir, el tema en cuestión no se ha desarrollado en tal contexto, sino como modelos independientes (PNL vs SGC), dado lo anterior se trató de explorar la articulación y complementariedad de estos modelos, se indagó de cómo la aplicación de conceptos y técnicas de la PNL impactarían positivamente en el comportamiento humano propiciando sentimientos y conductas favorables y de empatía con el sistema de gestión de la calidad conduciendo a interiorizar este en su quehacer diario y convirtiéndose así en actores institucionales conscientes y deliberados del mejoramiento continuo.

Este trabajo se valió de la fuente secundaria que permitió la recopilación documental de trabajos y artículos de investigación realizados por otros; la búsqueda bibliográfica y el análisis de contenido de textos y libros relacionados con la PNL y la experiencia y la educación adquirida en el posgrado, formándose las investigadoras una concepción de lo que ha sido el desarrollo teórico del tema objeto de investigación lo que permitió analizar, juzgar y emitir posiciones y conclusiones.

La monografía consta de tres capítulos el primero se refiere a los “Conceptos, las características y ventajas de la programación neurolingüística (PNL)” el segundo explica algunas de las “Técnicas de la programación neurolingüística (PNL), el tercer capítulo analiza las “Técnicas de la programación neurolingüística (PNL) que permiten romper paradigmas en los sistemas de gestión de la calidad” y finalmente se expresan conclusiones.

---

<sup>i</sup> **Nota:** Las instituciones universitarias que a la fecha (junio de 2013) se encuentran certificadas bajo las normas mencionadas son: el Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid (Politécnico JIC), el Instituto Tecnológico Pascual Bravo, Colegio Mayor de Antioquia (COLMAYOR), la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín (UNAL) y el Tecnológico de Antioquia (T de A).

## 1. CONCEPTOS, LAS CARACTERÍSTICAS Y VENTAJAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

El presente trabajo de investigación está fundamentado en el modelo de la programación neurolingüística (PNL) construido por Jhon Grinder y Richard Bandler en Santa Cruz, California, las autoras de la monografía se apoyan en las técnicas de la PNL que favorezcan la comprensión y aplicación de conceptos, así como en el análisis de estas para la aplicación en procesos de aprendizaje relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

Según la Revista *Escuela de Administración de Negocios*, el concepto de la programación neurolingüística PNL está enfocado principalmente al descubrimiento de modelos, es decir, de ontologías y la define como: “La ciencia de las oportunidades (Grinder y Bandler, 1975). La PNL brinda al cerebro una serie de alternativas diferentes para tomar a voluntad diferentes opciones y estrategias con base en el entendimiento y el funcionamiento del cerebro. Se trata de un conjunto de poderosas técnicas diseñadas para producir cambios permanentes a corto plazo”<sup>3</sup>. En la actualidad es un modelo que está en auge porque permite encontrarse con su propio yo, analizar los actos y actuaciones, valerse de las experiencias no solo personales sino ajenas para mejorar las habilidades, los comportamientos y prácticas, encaminado a la acción y cohesión con la cotidianidad para el mejoramiento continuo y la excelencia del ser humano; este modelo enseña patrones que responden al cuerpo, la mente y el lenguaje.

De acuerdo con lo anterior, la programación neurolingüística inicia como un modelo para descubrir los esquemas que permiten que una persona sobresalga en un campo determinado y, por otra parte, para conocer las formas de comunicación efectiva de pensar y actuar de esas personas sobresalientes, logrando mejoramiento a nivel personal y profesional.

La PNL surgió en Santa Cruz, California, a comienzos de los años 70, con John Grinder, profesor de lingüística de la Universidad de Santa Barbara, y Richar Bandler, profesor de informática. En sus investigaciones definieron un modelo con base en los más importantes psicoterapeutas exitosos de diferentes áreas a partir de la pregunta: “¿Cómo actúan y logran cambios rápidos en las personas, allí donde otros se demoran mucho más tiempo?” Empezaron investigando las

---

<sup>3</sup> CRISSIEN CASTILLO, John Orlando, Revista Escuela de Administración de Negocios No. 50, Bogotá: Escuela de Administración de Negocios, 2004, p. 68.

fortalezas de estos hombres exitosos: su sistema de programación, los fundamentos lingüísticos, matemáticos e informáticos.

Los análisis realizados a tres psicoterapeutas exitosos concluyeron que éstos tenían una comunicación efectiva que lograba cambios personales, que generaba un aprendizaje más acelerado y por ende un mayor disfrute de la vida. Se trataba de Virginia Satir, una afamada terapeuta de familia; de Fritz Perls, padre de la hipnoterapia en Milton Ericsson; y Gregory Bateson, investigador en lingüística, comunicación y teoría de sistemas<sup>4</sup>.

Este análisis con los psicoterapeutas se basa en las personas que hacen las cosas bien, es por esto que los observaron, los modelaron y diseñaron un conjunto de herramientas y estrategias que posibilitan una relación mayor y eficaz con uno mismo y con los demás, así como el cambio evolutivo y positivo en algún campo de la vida pensando de manera efectiva.

### **1.1 TRES PALABRAS PARA EXPLICAR EL CONCEPTO DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA - PNL**

La PNL describe la relación entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y como se afecta el comportamiento a través de esta relación. En 1976 John Grinder y Richard Bandler, crearon y definieron el modelo de la programación neurolingüística y lo han explicado como:

(...) un engorroso término que cubre tres sencillas ideas. La parte “neuro” de la PNL recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de nuestros procesos neurológicos, de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimiento. Tomamos contacto con el mundo mediante los cinco sentidos, damos “sentido” a la información y actuamos según ello. Nuestra neurología cubre no sólo los invisibles procesos del pensamiento, sino también nuestras reacciones fisiológicas visibles frente a las ideas y acontecimientos. El uno es el simple reflejo del otro en un nivel físico. Cuerpo y cerebro forman una unidad inseparable, un ser humano.

La parte “lingüística” del título indica que usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conducta y para comunicarnos con los demás. La “programación” se refiere a las maneras que podemos escoger para organizar nuestras ideas y acciones a fin de producir resultados.

La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; cómo organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explora cómo lo descubrimos con el lenguaje y cómo reaccionamos, tanto intencionalmente como no, para producir resultados<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 68.

<sup>5</sup> O’CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John, Introducción a la PNL, Editorial Urano, 2007, p. 30.



Fuente: [http://www.elartedelaestrategia.com/programacion\\_neurolinguistica\\_pnl.html/](http://www.elartedelaestrategia.com/programacion_neurolinguistica_pnl.html/)  
Consultado 15.08.13.

En tal sentido las actuaciones siempre están marcadas en el proceso **neurológico** (**N**) a través de las representaciones mentales de la información y la percepción que los individuos se forman de las situaciones; una memoria completa contendría las visiones, sonidos, sentimientos, sabores y olores de la experiencia original, no obstante al momento de recordarla se acude a una de estas características otorgando la posición dominante. Los principales sistemas sensoriales son: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato; encargados de transmitir las sensaciones al sistema nervioso central, de ahí se desprende que las personas se cataloguen en visuales (perciben mejor su entorno mediante el sentido de la vista), auditivas (perciben mejor su entorno mediante los sonidos recordados) y cenestésicas (sentimientos y sensaciones del cuerpo mediante el tacto, gusto y olfato).

En cuanto a la **lingüística** (**L**) se vale del lenguaje como medio de comunicación para transmitir los pensamientos y sentimientos, por lo que la elección de las palabras indicará qué sistema representativo utiliza la persona; también se da el lenguaje no verbal, hecho de posturas, gestos y actitudes que permiten la comprensión e influyen en los demás.

Ahora bien, la **programación** (**P**) permite elegir entre varias opciones en coherencia con los pensamientos y acciones, a partir de unos patrones de conducta. “La repetición continua de estos patrones se constituyen en un programa, el ser humano está programado para responder de determinada manera. Esa manera es la programación. La PNL la llama estrategia. Esta programación una vez sistematizada y analizada, puede variarse para que los

resultados, es decir la conducta y la personalidad varíen”<sup>6</sup>. Asimismo, cada individuo interpreta, asocia y actúa según sus creencias, valores, necesidades y expectativas por lo tanto cada experiencia positiva o negativa entra en contacto con los sistemas sensoriales marcando el momento en la memoria o ignorándolo.

En coherencia con lo anterior cada ser humano percibe de manera individual el mundo, filtra al mundo exterior mediante los sentidos (vista, tacto, gusto, olfato, oído), este actúa y toma decisiones de acuerdo a la energía y sentimientos que lo rodean, sin percibir lo diminuto que puede llegar a ser con las múltiples situaciones que se pueden presentar, sin embargo ante la inmensidad, la PNL propone la simplificación mediante la construcción de mapas que no es más que las impresiones propias que dependen de lo que se vea y a donde se quiere llegar: “Cada uno de nosotros percibimos el mundo de manera única, como si estuviéramos en posesión de un mapa individual del mundo real, uno que hemos dibujado nosotros mismos (...) también somos únicos en nuestra colección de experiencias pasadas, y en las actitudes y creencias que han resultado de estas. Tendemos a filtrar la experiencia para que se acomode a nuestras percepciones y creencias”<sup>7</sup>.

La herramienta de la PNL es un camino que conduce a mejorar la comunicación, a flexibilizar las conductas de los individuos y permite alcanzar las metas propuestas, es por esta razón que la PNL tiene un campo de trabajo muy amplio y la aplican en diferentes áreas como lo es en las ventas, en la salud, en la educación, en los negocios, gestión de conflictos, superación de fobias, aprendizaje, entre muchos otros.

## **1.2 APRENDER, DESAPRENDER Y REAPRENDER**

Por medio de las prácticas de la PNL se puede aprender, desaprender y reaprender, es por esto que es fundamental conocer la noción de lo consciente y lo inconsciente:

Una forma de aprender es mediante el dominio consciente de pequeños trozos de comportamiento que, combinándolos en cadenas más y más largas, se convierten en habituales e inconscientes. Construimos hábitos y así nos liberamos para poder advertir otras cosas.

De modo que nuestra parte consciente está limitada a siete, más o menos dos, trozos de información, ya sea del mundo interior de nuestros pensamientos o del

---

<sup>6</sup> BRICEÑO Albert, Programación Neurolingüística I, Uruguay: Psicolibros Waslala, 1970. p. 33-34.

<sup>7</sup> Ibid., p. 92-93.

mundo exterior. Nuestro inconsciente, por el contrario, lo constituyen todos los procesos vitales de nuestro cuerpo, todo lo que hemos aprendido, nuestras experiencias pasadas, y todo lo que podríamos advertir en el momento presente, aunque no lo hagamos. El inconsciente es más listo que el consciente<sup>8</sup>.

En coherencia con la cita, todos los procesos de aprendizaje requieren de la parte consciente del ser humano porque es ahí donde se presenta la mayor atención del paso a paso, es un tiempo de asociación de lo teórico con la práctica y se está plenamente identificado con lo que sucede. Contrario al estado inconsciente donde una actividad o quizás habilidad, se convierten en instintivo y mecánico, esto ocurre cuando se introyecta, de forma conductual, en la mente y en la cotidianidad lo aprendido.

Ahora bien, es importante conocer que el proceso de aprendizaje contiene cuatro etapas: “1. Incompetencia inconsciente, 2. Incompetencia consciente, 3. Competencia consciente, 4. Competencia inconsciente. Desaprender es ir del número 4 al 2. Reaprender es ir del número 2 al 4 con más opciones”<sup>9</sup>. La **incompetencia inconsciente** es el comienzo del aprendizaje donde no se conoce, ni se sabe hacer algo, seguidamente entra la **incompetencia consciente**, la cual requiere de mayor atención porque es el estado donde se conoce las características, atributos y requerimientos para aprender a hacer algo; tras un tiempo prosigue con la etapa de **competencia consciente** que significa que ha aprendido la habilidad y se empieza a generar un modelo con esfuerzo bien ejecutado y finalmente con la dedicación se obtiene la **competencia inconsciente**, que como se puntualizó anteriormente se adquiere la habilidad y se convierte en algo mecánico, en algunos casos se transforma en hábitos, “Su parte consciente fija el objetivo y lo deja al inconsciente para que lo lleve a cabo, liberando su atención para otras cosas”<sup>10</sup>.

Lo anterior permite reconocer que todos los individuos tienen unas habilidades comunicativas y de aprendizaje y que a través del modelo de la PNL se podrán depurar o mejorar. Además brinda opciones a la hora de actuar, flexibiliza el comportamiento y conserva el mayor control de la situación, lo que conduce al éxito, y alcanzar los objetivos que se desean a través de un enfoque positivo.

La Programación Neurolingüística (PNL), durante sus años de práctica, ha trabajado en el lenguaje, en la fisiología y en la comunicación, sistemas

---

<sup>8</sup> O’CONNOR. Op. cit., p. 34.

<sup>9</sup> Ibid., p. 36.

<sup>10</sup> Ibid., p. 36.

representativos que han permitido modificar conductas de toda una vida, aliviar traumas superando pasadas vivencias, generar sentimientos más positivos y de motivación, aumentar la autoestima, generar nuevas creencias en pro del crecimiento personal, cambios en sentimientos, comportamientos y pensamientos a través del cambio de estado, de un estado A, a un estado B, donde se reconoce la situación actual (A) y se puede alcanzar el estado deseado (B) utilizando la motivación. Asimismo estas prácticas han sido contempladas en articulación con otras disciplinas que unen la neurociencia con la psicología en las cuales se proporcionan herramientas y estrategias de la PNL orientadas al ámbito empresarial para potenciar la capacidad de liderazgo y las relaciones humanas; se concibe a los individuos como personas que generan valor y potencial a la compañía no solo con el conocimiento técnico sino con la alta y eficiente calidad comunicativa generando cambios efectivos.

### **1.3 EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN**

La gestión de la información se basa en una comunicación directa donde necesariamente debe haber un emisor que dirige el mensaje a un receptor y este lo interpreta, lo anterior se da mediante un canal de ondas sonoras o escrito y utilizan el mismo código (lenguaje). Cabe anotar que el interlocutor responde a una conducta que el emisor transmite por medio de las palabras, de la calidad de voz e inclusive del manejo del cuerpo: posturas, gestos, expresiones y son estas características las que llevan al entendimiento del mensaje.

La comunicación es mucha más que las palabras que emitimos; éstas forman solamente una pequeña parte de nuestra expresividad como seres humanos. Las investigaciones demuestran que en una presentación ante un grupo de personas, el 55% del impacto viene determinado por el lenguaje corporal - postura, gesto y contacto visual-, el 38% por el tono de voz, y sólo el 7% por el contenido de la presentación.

Los porcentajes exactos variarán de acuerdo a situaciones diferentes, pero, de forma muy clara, el lenguaje corporal y el tono marcan una enorme diferencia en el impacto y el significado de lo que decimos. No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos lo que marca la diferencia (...) 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<sup>11</sup>.

Es sin duda el proceso de comunicación la base para generar buenas prácticas en las relaciones humanas y es utilizado como una técnica en la PNL para mejorar el

---

<sup>11</sup> Mehrabian y Ferris, "Inference of Attitudes from Nonverbal Communication in Two Channels", Citado por O'CONNOR Joseph y SEYMOUR, John, Introducción a la PNL, Editorial Urano, 2007, p. 48.

modo de la voz y el lenguaje corporal con el propósito de asegurar que el mensaje ha sido entendido de acuerdo a las condiciones iniciales ofrecidas por el emisor. La PNL permite conducir a otros hacia habilidades efectivas y es la comunicación la que de forma consiente conlleva a influir en las conductas de los demás con unos propósitos claros, así como organizar los mensajes más adecuados al objetivo que se desea alcanzar.



Fuente: <http://eliagarciasaura.wordpress.com/2010/07/20/comunicando-comunicando/> Consultado 15.08.13

Simultáneamente con la comunicación se asocia la **sintonía** o empatía que es la capacidad de entendimiento entre dos personas en medio de un diálogo permitiendo comprender el mensaje del otro incluyendo sus pensamientos y sentimientos. Entre mayor empatía se genere, la conversación se tornará agradable e interesante, por esto en los procesos de educación, negociación, ventas, asesoría, capacitación y terapias es esencial la sintonía lo que produce credibilidad, confianza y participación de todos los actores que intervienen en el suceso.

Según John Grinder y Richard Bandler padres de la PNL, en el libro Introducción a la PNL se menciona: “La gente de éxito crea sintonía, y la sintonía crea credibilidad. Usted puede crear sintonía con la persona que usted desee mediante la depuración consciente de las habilidades naturales para la sintonía que usted emplea cada día. Al igualar y reflejar el lenguaje corporal y la tonalidad, podrá usted ganar muy rápidamente sintonía con casi cualquiera”<sup>12</sup>. En relación con esta cita la sintonía es algo instantáneo que se da en una conversación y las personas se valen de los diversos modos gestuales y posturas, además de utilizar la

---

<sup>12</sup> O’CONNOR. Op. cit., p. 50.

tonalidad de la voz y el tipo de lenguaje de acuerdo al público objetivo lo que conlleva a una mejor comprensión.

Posterior a la sintonía se produce lo que se llama en la PNL el **compartir y dirigir** donde: “Compartir es establecer un puente mediante la sintonía y el respeto. Dirigir es cambiar su propia conducta para que la otra persona le siga; el liderazgo no funcionará sin sintonía. No se puede guiar a alguien por un puente si antes no lo ha construido”<sup>13</sup>. Cuando los sentimientos y pensamientos se escuchan, atienden y discuten respetuosamente se genera una familiaridad, no quiere decir esto que todos los actores están de acuerdo, siempre hay diferencias, que abordadas desde un adecuado vocabulario y desde la sintonía (gestos, posturas y tonalidad de voz) se produce la comprensión y un ambiente sano lo que facilita dirigir un grupo hacia ciertas conductas que inclusive el guía o asesor también puede cambiar o mejorar.

Atendiendo estratégicamente los componentes anteriores y aplicarlos en los procesos de asesoría, capacitación y aprendizaje relacionados con el sistema de gestión de la calidad se puede mejorar la interacción del talento humano con el sistema. Hay que tener en cuenta que la PNL siempre define un objetivo claro de qué es lo que se quiere, según la PNL debe ser expresada en forma positiva.

La PNL en la comunicación es un factor clave para conocer con facilidad y rapidez las formas como las personas expresan información; es posible mejorar la comunicación cuando se utiliza la PNL para recibir, procesar y emitir información; igualmente cuando se establece una comunicación no verbal para detectar el impacto que produce en el interlocutor el mensaje que se le está emitiendo, para comprender mejor la resistencia del oyente y ser más eficaz la comunicación con la mejora en la calidad de la información que se emite.

#### **1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Con la rapidez con la que están evolucionando las entidades y sus múltiples procesos, así como el entorno y el mercado, es necesario garantizar un adecuado manejo de los recursos financieros, de infraestructura, los humanos, los tecnológicos y la información, de manera efectiva y ágil, es decir, se ve la necesidad de implementar una metodología o herramienta para planear, dirigir,

---

<sup>13</sup> Ibid., p. 53.

organizar, controlar, y mejorar el desempeño organizacional para el cumplimiento de los objetivos.

Una de las herramientas de gestión utilizada para dirigir planes estratégicos es el Sistema de Gestión de la Calidad con la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001, actualmente en versión 2008 la cual establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad aplicable a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y/o producto suministrado.

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y los reglamentarios aplicables.

NOTA 1. En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto<sup>14</sup>.

Adicionalmente, mediante el Decreto 4110 de 2004, se reglamenta la ley 872 de 2003 y se adopta la NTC GP1000 Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, esta norma especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y a otras entidades prestadoras de servicios.

La orientación de esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Este enfoque permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, circunstancia que debe ser la principal motivación para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y no simplemente la certificación con una norma, la cual debe verse como un reconocimiento, pero nunca como un fin<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Técnica Colombiana Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos NTC-ISO 9001. Bogotá D.C: El Instituto, 2008, p. 1.

<sup>15</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000. Bogotá D.C: El Instituto, 2009, p. 21.

La NTC GP 1000 es muy similar a la ISO 9001 pero incluye además aspectos como: eficiencia y efectividad en todas las actuaciones; principio de la transparencia; realimentación con el cliente, incluidas sus peticiones, quejas, reclamos, percepciones y sugerencias; mecanismos de participación ciudadana; y mapa de riesgos que constituyen una herramienta para determinar acciones preventivas.

Para ambas normas los tres propósitos fundamentales de la normalización son: **la simplificación** que es volver simple aquello complejo, **la unidad de criterio** que consiste en unificar el lenguaje y **la especificación** que es documentar lo que se hace.

La implementación de la norma NTC GP 1000 permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001, puesto que ajusta la terminología y los requisitos de esta a la aplicación específica en las entidades públicas. En esta misma medida las empresas, al estar certificadas bajo la norma ISO 9001, obtienen el certificado de IQNet, que se trata de la mayor red internacional de organismos de certificación de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental y, está compuesta por los principales organismos de certificación de más de 30 países.

Estas normas promueven la implementación de un enfoque basado en procesos para obtener de manera más eficiente los resultados a través de la documentación de los procesos, los métodos, los procedimientos, las herramientas de seguimiento y el control para las actividades y los recursos. El seguimiento es la base para saber qué resultados se están obteniendo y hacia donde se deben orientar los recursos y así satisfacer el cliente y a las partes interesadas.

Un factor de éxito en las entidades es la capacidad de adaptarse y cambiar de manera apropiada a las exigencias del entorno con elementos como comportamientos, métodos de mejoramiento, de operación, cultura y una actitud positiva de renovación y aprendizaje continuo.

Es claro que las entidades y, en general cualquier organización, tienen como objetivo satisfacer una necesidad de los clientes, generar utilidades y ser eficientes en la gestión, a través del conjunto de políticas, objetivos, directrices, normas, manuales, planes y acciones que conducen a la generación de resultados; un factor importante para este logro es el talento humano quien ejerce

naturalmente sus habilidades y conocimientos para ejecutar una actividad y así contribuir con la eficacia y eficiencia de la entidad. Si una entidad u organización no sabe utilizar el patrimonio humano y su capital intelectual, le será más complejo y difícil alcanzar los resultados.

Las bases principales en los sistemas de gestión de la calidad están fundamentadas en los “*Principios de Gestión de la Calidad*”, que están descritos en la norma ISO 9001 y en la GP 1000 para la comprensión, implementación adecuada de los requisitos, y para conducir a las entidades hacia la mejora del desempeño, asimismo se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales, estos son:

(...) **a) Enfoque hacia el cliente:** la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumpla con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.

**b) Liderazgo:** desarrollar una conciencia hacia la calidad implica que la alta dirección de cada entidad es capaz de lograr la unidad de propósito dentro de ésta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la entidad.

**c) Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas:** es el compromiso de los servidores públicos y/o de los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, el cual permite el logro de los objetivos de la entidad.

**d) Enfoque basado en procesos:** en las entidades existe una red de procesos, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**e) Enfoque del sistema para la gestión:** el hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.

**f) Mejora continua:** siempre es posible implementar maneras más prácticas y mejores para entregar los productos o prestar servicios en las entidades. Es fundamental que la mejora continua del desempeño global de las entidades sea un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.

**g) Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones:** en todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información, y no simplemente en la intuición.

**h) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios:** las entidades y sus proveedores son interdependientes; una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**i) Coordinación, cooperación y articulación:** el trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

**j) Transparencia:** la gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social<sup>16</sup>.\*

Estos principios de gestión de la calidad son elementos diferenciadores en la gestión pública que propician resultados positivos a través de la integración sistemática y transparente de todos los recursos, sobre todo del talento humano ya que si los conoce y los aplica mantiene y mejora las actividades para la satisfacción del cliente con el cumplimiento de las necesidades y expectativas.

Todo proceso de gestión tiene una mejora continua para incrementar la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas, esta mejora es realizada a través del análisis de resultados de los indicadores; de las auditorías internas y externas; del seguimiento y control de los procesos; del análisis de datos; de la revisión por la dirección; para tomar, definir e implementar planes de mejoramiento de manera permanente.

En todo proceso de calidad es de vital importancia el uso adecuado de las tecnologías de información, la aplicación de los sistemas y la comunicación, haciendo un sistema ágil y operativo que permita alcanzar los resultados y obtener las estrategias que se han planteado.

## **1.5 LA REALIDAD ORGANIZACIONAL**

Las entidades son sistemas abiertos, es decir, son el entorno donde confieren los usuarios, los competidores, proveedores, sindicatos, la administración y donde se desarrollan diferentes estrategias para ser sensibles a lo que ocurre más allá del mundo.

En los sistemas abiertos existen individuos que pertenecen a grupos (departamentos) y, a su vez, pertenecen a otras divisiones más grandes y así sucesivamente, estas divisiones se llaman subsistemas; cada subsistema es particularmente importante y contienen diferencias e integraciones importantes

---

<sup>16</sup> Ibid., p.3-4.

\* Nota aclaratoria. Los ítems i) y j) son principios que adiciona la GP 1000 para las entidades públicas articulado con el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

con el talento humano, debiéndose prestar real atención a los comportamientos de los individuos y determinar cómo pueden estar afectando la prestación de los servicios.

El comportamiento, los hechos, las acciones, expresiones y situaciones del talento humano, son procesos que permiten comprender la cultura de una entidad u organización, en este sentido se puede decir que “(...) la naturaleza de una cultura se encuentra en costumbres y normas sociales, y que si uno se adhiere a estas reglas de comportamiento tendrá éxito en la construcción de una apropiada realidad social”<sup>17</sup>, lo que generará una cultura dentro de la organización, estructurando las políticas y directrices, objetivos, misión y visión y la estandarización de los procesos.

La cultura en una organización es esencial para el éxito, es envolvente y conduce a que los empleados desarrollen sus actividades con motivación, se sientan importantes dentro de un grupo empresarial y con su trabajo influya con efectividad en el logro de los planes de acción; por este motivo es importante trabajar la programación neurolingüística dentro de la organización ya que es una técnica que permite que los empleados trabajen en equipo, motiva a las personas en el desarrollo de sus actividades y compromisos, permite la selección apropiada de personas, evalúa objetivamente el desempeño, aumenta el liderazgo, ayuda en la solución de los conflictos, aumenta la creatividad y orienta hacia el éxito.

Las características fundamentales de la PNL están basadas en un enfoque práctico, eficaz y efectivo para alcanzar mejoras que modifican las conductas de las personas, a través de la comunicación y la negociación para persuadir e influir en la generación de una cultura y en un comportamiento que logre afianzar conceptos, aplicaciones de los sistemas de gestión y el mejoramiento continuo, alcanzando crecimiento tanto en la persona como en la entidad. Este proceso de aprendizaje indicado por la PNL, facilita la secuencia acción-hábito-costumbre-cultura como fundamento de la calidad integral, es decir, de la calidad en todos los aspectos del ser humano.

Visto en este capítulo el concepto de la PNL, las características y la historia, así como, la herramienta del sistema de gestión de la calidad (SGC) y su importancia, en el siguiente capítulo se abordará con detenimiento algunas técnicas de la programación neurolingüística que favorezcan la comunicación, el proceso de

---

<sup>17</sup> MORGAN, Gareth, Imágenes de la Organización, México: Alfaomega, 1996, p. 116

aprendizaje y que permitan flexibilizar las conductas de los individuos en pro a la consecución de los objetivos individuales o colectivos.

## 2. TÉCNICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

Como se observó en el primer capítulo, la programación neurolingüística es un procedimiento orientado a un objetivo, dada una situación o problemática, para la cual se desarrollan modelos de intervención y técnicas de la PNL, para ser aplicadas en tareas de transformación y modificación de conductas y en procesos de comunicación.

Para poder usar las técnicas de la programación neurolingüística, se deben conocer y adoptar ciertos principios de la PNL, dado que se deben eliminar creencias y ser más acertados al momento de aplicarlas.

**Dado lo anterior se presenta a continuación los principios de la PNL:**

- **Las personas reaccionan ante su propia reproducción de la realidad y no ante la realidad misma<sup>18</sup>.**

Los seres humanos tienen diferentes formas y reproducciones de ver el mundo y la realidad, con lo que se orienta dentro de este. Con la PNL se puede ayudar a la persona a modificar la representación del modelo y en su vida pueda aceptar la realidad y desenvolverse mejor en el mundo.

- **Cuerpo y mente forman parte de un mismo sistema cibernético e influyen el uno sobre el otro<sup>19</sup>.**

Todo lo que se piensa e imagina, también sucede en el cuerpo. Con la PNL se habla de fisiología de la persona para referirse al estado de su conciencia y de su cuerpo en un determinado momento.

- **El significado de tu comunicación es la reacción que obtienes<sup>20</sup>.**

Crear una determinada sensación en el receptor y obtener de él una reacción concreta.

---

<sup>18</sup> THIES, Stahl, Introducción a la programación neurolingüística, Barcelona: Paidós, 2000, p. 17.

<sup>19</sup> Ibid., p. 18.

<sup>20</sup> Ibid., p. 18.

- **Solo se puede hablar de “resistencia” en el caso de terapeuta y no en el del paciente<sup>21</sup>.**

Este principio hace referencia no solo a las capacidades que debe tener el facilitador o asesor para la transformación que persigue del paciente, sino que es aplicable a todo aquel que comunica. Para conseguir a alguien de la manera que se quiere, el facilitador debe ir transformándose hasta que el paciente llegue a ser por si solo tal como él quería que fuera.

- **No hay errores ni descuidos, solo feedback (retroalimentación)<sup>22</sup>.**

Toda reacción se puede utilizar como feedback. Es un mecanismo esencial para que se pueda producir el cambio.

- **Es importante tener un repertorio de conductas posibles (requisite variety) porque, dentro de un sistema, el elemento controlador será aquel que disponga de la máxima flexibilidad. Por ello, es mejor poder elegir que no tener elección<sup>23</sup>.**

La PNL permite ordenar y obliga al facilitador a tener un comportamiento muy flexible, probando con diferentes técnicas para tener una relación de confianza y respeto con el paciente.

- **Las personas funcionan perfectamente. Nadie está “fuera de servicio”, ni tiene ningún “defecto”, ni está “estropeado”<sup>24</sup>.**

Es necesario descubrir la forma de actuar y de funcionar de las personas frente a las situaciones para poder transformarlas.

- **Las personas escogen siempre la mejor opción que pueden y con la correspondiente información disponible en cada momento<sup>25</sup>.**

El objetivo primordial de la PNL es abrir nuevas posibilidades y rutas de elección.

- **Detrás de cada conducta hay una intención positiva<sup>26</sup>.**

Los comportamientos de las personas cumplen una función positiva para la vida a pesar de los efectos que puedan tener.

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 18.

<sup>22</sup> Ibid., p. 19.

<sup>23</sup> Ibid., p. 19.

<sup>24</sup> Ibid., p. 20.

<sup>25</sup> Ibid., p. 20.

<sup>26</sup> Ibid., p. 20.

- **Todas las conductas son útiles. Siempre hay al menos un contexto en el que la conducta es útil<sup>27</sup>.**

Con la PNL no se intenta borrar nada, solo crea posibilidades y rutas de elección adicionales.

- **Si una persona puede aprender a hacer algo determinado, en principio, todas las personas podrán hacerlo<sup>28</sup>.**

Con este supuesto fue que se dio inicio a la PNL. Esta técnica se realiza a través del modelado y se encuentra dividido en dos fases: “En la primera fase, el modelado que se desea reproducir deberá permitir a los “modeladores” adoptar en su propio repertorio de comportamientos la conducta que quieran aprender. En la segunda fase, las personas que no hayan participado en la creación del modelo deberán poder hacer lo mismo que los modeladores. Es decir, también deberán ser capaces de reproducir, utilizando el modelo, el “comportamiento original” que se desea aprender y obtener unos resultados comparablemente buenos<sup>29</sup>. Es por esto que a través de este principio se puede definir la PNL como el método para encontrar, y adquirir pensamientos y comportamientos eficaces y como a través del modelado se pueden transformar conductas con las técnicas de comunicación.

- **Las personas disponen de todos los recursos necesarios (capacidades interiores y hacia el exterior) para conseguir la transformación deseada<sup>30</sup>.**

Hay que organizar los recursos de tal modo que se pueda acceder a estos en el momento y lugar adecuados.

- **En tanto que comunicador profesional, es mi obligación y responsabilidad procurar que mi interlocutor se encuentre (física y mentalmente) en el estado adecuado para que también pueda hacer lo que yo pretendo que haga<sup>31</sup>.**

El objetivo del facilitador es hacer que la persona adopte una fisiología con los recuerdos deseados dado que el individuo piensa y se comunica con el cuerpo.

---

<sup>27</sup> Ibid., p. 20.

<sup>28</sup> Ibid., p. 18.

<sup>29</sup> Ibid., p. 16.

<sup>30</sup> Ibid., p. 21.

<sup>31</sup> Ibid., p. 21.

- **El rapport es y será siempre, en todas las posibles técnicas que ofrece la PNL para facilitar su obtención, un fenómeno espontáneo<sup>32</sup>.**

Antes de que se pueda aplicar cualquiera de las técnicas de transformación de la PNL, el facilitador o persona que conozca del tema debe conocer y comprobar si tiene suficiente rapport con el individuo o grupo de personas que va a trabajar, si se encuentra sincronizado y en sintonía para poder posibilitar una transformación.

Cuando el rapport no existe, el facilitador, el asesor o el capacitador puede reflejar conscientemente con su propia conducta el comportamiento del individuo en aspectos como postura, los movimientos típicos, la respiración, la frecuencia de movimientos reflejos, el léxico utilizado, los matices de la voz, entre otros para poder aplicar PNL. Si el rapport es perturbado se debe tratar de aclarar situaciones, el intercambio sincero acerca de lo que después saquen a relucir facilitará la aparición o el retorno del fenómeno rapport. Entre tanto, el rapport existirá cuando el facilitador ofrezca al individuo muestras suficientes de flexibilidad y apertura para que se adopte la actitud conveniente en todos los niveles.

- **Las fases de pérdida de rapport con el paciente son la única oportunidad que tiene el facilitador para su propio desarrollo personal, es decir para aprender de los aspectos esenciales sobre sí mismo y su propia capacidad de relación<sup>33</sup>.**

Cuando el facilitador o asesor no encuentra sintonía con el interlocutor, éste debe cuestionarse y realimentarse para aumentar la capacidad de relación con las personas.

A continuación se identifican algunas técnicas de la PNL que detallan el proceso de comunicación, de aprendizaje, filtros de percepción y representaciones internas que permiten flexibilizar las conductas de los individuos en pro a la consecución de los objetivos individuales o colectivos.

## **2.1 LENGUAJE Y SISTEMAS REPRESENTATIVOS**

Para romper conductas en las personas se deben conocer los estados internos, que son los que proyectan el estado del ánimo ante cualquier situación, a través de modalidades visuales, auditivas o kinestésicas, estas características son

---

<sup>32</sup> Ibid., p. 25.

<sup>33</sup> Ibid., p. 25.

usadas en cualquier tipo de pensamiento. Si se aprende a modificarlas provocan un cambio importante en cada experiencia de la vida, aprender cómo hacerlo es la llave que puede producir una mejora en la vida y en cada actividad que se realice.

Es necesario e importante descubrir qué hace la persona para mantener su modelo subjetivo del mundo, sus dificultades, problemas o situaciones, es por eso trascendental conocer datos lingüísticos y de conducta, para filtrarlos y sacar muestras de comportamiento (lenguaje, gestos, posturas), que son llamadas por la PNL expresión lingüística y no lingüística. Estos filtros hacen referencia a las áreas siguientes: corporal, sensorial, extrasensorial, del lenguaje y de lo genérico, las cuales están compuestas así:

**2.1.1 Área corporal.** La PNL da herramientas para que el consultor o facilitador perciba, reconozca y diferencie los estados de la persona (fisiologías y estados de conciencia) en la forma de actuar y de hablar cuando piensa en una determinada situación problemática. Se pueden observar las siguientes marcas que pueden tener las personas:

- postura y cambios de postura de la persona;
- movimientos y gestos típicos (inconscientes);
- respiración;
- profundidad y frecuencia de las respiraciones;
- respiración costal, frénica o abdominal;
- ritmo corporal (comprobable, por ejemplo, al asentir con la cabeza);
- tono muscular;
- temperatura y humedad de la mano;
- reflejos intermitentes y movimientos oculares;
- color de la cara;
- tamaño del labio inferior;
- ritmo y velocidad de la conversación;
- tono y melodías típicas de la voz<sup>34</sup>.

Al identificar estas marcas, el consultor o facilitador podrá distinguir y reconocer los diferentes estados del paciente.

Dentro del área corporal con un poco más de experiencia por parte del asesor se puede diferenciar la conducta que presenta la persona de forma consciente y la forma que tiene de origen inconsciente, al igual sucede con la simetría corporal donde se reconoce la postura de la persona y los gestos determinando si son simétricos o asimétricos con respecto a la línea central del cuerpo.

---

<sup>34</sup> Ibid., p.31.

**2.1.2 Área sensorial.** Para tener una comunicación fluida y enriquecida hay que tratar de comunicarse en el mismo sistema de representación, conocer cuáles son los sistemas de representación y cómo los usan de distinta manera cada persona, facilita la comprensión de la forma de pensar de los demás y permite conocer cómo se percibe, aplica y filtra el mundo exterior mediante los cinco sentidos: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. “Captamos las experiencias a través de nuestros sentidos y por eso podemos usar nuestros procesos de pensamiento para recrear internamente estas experiencias sensoriales. Por ejemplo, recordar un recuerdo agradable nos hará reír, uno desagradable nos despertará emociones dolorosas y el pensar en nuestra comida o bebida favorita nos hará salivar. Nos describimos a nosotros mismos nuestras experiencias usando nuestros sentidos. En la PNL, utilizamos el término **sistemas figurativos** para describir los seis sistemas”<sup>35</sup>.

### SISTEMAS FIGURATIVOS

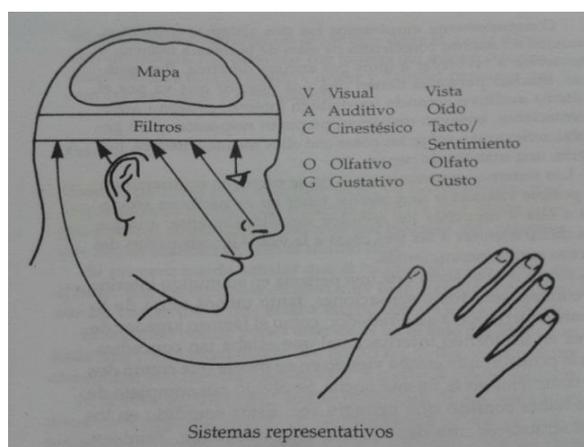
Sentido	Sistema Sensorial	Abreviatura
<b>Vista</b>	Visual	V
<b>Oído</b>	Auditivo	A
<b>Habla</b>	Digital auditivo	Da
<b>Sensación</b>	Kinestésico	K
<b>Olfato</b>	Olfativo	O
<b>Gusto</b>	Gustativo	G

Fuente: CHURCHES

Cada individuo tiene preferencias para asociar las experiencias con sus sentidos, es por esto que una persona visual siempre asociará los acontecimientos mediante las imágenes o recordaciones fotográficas, la auditiva se expresará hablando de los sonidos y de la conversación que escuchó, mientras que la persona kinestésica expresará sus sensaciones interiores, el tacto y las emociones vividas. Por ello, es muy importante para el asesor poseer filtros de percepción correspondientes a los sentidos de la persona para tratar con él. Cada sistema sensorial tiene subdivisiones que están asociadas tanto de manera interna como externa:

<sup>35</sup> CHURCHES, Richard, TERRY, Roger, PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz, España: Desclée De Brouwer, 2007, p. 66-67.

El sistema visual, a menudo abreviado como “V”, puede ser usado externamente (e) cuando miramos el mundo exterior (V<sup>e</sup>), o internamente (i) cuando estamos visualizando con la mente (V<sup>i</sup>). De la misma forma, el sistema auditivo (A), puede dividirse en escuchar sonidos externos (A<sup>e</sup>) o internos (A<sup>i</sup>). El sentido del tacto se llama sistema cenestésico (C). La cinestesia externa (C<sup>e</sup>) incluye las sensaciones táctiles como el tacto, la temperatura y la humedad. La cinestesia interna (C<sup>i</sup>) 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. Sin ellos no podríamos controlar nuestros cuerpos en el espacio con los ojos cerrados. (...) Los sistemas visual, auditivo y cenestésico son los sistemas representativos primarios empujados en la cultura occidental. Los sentidos del gusto (G) y olfato (O), no son tan importantes y a menudo se incluyen en el cenestésico <sup>36</sup>.



Fuente: O'CONNOR

Sintonizar el lenguaje bajo los sistemas sensoriales es una herramienta poderosa para establecer una eficaz comunicación ya que a menudo las personas con sus expresiones indican su sistema predilecto que a su vez puede ser identificado; como ejemplo alguien usa palabras visuales al hablar: Veo a que te refieres; lo que conduce a que es una persona visual y que deberá emplearse este sistema para establecer una mayor comprensión “Observar el lenguaje sensorial que utiliza la gente y sintonizar ese lenguaje pueden ser formas poderosas de influir en los demás. Si conoces bien a alguien, puedes incluso sintonizar las dimensiones del lenguaje visual, auditivo y kinestésico que esa persona utiliza”<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> O'CONNOR. Op. cit., p. 60-61.

<sup>37</sup> CHURCHES. Op. cit., p. 67-68.

Algunos ejemplos para detectar los sistemas sensoriales son los siguientes:

**Visual:** Me entero (de la expresión inglesa: “I get the picture”)...veo a qué te refieres... pongámoslo en perspectiva... parece que... muéstrame... el foco de atención... tengo claro que... una perspectiva distinta... éste es el punto de vista... en retrospectiva... mirar al pasado... yo lo veo como si... eso me parece evidente... no lo veo claro... tiene vista para los matices... para que te hagas una imagen... hay algo que no encaja en el cuadro... mi visión no llega a tanto.

**Auditivo:** me suena... estamos en la misma onda... hablemos de esto... quien lleva la voz cantante... estar lo suficientemente cerca como para oír... discutamos... estoy sin habla... gritar desde la costumbres... la gente te oirá... el silencio es ensordecedor... es música para mis oídos... palabra por palabra... por así decirlo... eso me suena a... no me suena mal... siempre con la misma canción... es todo muy agudo... por así decirlo... hay algo que rompe la armonía... no sé qué debo decir.

**Kinestésico:** Es poco sensible... (de la expresión inglesa: “He’s thick skinned”)... un fresco...capto lo que quieres decir... una discusión acalorada... estaré en contacto... no puedo poner mi mano en el fuego... no sé exactamente qué (del inglés: “Can’t put my finger on it”)... estamos arañando la superficie... profundicemos más (de la expresión inglesa: “Let’s dig deeper”)... dar en el clavo... tengo la corazonada (del inglés: “I feel it in my bones”)... noto como un... encuentro que es pasable... esto me desborda... anda con mucho tacto... en lo tocante a... hay algo que me pone trabas.

**Cerebral/digital:** Es interesante el modo en el que esto podría funcionar... suponiendo que debamos ser objetivos... estaría bien planificar juntos los detalles y asegurarnos que tenemos algo que trabajar.

**Olfativo y gustativo:** Es cuestión de gustos... considerémoslo (del inglés: “let’s chew it over”)... huele a gato encerrado... es una ácida combinación... me huele mal... deja un mal sabor... me huelo que... para mi gusto es así... tiene el olfato fino... noto un mal sabor<sup>38</sup>.

**2.1.3 Área extrasensorial.** Los filtros de percepción que van más allá de la observación son de los procesamientos sensoriales como las estrategias y los metaprogramas.

Las estrategias son capacidades que tienen las personas para motivarse, tomar decisiones, para aprender, saber qué es real y saber qué piensa la gente, es decir, “son procesamientos sensoriales que las personas ejecutan interiormente para conseguir un objetivo o un resultado concreto”<sup>39</sup>. Este filtro es usado por el facilitador para motivar a la persona y se puede utilizar y modificar la estrategia según el comportamiento que este presente al aplicarla, puesto que la estrategia

---

<sup>38</sup> Ibid., p. 70.

<sup>39</sup> Ibid., p. 41.

consta de etapas internas que la persona ejecuta de forma inconsciente cada vez que se enfrenta a una situación.

Ahora bien, los metaprogramas son un filtro a un área de observación mucho mayor, es aplicar las estrategias no de forma individual sino que el terapeuta debe observar por encima de varias de estas estrategias. “Las formas personales y repetidas de fijación de objetivos dentro de las estrategias y de otros elementos de las estrategias de personas, se denominan en la PNL modelos de metaprogramas. (...) se refieren a afirmaciones realizadas mediante muchos programas internos”<sup>40</sup>. Se podrá entonces resaltar que los metaprogramas son procesos que ejecutan las personas para dar forma a sus estrategias y se pueden dar a través de la formulación de objetivos y también comparando los estados reales y deseados.

Tanto las estrategias como los metaprogramas son estructuras, procesos de la persona que el facilitador descubre en ella para modificar, completar o equilibrar.

**2.1.4 Área del lenguaje.** La PNL desde sus inicios trabajó investigando el lenguaje que utilizaban los terapeutas más eficaces y desarrollaron un modelo sobre la manera que tiene las personas de comunicar sus experiencias mediante el lenguaje, este patrón proporciona al facilitador información sobre las preguntas y cómo se deberán formular para ayudar al paciente a realizar descripciones completas de su realidad a partir de sus expresiones lingüísticas; el poder que tienen las expresiones y las palabras conducen a generar situaciones positivas e impulsadoras y a establecer una relación de empatía con el otro.

**2.1.5 Área de lo genérico.** Las disociaciones y las incongruencias son filtros de percepción que afectan el comportamiento. Las disociaciones es el estado en el que se encuentra alguien cuando, en una situación concreta, no puede realizar determinadas acciones que, por el contrario, si puede efectuar con facilidad en otras circunstancias; es ahí cuando el facilitador o consultor presta atención a las conductas de la persona y así podrá ayudar a crear relaciones internas necesarias para hacer accesibles las capacidades (recursos) destinados al problema. Una persona es incongruente cuando sufre graves disociaciones y en algunas situaciones se comporta de forma radicalmente distinta que en otras.

Cuando se presentan este tipo de disociaciones, la persona puede estar en diferentes estados, es decir, la persona tiene conciencia durante una situación

---

<sup>40</sup> Ibid., p. 43.

conflictiva de la existencia de capacidades a las que no puede acceder (como una discusión conyugal, ahí no se dispone de la capacidad para actuar con calma y respeto, se encuentra disociada con respecto a la capacidad); puede presentarse disociaciones muy fuertes donde la persona no es consciente de que le falta su otra forma de ser (se puede presentar en personas que padecen farmacodependencia, donde se ve afectado un lado distinto a lo que es la persona, con la respiración, con tono muscular o sistema sensorial preferido para referirse a la realidad) y por último otra forma de disociación es cuando la persona experimenta en determinadas situaciones siempre la misma sensación de impotencia, estrés mental y corporal por un trauma o una fobia (pánico al ascensor, a un determinado animal o la persona ha sufrido algún accidente).

En los sistemas de gestión o en el desarrollo de cualquier actividad, el consultor o facilitador debe ser hábil y tener la capacidad de disociar, pensando de manera sistemáticamente, a través del uso del lenguaje lingüístico y no lingüístico y de la asociación con los sistemas representativos; esta habilidad significa poder ver objetivamente el impacto holístico de alguien en una situación determinada que ha sufrido acontecimientos traumáticos o dificultades, para poder realimentarlo constructivamente en pro a aportar beneficios y alcanzar los objetivos.

## **2.2 TÉCNICA DEL CAMPO UNIFICADO SEGÚN ROBERT DILTS**

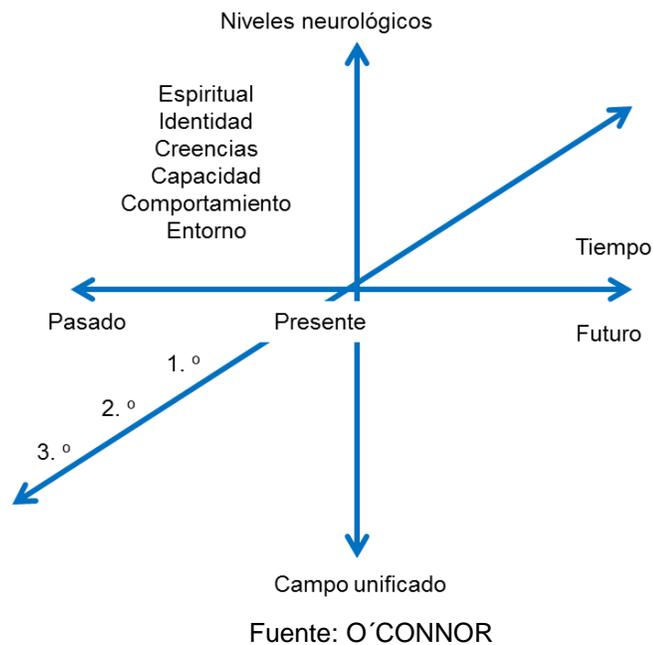
La técnica del “Campo unificado” es el modelo de comportamiento humano, aprendizaje y comunicación presentado por Robert Dilts, “es la forma de poner juntas las distintas partes de la PNL en un marco construido a partir de las ideas de los niveles neurológicos, tiempo y posición perceptiva”<sup>41</sup>. La clave está en obtener un equilibrio y relación de los niveles neurológicos en los que se puede presentar el cambio (estos se detallan más adelante). El tiempo es una variable importante dado a que está influido por el pasado con vivencias difíciles e infelices que pueden estar asociadas a los traumas del pasado y miedos del futuro, paralizando el presente. Y la posición perceptiva se entiende bajo tres dimensiones, desde el punto de vista propio de una situación, circunstancia o hecho; desde el punto de vista de los demás y como última perspectiva más amplia y sistémica, que no solo adhiere las dos anteriores, sino también las relaciones que las une, contemplando la situación de forma despegada para obtener una visión completa. “Cuando uno quiere cambiarse a sí mismo o a los demás, se necesita recoger información, las partes más importantes del problema, los síntomas con los que la persona se siente incómoda. Es lo que llamamos el

---

<sup>41</sup> O’CONNOR. Op. cit., p. 129

estado presente. Menos evidentes que los síntomas son las causas subyacentes que sustentan el problema. ¿Qué es lo que la persona debe seguir haciendo para mantener el problema?

Habrá un estado deseado, un resultado que será la meta del cambio. Estarán, también, los recursos que ayudarán a alcanzar el resultado, y también los efectos secundarios de lograr el resultado, tanto para uno mismo como para los demás<sup>42</sup>.

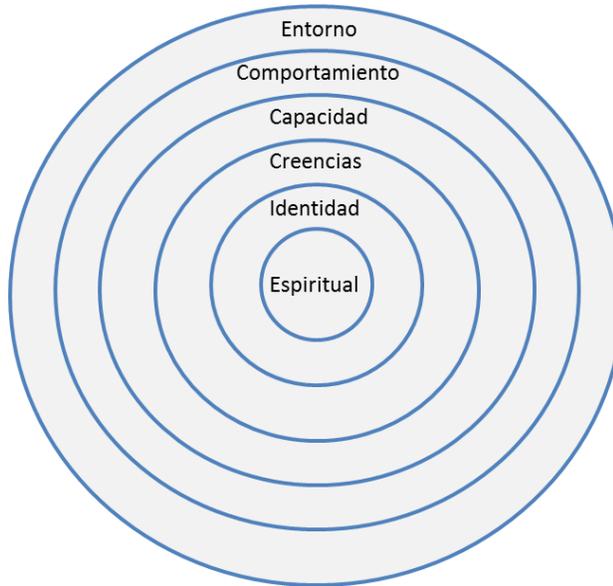


El aprendizaje y los cambios pueden tener lugar en distintos Niveles Neurológicos

---

<sup>42</sup> Ibid., p. 127.

## Niveles Neurológicos



Fuente: O'CONNOR

**a) Espiritual**

Es este el nivel más profundo, donde consideramos y revisamos las grandes cuestiones metafísicas. ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestra tarea aquí? El nivel espiritual guía y modela nuestras vidas, y proporciona una base a nuestra existencia. Cualquier cambio en este nivel tiene profundas repercusiones en los demás niveles, como comprobó San Pablo camino de Damasco. De alguna forma, contiene todo lo que somos y hacemos, y, sin embargo, no es nada de esto.

**b) Identidad**

Es el sentido básico de mí mismo, mis valores principales y misión de la vida

**c) Convicciones**

Las diversas ideas que pensamos que son verdad, y empleamos como base para la acción diaria. Las convicciones (creencias) pueden ser tanto permisivas como limitativas.

**d) Capacidad**

Grupos o conjuntos de comportamiento, habilidades generales y estrategias que empleamos en la vida.

**e) Comportamiento**

Las acciones específicas que llevamos a cabo.

**f) Entorno**

Aquello a lo que reaccionamos, lo que nos rodea y las demás personas con las que entramos en contacto

Tomemos como ejemplo a un vendedor que piensa en su trabajo en estos distintos niveles:

*Entorno:* este barrio es una buena zona para mi trabajo de ventas.

*Comportamiento:* hoy he hecho esta venta.

*Capacidad:* puedo vender este producto a la gente.

*Convicción:* si vendo mucho puedo ir ascendiendo.

*Identidad:* soy un buen vendedor<sup>43</sup>.

Esta técnica expresa que se pueden presentar conflictos internos a la hora de decidir obtener un cambio, dado a la decisión personal de llevarlo a cabo o no; de otro lado puede haber choques donde algo pueda ser bueno en un nivel y en otro no, con lo cual se concluye que los comportamientos y capacidades pueden entrar en conflicto con la propia identidad o creencias. “El cambio en un nivel inferior no causará, necesariamente, un cambio en niveles superiores; un cambio en el entorno no tiene por qué cambiar mis creencias. Mi comportamiento podrá cambiar algunas creencias sobre mí mismo, pero un cambio en mis creencias sí producirá un cambio importante en mi comportamiento. Un cambio en un nivel superior siempre tendrá efecto en los niveles inferiores; será más penetrante y duradero”<sup>44</sup>.

Cabe entonces destacar **las creencias** como uno de los niveles neurológicos superiores que posibilitan cambios en el comportamiento. Se entiende la creencia, la idea considerada como verdadera, la cual posee plena convicción por el individuo que la profesa y que a su vez es de gran influencia en la conducta, generando actuaciones específicas. Todos los seres humanos viven la realidad de forma diferente y como tal se percibe el conocimiento y las experiencias dando paso a creencias posibilitadoras o limitadoras. Las propias creencias dan una fuerza para la realización de planes y estrategias del futuro. “Las creencias positivas son permisos que estimulan nuestras capacidades. Las creencias crean resultados. Hay un dicho que reza: “Tanto si crees que puedes hacer algo como si no crees que puedes hacerlo, tienes razón”<sup>45</sup>. Asimismo las creencias también pueden ser destructoras, el pensar que no se puede, cierra el conducto de la habilidad y las capacidades impidiendo la realización de un suceso.

---

<sup>43</sup> Ibid., p. 125-127

<sup>44</sup> Ibid., p. 128-129.

<sup>45</sup> Ibid., p. 132.

Así pues, intervenir o quizás cambiar las creencias propias o de los demás, posibilitan el cumplimiento del objetivo deseado.

### **2.3 ANCLAJES**

Esta técnica es fundamentada por el científico ruso Ivan Petrovich Pavlov que mientras trabajaba en el descubrimiento de los secretos del aparato digestivo de los mamíferos, asocio fenómenos afines como la secreción de la saliva, permitiendo encontrar que los reflejos hacen reaccionar de determinado modo y que se pueden crear anclajes que son la forma de condicionamiento asociado a un estímulo.

Pavlov se interesó por el estudio de los reflejos cuando observó que el perro salivaba sin tener el estímulo adecuado, ya que, aun cuando la comida no estuviera a la vista, se producía salivación. Resultó que los perros estaban reaccionando ante las batas de laboratorio. Cada vez que se daba comida a los perros, la persona que les servía el alimento llevaba puesta una bata de laboratorio. Por lo tanto, los perros reaccionaban como si el alimento estuviera frente a ellos cada vez que veían una bata de laboratorio. Entonces Pavlov intentó descifrar cómo estaban conectados estos fenómenos. Por ejemplo, tocaba una campana cuando los perros eran alimentados y si la campana sonaba en estrecha asociación con su comida, los perros aprendían a asociar el sonido de la campana con el alimento. Al cabo de un rato, con el simple sonido de la campana, los perros respondían salivando<sup>46</sup>.

Existen reflejos no condicionados, no aprendidos o no programados, como por ejemplo la reacción que tienen los ojos ante un rayo de luz contrayendo las pupilas (respuesta natural del cuerpo). Por otra parte existen los reflejos condicionados donde los seres humanos aprenden a conectar un estímulo a un reflejo, esto también se conoce como la respuesta aprendida, como se ilustra en el ejercicio práctico de Pavlov de la asociación del sonido de la campana con el alimento del perro, siendo la campana el factor ambiental producido.

El anclaje se puede crear por repetición, ejemplo señales de tránsito donde el color y la imagen informan o avisan sobre algo, la repetición está en aprender cada señal y asociarla en la situación de manera preventiva, ejemplo el rojo significa peligro. Otra forma más importante de crear anclajes es cuando se establece en una sola ocasión cuando la emoción es muy fuerte, y esta se fija en la mente del individuo con una intensa recordación.

---

<sup>46</sup> CHURCHES. Op. cit., p. 181.

Para la PNL la respuesta no está condicionada solo a la respuesta de un reflejo, sino también a un estado emocional como la alegría, la calma y la confianza, entre otros. Todos los seres humanos viven su vida bajo múltiples vivencias emocionales, cada instante es asociado a una impresión y sentimiento, la mente enlaza las experiencias de forma natural dando significado a lo que se hace y para poderla reexperimentar se debe inducir a la experiencia original y revivir las emociones. “El anclaje aparece cuando un estado o proceso emocional está tan fuertemente asociado a una palabra, contacto, lugar, sonido, olor, gusto o imagen, que tu estado interior actual es modificado para sintonizar con ese estado”<sup>47</sup>.

Una persona puede elegir las asociaciones que quiere sentir y hacer, seleccionando el estado que desea y luego anclarlas en la mente lo que permitirá un etapa de recordación, cada una de las experiencias activa todos o algunos de los sentidos sensoriales: visuales, auditivos, kinestésicos, olfativos y gustativos, que permiten reexperimentar de alguna manera en el presente, y ahí es cuando actúa el anclaje generando nuevas emociones dejando a un lado las experiencias pasadas negativas para dar paso a situaciones más agradables.

“Emplear su estado de plenitud de recursos mediante anclas es una de las formas más efectivas de cambiar su comportamiento y el de otras personas. Si usted 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”<sup>48</sup>.

La habilidad está en entender los propios estímulos y respuestas e identificar el recurso específico que se quiere (emociones y sentimientos), asimismo esta técnica puede influir en el trabajo con grupos conducido por el asesor o facilitador hacia una actitud y un estado interior antes de actuar, generando y reconociendo los tipos de respuesta que está anclando con los demás.

Es importante que las anclas sean únicas y distintas para que no se asocien con conductas habituales y que sucedan constantemente, lo que evitará proporcionar confusión, deben ser fáciles de repetir con exactitud, activarlas exactamente cuándo se está alcanzando el clímax que contiene el estado rico de recursos, y estar ligadas a una experiencia del pasado que se revive clara y completamente.

---

<sup>47</sup> CHURCHES. Op. cit., p. 179.

<sup>48</sup> O'CONNOR. Op. cit., p. 95.

A continuación se presentan las técnicas del anclaje que permiten aumentar las opciones emocionales:

### **2.3.1 Anclaje de estado de plenitud de recursos.**

1. Identificar la situación en que usted quiere estar con más recursos.
2. Identificar el recurso específico que quiere, por ejemplo, seguridad.
3. Asegurarse de que el recurso es realmente apropiado preguntándose: "Si pudiera tener recurso aquí, ¿lo escogería de verdad?". Si la respuesta es afirmativa, siga; si no vaya de nuevo al número 2.
4. Busque una situación de su vida en que tuviera ese recurso.
5. Elija las anclas que va a emplear en cada uno de los tres sistemas representativos principales; algo que vea, oiga y sienta.
6. Cambie de lugar y, en su imaginación, trasládese totalmente a aquella experiencia del estado de plenitud de recursos. Reexperimentela de nuevo. Cuando alcance el clímax, cambie de estado y abandónela.
7. Reexperimente el estado de recurso y, en cuanto llegue al clímax, conecte las tres anclas. Manténgase en ese estado durante el tiempo que crea necesario y cambie luego de estado.
8. Pruebe la asociación saltando las tres anclas y confirmando que de verdad va a ese estado. Si no está satisfecho, vuelve al número 7.
9. Identifique la señal que le hace ver que está en una situación problemática en la que quiere usar sus recursos, esta señal le recordará que debe usar la señal<sup>49</sup>.

Esta técnica del anclaje a través de los recursos permite trasladarse a una experiencia positiva y requiere de una gran concentración para ser efectivo el ejercicio.

**2.3.2 Anclaje espacial o Círculo de excelencia.** Se establece un centro de atención en cierto lugar del espacio donde se encuentra el facilitador, capacitador o asesor convirtiéndose en un anclaje en el subconsciente de los espectadores que puede ser tanto bueno como malo de acuerdo al estado interior o fortaleza personal concreta que trasmite el facilitador, es decir, tomar una postura o comportamiento en un lugar específico y proyectar unas emociones podrá valerse para establecer compromisos con una actitud positiva, ejemplo: Un profesor determina un lugar donde siempre hace las preguntas proyectando un estado de curiosidad, franqueza e interés para sus estudiantes produciendo una señal positiva. Es importante que los espacios creados estén bien separados, que no se repitan y asegurar la operación sistémica.

---

<sup>49</sup> Ibid., p. 99-100.

En consonancia con lo anterior se presenta una herramienta para crear estados de centros de atención (anclaje espacial):

1. Crea en tu mente un círculo imaginario que se sitúe en el suelo frente a ti. Píntalo de un color.
2. Recuerda las experiencias con las que te sentiste fuerte, creativo, sereno y cualquier otro estado de recursos en el que estabas equilibrado y centrado.
3. Reaccede a uno de tus recuerdos positivos e intensos y observa como aumentan en tu interior los elementos sensoriales (visuales, auditivos, kinestésicos), sitúate en el círculo antes de alcanzar el punto álgido de la experiencia.  
Contempla lo que viste a través de tus ojos, dentro de la experiencia real... oye los sonidos y el lenguaje utilizado y conecta con tus gestos, con tu respiración y con las emociones cuando te encuentres en tu interior con el recuerdo deseado. Fíjate en como un observador vería los cambios en tu fisiología, como por ejemplo, una postura mejor, una respiración más profunda y cambios en el color de la piel.  
Si no hay un cambio perceptible en tu fisiología, has accedido de forma incorrecta al estado de recursos o éste tiene una intensidad baja. Si tiene una intensidad baja, elige otro estado de recursos que sea más potente.
4. Repite el paso 3, añadiendo los otros estados ricos en recursos si te apetece. Cuando regreses al lugar, podrás reaccionar a los sentimientos y a los estados de la situación positivos que anclaste allí.
5. Puedes tomar este centro de atención y usarlos cuando lo necesites o cuando establezcas centros de interés en lugares concretos de tu aula. Imagina que lo haces ahora mismo: ¿Qué diferencia observas?

Recuerda que puedes elegir el establecer o no centros de interés con algún estado interior distinto y con alguna intención positiva<sup>50</sup>.

**2.3.3 Anclaje en la comunicación con los demás.** Esta técnica consiste en la persuasión y conexión rápida y duradera con los demás, así como la importancia de las palabras para transmitir el mensaje, las cuales pueden llegar a cambiar los estados emocionales negativos y alterados, por un actuar positivo y agradable. “El estado mental de una persona – sus sentimientos, las cosas de las que se ocupa (tanto consiente como inconscientemente) – tendrá una importancia crítica en relación con el modo en que recibe tus ideas y sugerencias. Si provocas el tipo de respuestas que quieres cuando presentas tu idea, aumentarás la posibilidad de que tu respuesta se reciba y se cumpla de manera favorable”<sup>51</sup>. Así pues ante una situación de conflicto el facilitador debe intervenir con su tono de voz y emplear palabras que sean importantes y atractivas para cambiar el mundo de los demás.

---

<sup>50</sup> CHURCHES. Op. cit., p. 188-189.

<sup>51</sup> Ibid., p. 192.

Para comprender esta herramienta que crea sintonía con la comunicación verbal y que hace conducir a las personas a otras posiciones que más convengan, se presenta el siguiente ejemplo:

Conocemos a una directora de primaria que tiene una estrategia realmente efectiva para hacer esto cuando los niños van a contarle un conflicto que tiene con otros niños. La conversación se desarrolla de esta manera:

**Niño:** Señorita, Eric me hace enfadar de verdad y me temo que le voy a pegar si lo hace otra vez.

**Señorita R.:** Eric, ¿qué tipo de criatura te hace sentirte tranquilo y relajado de verdad?

**Niño:** Una mariposa blanca, señorita.

**Señorita R.:** Me pregunto si puedes entrar en tu interior y encontrar esa mariposa blanca hora mismo.

**Niño:** Si, señorita

**Señorita R.:** ¿Cómo te sientes?

**Niño:** Me siento bien

**Señorita R.:** ¿Crees que la próxima vez que suceda esto podrás acceder a tu interior y encontrar otra vez esa mariposa blanca?

**Niño:** si señorita.

La Señorita R. normalmente toca al niño en el hombro mientras éste accede a este estado por primera vez y, al hacerlo, tiene otra forma de volver a provocar el estado en otra ocasión. El uso del contacto o del anclaje verbal te asegura que estás en rapport antes de empezar y que el contacto es correcto<sup>52</sup>.

Es así como se experimentan diferentes anclajes que pueden ser visuales, auditivos o kinestésicos los cuales están articulados con el espacio y la lingüística buscando asociar un recuerdo o sensación agradable para desencadenar en las mismas condiciones una respuesta.

## 2.4 APRENDIZAJE BASADO EN EXPERIENCIAS

El modelo de estilos de aprendizaje elaborado por David Kolb supone que para que un individuo aprenda algo, este debe trabajar o procesar la información que recibe a saber:

---

<sup>52</sup> Ibid., p. 192-193.

Kolb identificó dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. Decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido.

Describió dos tipos opuestos de percepción:

- las personas que perciben a través de la **experiencia concreta**,
- y las personas que perciben a través de la **conceptualización abstracta** (y generalizaciones).

A medida que iba explorando las diferencias en el procesamiento, Kolb también encontró ejemplos de ambos extremos:

- algunas personas procesan a través de la **experimentación activa** (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas),
- mientras que otras a través de la **observación reflexiva**.

La yuxtaposición de las dos formas de percibir y las dos formas de procesar es lo que llevó a Kolb a describir un **modelo de cuatro cuadrantes** para explicar los estilos de aprendizaje<sup>53</sup>.

Hay que tener en cuenta que una experiencia directa y concreta es una situación del presente inmediato, por el contrario una experiencia abstracta es la que se obtiene cuando se indaga acerca de algo por medio de la lectura o cuando alguien se la cuenta o narra. Ambas experiencias concretas o abstractas se transforman en conocimiento cuando se da el proceso de reflexionar y pensar sobre ellas y cuando se experimenta de forma activa con la información recibida.

De las capacidades experiencia concreta (EC), observación reflexiva (OR), conceptualización abstracta (CA) y experimentación activa (EA) se detectan cuatro estilos de aprendizaje, de ahí la teoría de los cuadrantes cerebrales de Ned Herrmann que “muestra cuatro formas distintas de operar, de pensar, de crear, de aprender y, en suma, de convivir con el mundo”<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm/](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm/) Consultado 17.10.13

<sup>54</sup> <http://uftpnl.bligoo.es/cuadrantes-cerebrales-de-ned-herrman/> Consultado 17.10.13



Fuente: [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm/](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm/) Consultado 17.10.13

A continuación se describen los cuatro tipos dominantes de estilos de aprendizaje:

Características del alumno convergente	Características del alumno divergente	Características del alumno asimilador	Características del alumno acomodador
<b>Pragmático</b>	Sociable	Poco sociable	Sociable
<b>Racional</b>	Sintetiza bien	Sintetiza bien	Organizado
<b>Analítico</b>	Genera ideas	Genera modelos	Acepta retos
<b>Organizado</b>	Soñador	Reflexivo	Impulsivo
<b>Buen discriminador</b>	Valora la comprensión	Pensador abstracto	Busca objetivos
<b>Orientado a la tarea</b>	Orientado a las personas	Orientado a la reflexión	Orientado a la acción
<b>Disfruta aspectos técnicos</b>	Espontáneo	Disfruta la teoría	Dependiente de los demás
<b>Gusta de la experimentación</b>	Disfruta el descubrimiento	Disfruta hacer teoría	Poca habilidad analítica

<b>Es poco empático</b>	Empático	Poco empático	Empático
<b>Hermético</b>	Abierto	Hermético	Abierto
<b>Poco imaginativo</b>	Muy imaginativo	Disfruta el diseño	Asistemático
<b>Buen líder</b>	Emocional	Planificador	Espontáneo
<b>Insensible</b>	Flexible	Poco sensible	Flexible
<b>Deductivo</b>	Intuitivo	Investigador	Comprometido

Fuente: [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm/](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm/) Consultado 17.10.13

Las características de los cuatro cuadrantes permiten identificar la presencia cerebral y la de las personas a su alrededor. Principalmente para los líderes, asesores y capacitadores es importante saber comunicarse con los distintos tipos de personas. En su rol de facilitador, brindar un acompañamiento en el proceso de enseñanza- aprendizaje, facilita y crea un mecanismo para el fortalecimiento del grupo, además de reconocer las debilidades individuales que se desarrollarán paulatinamente mejorando el aspecto carente.

## Cuadrantes cerebrales

### 1 CORTICAL IZQUIERDO A.K.V EL EXPERTO

LOGICO ANALITICO  
BASADO EN HECHOS  
CUANTITATIVO

**Comportamientos:** Frio, distante, pocos gestos, voz elaborada, intelectualmente brillante, evalúa, critica, irónico, le gustan las citas, competitivo, individualista.

**Procesos:** Análisis, razonamiento, lógica, rigor, claridad, le gustan los modelos y las teorías, colecciona hechos, procede por hipótesis, le gusta la palabra precisa.

**Competencias:** Abstracción, matemático, cuantitativo, finanzas, técnico, resolución de problemas.

### 3 CORTICAL DERECHO V.K.A EL ESTRATEGA

HOLISTICO INTUITIVO  
INTEGRADOR  
SINTETIZADOR

**Comportamientos:** Original, humor, gusto por el riesgo, espacial, simultaneo, le gustan las discusiones, futurista, salta de un tema a otro, discurso brillante, independiente.

**Procesos:** Conceptualización, síntesis, globalización, imaginación, intuición, integra por medio de imágenes y metáforas.

**Competencias:** Creación, innovación, espíritu de empresa, artista, investigación, visión de futuro.

### Realista 2 LIMBICO IZQUIERDO V.A.K EL ORGANIZADOR

ORGANIZADO SECUENCIAL  
PLANEADOR DETALLADO

**Comportamientos:** Introverso, emotivo, controlado, minucioso, maniático, monolga, le gustan las formulas, conservador, fiel, defiende su territorio, ligado a la experiencia, ama el poder.

**Procesos:** Planifica, formaliza, estructura, define los procedimientos, secuencial, verificador, ritualista, metódico.

**Competencias:** Administración, organización, realización, puesta en marcha, conductor de hombres, orador, trabajador consagrado.

### Idealista 4 LIMBICO DERECHO V.A.K EL COMUNICADOR

INTERPERSONAL SENTIMIENTOS  
ESTETICO EMOCIONAL

**Comportamientos:** Extradivertido, emotivo, espontáneo, gesticulador, lúdico, hablador, idealista, espiritual, busca aquiescencia, reacciona mal a las críticas.

**Procesos:** Integra por la experiencia, se mueve por el principio del placer, fuerte implicación afectiva trabaja con los sentimientos, escucha, pregunta, necesidad de compartir, necesidad de armonía, evalúa los comportamientos.

**Competencias:** Relacional, contactos humanos, diálogo, enseñanza, trabajo en equipo, expresión oral y escrita.

Fuente: <http://www.iclcoach.com/aacademicos/ICL%20CUADRANTES%20CEREBRALES.pdf>

Consultado 17.10.13

## 2.5 MODELO MILTON

El modelo de Milton Erickson se utiliza en la PNL para describir el conjunto de estructuras lingüísticas que se pueden usar para inducir y mantener un estado de trance, con el fin de superar problemas y contactar sus recursos. El trance es un estado en que la persona está motivada para aprender de su parte inconsciente de manera interior y directa y no está influenciado por nadie, las respuestas del paciente solo guían al terapeuta para continuar con el paso siguiente.

Milton suponía que siempre hay una intensión positiva detrás de cada actuar, que las personas disponen y encuentran los recursos para hacer el cambio y siempre eligen las mejores opciones, por eso su modelo estuvo guiado a propiciar más elecciones y expectativas. Sus terapias consistían en generar una fuerte sintonía con su paciente, compartir y entender su realidad a través de las experiencias sensoriales conduciendo a un estado de paz interior, esto acompañado de un tono de voz suave y una respiración profunda y tranquila del paciente, es aquí cuando se van introduciendo las sugerencias. “No hay que decir “Ahora cierre los ojos, siéntase cómodo y entre en trance”. Hay que ir diciendo “Es fácil cerrar los ojos cuando usted lo desee... sentirse cómodo... mucha gente encuentra sencillo y cómodo entrar en trance”. Este tipo de comentarios generales cubre cualquier tipo de respuesta, al tiempo que lo va introduciendo en la situación de trance”<sup>55</sup>. Esta estructura beneficiosa del lenguaje, tiene mucha influencia para establecer cambios y tomar decisiones, jugar con las palabras, conocer su significado y formar expresiones lleva a generar conductas positivas.

Una técnica clave utilizada por Milton Erickson es la “**serie afirmativa**” que consiste en “Recibir tres hechos innegables uno detrás de otro, es mucho más probable que consideremos también como verdadera la declaración siguiente”<sup>56</sup>.



Fuente: CHURCHES

Esta técnica es comúnmente utilizada por los vendedores para persuadir al cliente, quienes son excelentes y efectivos comunicadores dado que establecen pronto como van a dar lugar a la comunicación y el contenido de la misma, tienen claro cómo van hacer su tarea y el logro del objetivo “vender”. Inician diciendo cosas obviamente ciertas y seguidamente introyectan sus productos o servicios dando información de sus características y beneficios; es así como el consumidor termina

<sup>55</sup> O’CONNOR. Op. cit., p. 172

<sup>56</sup> CHURCHES. Op. cit., p. 102

fácilmente dando su consentimiento y el vendedor sigue ofreciendo sus productos influyendo y asegurándose que las cosas van a su manera.

Lo anterior se complementa con las **coletillas del sí** que permiten distraer la mente consciente y de esa manera disipar la resistencia, esto se da con una estructura final de una frase, añadiendo una pregunta, entonces la comunicación va directamente a la mente inconsciente que es lo que se quiere, ¿verdad? Algunas coletillas del sí: ¿Verdad que lo harás?, ¿Verdad que sí?, ¿A que sí?, ¿A que es así?, ¿no crees?, ¿A que es verdad, eh?, ¿Cierto?, ¿No es cierto que lo hice?.

A manera de ejemplo se puede mencionar: “Son las 10 de la mañana, hemos terminado la primera tarea, nos quedan 30 minutos, así que ahora sería un buen momento para pensar en algunas cuestiones interesantes que podemos debatir, ¿verdad?”<sup>57</sup>.

Otra técnica para influir en las personas es el **seguimiento (pacing) y guía (leading)** “Se refiere a llegar al punto intermedio con las personas y sintonizar con ellas en el punto donde actualmente se encuentran (pacing) para luego dirigir las o guiarlas hacia donde tú quieras (leading). Sabes que tienes rapport porque, una vez lo tienes, ya puedes dirigir a la gente”<sup>58</sup>; cuanto más se compenetre el facilitador o guía con las personas, mayor sintonía se creará, generando un entorno cómodo y agradable permitiendo perseguir y entender sus experiencias actuales antes de intentar guiarle; la habilidad está en armonizar no solo en el ambiente sino también en el lenguaje, es por esto que existen elementos lingüísticos claves aplicables en el pacing y leading, como lo son las palabras de enlace o transición que generan vínculos entre las distintas estructuras, declaraciones de hecho y sugerencias, es decir, se usan para notificar que unas cosas tienen relación de significado con otras, aun cuando no exista dicha relación entre ellas también se mencionan, algunas son: y, porque, como, cuando, mientras “Estas palabras son particularmente efectivas cuando se unen a palabras como: podía, podrías, puede, etc., llamadas auxiliares modales. Hay 4 tipos de auxiliares modales fáciles de usar que aumentarán la flexibilidad de tu lenguaje: posibilidad, probabilidad, imposibilidad e improbabilidad. Así que, mientras lees esta frase, podrías empezar a observar de qué maneras estos patrones del lenguaje te podrían ser útiles, ¿a que sí?”<sup>59</sup>.

---

<sup>57</sup> Ibid., p. 102

<sup>58</sup> Ibid., p. 73

<sup>59</sup> Ibid., p. 107

<b>Posibilidad</b>	<b>Probabilidad</b>
Puede que	Se podría
Se podrá	Podría
	Puede
<b>Imposibilidad</b>	<b>Improbabilidad</b>
No se puede	No podría
No se podrá	No se podría

Fuente: CHURCHES

De otro lado hay que tener cuidado con aquellas palabras que tienen una presuposición implícita (significados ocultos en las frases, sintagmas o en palabras concretas) por tal motivo es posible que se interpreten en sentido contrario de lo que se quiere explicar o comunicar, algunas de estas palabras son: si, intenta, pero, no.

“**Si**” implica siempre la posibilidad de una elección; así que, evítala- a menos que quieras permitir varias posibilidades. “**Intenta**” tiene presuposición implícita de que podrías fracasar. Así que, si quieres el éxito de la persona, usa otra palabra (...)  
“**Pero**” niega siempre lo que se acaba de decir, así que, si no quieres que se te olvide o se descarte tu último elemento, usa otra palabra. Fíjate, en concreto, que empezar una frase con **pero** – cuándo tú continúas a partir de lo que dice otra persona- pone siempre a la otra persona a la defensiva. Tienes mucha más influencia si empiezas tu frase de otra manera, incluso si estás contradiciendo a tu interlocutor. ¡Y funciona realmente bien (p. ej.; otro modo de verlo sería...). Otro orden interesante es el “**no**” (...) cuando utilizamos un “no”, puede que casualmente estemos haciendo que la gente piense en lo que en realidad queremos que eviten pensar”<sup>60</sup>.

Es así como se visualiza el poder que tienen las expresiones y palabras, hay que decirlas y pensarlas en forma consciente, no es adecuado comenzar un diálogo con una palabra negativa porque se pone en alerta al receptor activando su estado interior y emocional con sensaciones de malestar, ansiedad o ira, que lo llevará a actuar de igual manera; por el contrario utilizar palabras positivas o estimulantes generan placer y alegría. Asimismo la motivación interior depende del estímulo que proyecte la palabra, esa fuerza alentadora e impulsadora para cumplir el objetivo, también es importante verificar si la otra persona está entendiendo exactamente lo que Usted quiere decir.

Estas técnicas lingüísticas son apropiadas en el mundo de los negocios y eventos públicos donde la exposición tiene un significado contundente y positivo para el oyente.

---

<sup>60</sup> Ibid., p. 107-108

### **3. TÉCNICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) QUE PERMITEN ROMPER PARADIGMAS EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La PNL tiene múltiples beneficios, entre los más representativos, están el de intervenir y flexibilizar conductas y pautas limitadoras de los individuos, afinar la comunicación, generar sentimientos positivos y de empatía, para lo cual se relacionan algunos modelos de la PNL que pueden ser estratégicos para mejorar la interacción del talento humano con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las entidades públicas de educación superior de Medellín.

#### **3.1 EL LENGUAJE EN LA COMUNICACIÓN**

En los modelos de gestión es de suma importancia cómo se relaciona y comunica la gente, crear una empatía entre los actores proporciona credibilidad, confianza y participación, de esta manera se puede persuadir para influir o cambiar actitudes u opiniones de otros, que conduzcan a interiorizar el sistema de gestión de la calidad con el quehacer diario, posibilitando alinear con igual importancia el talento humano, con los procesos y las estrategias.

En consonancia con lo anterior, para ser efectiva la comunicación se debe identificar el sistema representativo preferido del individuo(s), es decir “(...) las maneras como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente –ver, oír, sentir, gustar y oler”<sup>61</sup>, lo cual está altamente relacionado con los pensamientos y la forma de expresarse; escuchar con detenimiento a los demás y descubrir la base sensorial, lleva a entender las distintas formas de pensar y los comportamientos generados por una mezcla de experiencias sensoriales internas y externas.

“El secreto de la buena comunicación no es tanto lo que se dice, sino cómo se dice. Para crear sintonía, hay que hacer concordar los predicados con las otras personas. Deberá ponerse a hablar en su lenguaje y presentar las ideas en la misma forma en que ellos piensan sobre ellas. Su habilidad para lograrlo dependerá de dos cosas. Primero, su agudeza acústica para darse cuenta, escuchar o captar los modelos de lenguaje de los demás. Y segundo, tener un vocabulario adecuado en ese sistema representativo para responder. Las

---

<sup>61</sup> O’CONNOR. Op. cit., p. 60

conversaciones no serán todas en un solo sistema, por supuesto, pero igualar el lenguaje logra maravillas para la sintonía”<sup>62</sup>.

Las palabras y frases de base sensorial que en la PNL son llamadas predicados son claves para modificar el lenguaje de una conversación o para un mayor entendimiento y comprensión en eventos y asesorías, ya que son características, cualidades, modalidades o submodalidades de los sistemas representativos. “Es una buena idea emplear una mezcla de predicados cuando se dirige usted a un grupo de personas. Deje que los visualizadores vean lo que dice. Deje que los pensadores auditivos le escuchen alto y claro, y dése usted de sí para que los pensadores cenestésicos puedan sentir los mensajes. De esta manera, ¿por qué tendrían que escucharte? Está usted arriesgándose a que dos terceras partes de la audiencia no sigan su explicación si se limita a exponerla en un solo sistema representativo”<sup>63</sup>.

Los buenos formadores y asesores saben lo que quieren decir e imaginan cómo los ve su audiencia. Son capaces de imaginar qué siente el público al verles y escucharles, sienten la química y el interés si lo hay y, por supuesto, si se está haciendo entender. Identificar el sistema representativo de las personas favorece la interpretación y conduce a la eficaz comunicación.

Las autoras consideran que el éxito de las relaciones en un sistema de gestión, está dado por el líder, formador o asesor en la medida en que transmita confianza y autenticidad en la comunicación, además de dar a conocer a todos los actores el porqué del sistema, qué se hace y cómo se hace, con la claridad de que el sistema de gestión de la calidad debe estar movido en el por qué, es decir, en el propósito y en la generación de valor, no en el qué y en el cómo, lo que proporcionará mayor motivación y compromiso de los colaboradores en la consecución de los objetivos y reconocimiento de la entidad.

Es de suma importancia dentro de los sistemas de gestión de la calidad que el líder tenga múltiples recursos, para responder de tal forma que existan más posibilidades de comunicarse, con una flexibilidad en su pensamiento y conducta para obtener unos resultados, garantizar aprendizajes y una cultura más avanzada con el sistema. El significado de la comunicación en este sentido está enmarcado en el efecto que se tiene frente a un sistema que satisface las necesidades de las personas, de los procesos, de los clientes, de las instituciones y alcanza unos objetivos y planes de desarrollo.

---

<sup>62</sup> Ibid., p. 66.

<sup>63</sup> Ibid., p. 67.

La PNL como técnica para el lenguaje y la comunicación es un “arma secreta”, una estrategia con la cual si se logra modelarla, flexibilizarla, utilizarla y manejarla de forma inteligente, logrando más con menos, es un éxito; lo cual permite que las instituciones se realimenten con las experiencias, con un aprendizaje continuo para alcanzar una cultura y un ejemplo de lo que se quiere con el sistema de gestión de la calidad.

### **3.2 EL SISTEMA DE LAS CREENCIAS**

Con la técnica del desarrollador, entrenador y consultor en el área de la Programación Neurolingüística Robert Dilts sobre el “Campo unificado” se puede intervenir los diferentes niveles neurológicos, de acuerdo con lo expuesto en el capítulo dos sobre este modelo, se considera conveniente intervenir los servidores públicos de las Institucionales de Educación Superior en Medellín certificadas con la NTC ISO 9001 y la NTC GP1000, en la modificación o cambio de creencias que tienen con respecto al sistema de gestión de la calidad. Al abordar el nivel superior neurológico de las **creencias**, se generan cambios en otros niveles como el de **comportamiento** y de **entorno**.

Con relación a las creencias, uno de los principios de la PNL más importantes y útiles para gestionar el cambio está relacionado con el concepto de “Intención positiva”, este principio es especialmente valioso cuando se tratan de resistencias y objeciones. Robert Dilts, expresa que todas las personas tienen una intención positiva, pero no siempre actúan así, cada una de ellas asocia de manera diferente los acontecimientos dando lugar a creencias limitadoras o visiones empobrecidas del mundo. Siendo coherentes con el propósito de la monografía, la misión está en enriquecer los mapas mentales de los individuos para actuar en una creencia positiva frente a los sistemas de gestión de la calidad que hoy puede marcar una diferencia en el desarrollo organizacional y cultural. Para ello es importante tener en cuenta de que se puede reconocer el punto de vista de la otra persona sin tener que estar de acuerdo con ella, utilizando frases como “Entiendo su perspectiva”, “Estoy de acuerdo con Usted”, “Es muy valiosa su opinión”, “Que interesante es su cuestionamiento”, “le agradezco su preocupación”, es una manera de reconocer a la persona o su intención sin que implique necesariamente que su mapa del mundo es el correcto, asimismo ofrecer a la persona otras elecciones para seguir con la misma intención positiva.

Con lo anterior, lo que se busca es un cambio de comportamiento positivo y motivador para que las personas relacionen el trabajo diario con la gestión por procesos; no se debe mirar el comportamiento sino que hay detrás de él, que es la función que pretende cubrir para luego brindar otras alternativas más agradables. Es ahí donde juega un papel importante las creencias, dado que estas se han desarrollado con las experiencias que llevan a que en la mente recuerde una situación, hecho o circunstancia con posibilidad o limitación, no obstante la clave está en aprender del pasado pero no vivir en él, dado que dos personas podrían vivir exactamente lo mismo y sin embargo tener distintas percepciones, llevando a determinar cómo se siente y actúa una persona, mientras más vivida e intensa sea la asociación (positiva o negativa) más influencia tendrá sobre el comportamiento; tal como lo expresa Anthony Robbins autor y orador que motiva el auto-ayuda “lo que nos moldea no son los eventos de nuestras vidas, sino nuestras creencias en cuanto a lo que significan tales eventos para nosotros. Ellas tienen el poder para crear o destruir”<sup>64</sup>.

Así pues, las creencias se deben intervenir haciendo que la situación o problema se interese de manera personal, que se sienta en conexión con una intensión positiva, hay que generar espacios de acercamiento con las personas que no les interesa el sistema o que son reacios a este, no solo compartiendo pensamientos positivos con respeto al sistema de gestión, sino percibiendo sus beneficios y como repercuten en él, en su nivel profesional y personal, buscando la coincidencia con sus metas y deseos; hay que entender y encontrar con ellos el sentido del sistema, el por qué (su propósito) y hacia dónde va. No se trata de exponer el pensamiento del facilitador o capacitador, ni mucho menos de imponer su concepción, es más de propiciar el reconocimiento por parte del empleado de la relación de su trabajo con el sistema de gestión de la calidad y con los demás sistemas que componen una institución de educación superior, entre ellos, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y los lineamientos del Concejo Nacional Acreditación (CNA) para la autoevaluación y acreditación de programas académicos.

Es entonces brindar un abanico de posibilidades para una nueva experiencia, partiendo de una elección personal para que exista congruencia entre la palabra y la acción, haciendo una alineación de las creencias, los valores y el comportamiento. “Cambiar las creencias permite variar la conducta, y ésta cambia

---

<sup>64</sup> ROBBINS, Anthony. Recopilación de artículo de web PNL, Los Ángeles California, 2006, p.14.

más rápidamente si a usted le dan las capacidades o estrategias para realizar una tarea”<sup>65</sup>.

Es importante visualizar e interiorizar el sistema de gestión de la calidad, como una estrategia, como un todo, que permite el direccionamiento organizacional, no solo construido y conformado por la alta dirección, sino también por todos y cada uno de los empleados, generando un sentido de pertinencia e identidad con la organización “Cultura” en pro a la obtención de los resultados por medio de la fijación conjunta de las metas y de las responsabilidades. Entendiéndose la estrategia como un modelo, el sistema de calidad también lo es, requiere de permanente adaptación, seguimiento y control, y con base en las desviaciones y en las experiencias vividas, se toman acciones para corregir y mejorar los procesos. Es preciso mencionar que nada es estático, es necesario actuar frente a los cambios y a las necesidades de los clientes y es ahí donde se produce la evolución, la madurez y el mejoramiento continuo tanto de la organización como del ser humano.

La intervención a través del sistema de creencias y bajo el principio de la PNL “Intención positiva” permitirá el reconocimiento del sistema de gestión de la calidad como un modelo práctico en el que los empleados lo hacen realidad; el éxito de las personas será notable en la medida en que se adquiera el compromiso, se compenetren con el propósito y realicen su trabajo con un ánimo de disfrute.

### **3.3 ANCLAJES EN LA COMUNICACIÓN**

Todo el tiempo las personas están en comunicación y es más importante aun ejercer buenas prácticas cuando se es líder, formador o asesor, las palabras que se utilizan, los cambios en la expresión facial, el modo en que se permanezca en un lugar y donde se sitúa, producen un efecto en la sintonía y en la comprensión con los demás. Conocer el facilitador su propia actitud lo llevará a transmitir lo que desea con rapport y confianza, reconociendo que cada individuo es diferente y que están llenos de creencias, valores, opiniones y recuerdos que caracterizan el mapa personal y que a partir de sus experiencias individuales lo llevan al accionar.

En esta técnica del anclaje intervine la *comunicación no verbal* que comprende desde los gestos y el lenguaje corporal hasta el entorno, este último reconocido como ambiente o lugar. Asimismo la *comunicación verbal* también juega un papel importante, según como se emplee las palabras para expresar las ideas se obtendrá una respuesta en coherencia con lo comunicado. Ahora bien, el no

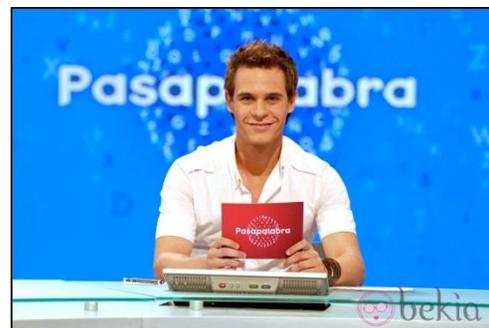
---

<sup>65</sup> O’CONNOR. Op. cit., p. 135.

comunicar, ya es un mensaje en sí mismo, dado que no se desea entablar una relación en ese momento y en el contexto dado.

Para aplicar el anclaje que consiga disparar un estado positivo en los Sistema de Gestión de la Calidad, en primera instancia se abordará el **anclaje espacial** en los eventos comunicaciones, exposiciones y capacitaciones que se dan por parte de la dirección líder del sistema y de los jefes de proceso.

En los primeros minutos de una conferencia, capacitación o asesoría, el facilitador debe tomar la posición en un lugar específico, visible para los espectadores, pero cerca de la presentación, siempre tomando en cuenta que los elementos de la pantalla sean anímicamente enlazados con la comunicación verbal, esto permitirá focalizar el punto de concentración. La manera ideal de explicar e introducir cambios sobre un tema específico es empezar lento y hacer pequeños cambios de sitio, por el contrario, hacer movimientos constantes y rápidos por el escenario demostrará inseguridad y poco control de la situación, por consiguiente se disminuirá el interés de las personas que reciben la información al punto de obtener la distracción.



Estado adecuado

Fuente: <http://concursos.tv.blogspot.com/2010/12/en-pasapalabra-programas-especiales-por.html> Consultado 17.10.13



Actitud no adecuada

Fuente: <http://brownleeassociates.wordpress.com/2013/09/08/anclajes-espaciales-en-presentaciones-y-cursos-de-formacion/> Consultado 17.10.13

Adicionalmente en el proceso comunicacional es importante usar una variedad de recursos para el desarrollo de la presentación teniendo en cuenta los tres sistemas de representación preferidos por las personas, que se detallan a continuación:

**Los Visuales** necesitan gráficos & imágenes para ayudarles rápidamente a entender lo que está pasando y cómo les afecta. Los detalles no les importan. Una visión general de lo que está en camino y un plan de acción con fechas, es todo lo que necesitan. Si se pueden suministrar beneficios específicos para ellos, todavía mejor!

**Los Auditivos** necesitan referencias, planes detallados, calendarios, listas, etc., y un análisis exhaustivo de las razones para la implantación de este cambio, y cómo exactamente ellos van a estar afectados! Muchas veces quieren la oportunidad de “hablar” o “discutir” el tema con los responsables antes de empezar el proceso.

**Los Kinestésicos** necesitan saber los problemas específicos para el cambio desde el punto de vista humano y los beneficios de este cambio para ellos. Quieren saber cómo va afectar a sus relaciones interpersonales, sus vidas personales y profesionales, etc. Lo ideal es tratarles individualmente en una entrevista personal con mucho tiempo disponible, para que ellos pueden ponerse en contacto con sus sentimientos y emociones – incluso si el resultado es diferente de lo que ellos quieren<sup>66</sup>.

Se percibe entonces, que en los tres sistemas representativos es indispensable comprender los beneficios del tema expuesto o asesorado con las necesidades y prioridades personales, esto fomentará que se ponga mucha más interés y se adquieran compromisos.

---

<sup>66</sup> <http://brownleeassociates.wordpress.com/2012/11/22/parte-2-una-perspectiva-humanistica-sobre-la-gestion-del-cambio-y-los-seis-errores-mas-comunes/> Consultado 30.10.13

Para darle mayor fuerza a lo antes mencionado se complementa con **la técnica del anclaje de la comunicación con los demás**, mediante el poder de las palabras que permiten manifestar las razones convincentes y persuasivas sobre lo expuesto; es necesario indagar y compartir sobre los beneficios que no solo se generan para la organización sino demostrar que le es útil y congruente por lo menos con las metas y deseos de su vida laboral. En los sistemas de gestión el ejercer un lenguaje apropiado, compenetrar a la audiencia, permitirle participar activamente, facilitará que se pueda procesar mentalmente la información y que por su propia voluntad acepte el mejoramiento continuo.

Cuando se habla de cierta forma, se establecen anclajes, por lo tanto, hay que transmitir un mensaje con palabras positivas y entusiastas para que la gente que lo escucha se sienta a gusto, cómoda y tranquila generando un estado mental influido por sentimientos buenos lo que llevará a un accionar positivo.

Otros recursos para tener en cuenta en articulación con el lenguaje corporal son el tono de voz, la expresión facial y las posturas corporales. Asumir un tono de voz alegre, entusiasta, con un sonido adecuado y consistente (ni muy grave, ni muy agudo) de forma pausada y con buena respiración, proporciona un éxito en las relaciones. De igual manera tomar posiciones del cuerpo relajadas y controladas, mover los brazos en forma natural y con sencillez, permanecer con la cabeza en alto, proyectar una sonrisa natural y sincera comunica seguridad, gusto y control por lo que se hace. El contacto visual constante comunica interés y sobresalta que el otro es importante para Usted.

Esta serie de anclajes y habilidades comunicacionales representan una buena energía para la conexión con los diferentes actores que intervienen en los sistemas de gestión de la calidad, llevar paso a paso hasta una comprensión clara de un concepto y ejercer un aprendizaje o quizás un cambio de manera positiva desencadena emociones que impulsen a seguir adelante, compartiendo un sistema de creencias y valores que interactúan con los sistemas de control de las Instituciones de Educación Superior.

En tal sentido, los líderes que por naturaleza existen en todas las organizaciones deben preocuparse por utilizar el modelo de la PNL, como una solución rápida y potente para conducir los equipos de trabajo y dirigir el proceso de crecimiento y desarrollo, con objetivos claros y conscientes de la razón de ser de la entidad. Además de tener la capacidad para trabajar con personas de orígenes culturales diferentes, aceptar lo que piensan los demás y lo que aun es más importante, la capacidad para aceptar las diferentes formas de pensar y de trabajar,

reconociendo su propio patrón de lenguaje y conducta y la de los demás, de tal modo que pueda identificar cosas únicas del estilo de cada individuo. Al mismo tiempo deben tener la flexibilidad para no juzgar estos estilos pero si identificar las implicaciones que tienen en los resultados que se pretenden con los sistemas de gestión de la calidad.

Una particularidad importante que se debe desarrollar es la capacidad de disociar, es una característica que permite a la persona tomar distancia para ver las conexiones que hay en el sistema como un todo, como un observador, puede verse a sí mismo en el sistema más amplio y con pensamiento sistemático. Cuando el líder toma distancia y ve la imagen global puede hacer conexiones entre factores y circunstancias aparentemente sin ninguna relación, pensando de manera creativa y concebir soluciones innovadoras para los problemas, reformular y escoger el sentido a una determinada situación, es decir ver beneficios donde los demás ven conflictos. Un líder, entrenador, capacitador o facilitador debe tener una fe ciega en la capacidad de ver soluciones y resolver cualquier problema, transmitírselo y comunicarlo a su grupo de trabajo.

Cuando se aprende conscientemente a establecer el rapport y a observar y escuchar a los demás, a felicitarse a sí mismo y se comparte las felicitaciones con los éxitos del equipo de trabajo, cuando cada persona es responsable de los resultados, aprende de cada situación y se es dueño de su propia experiencia y de su propio desarrollo; se puede marcar una gran diferencia y una confianza total en el logro de cualquier objetivo que se emprenda.

Las técnicas de la comunicación de la PNL implementadas con líderes activos y propositivos, permiten romper paradigmas con respecto al propósito, resultados y beneficios de los sistemas de gestión de la calidad, asumir nuevos retos, fomentar una cultura del mejoramiento continuo alineado con la estrategia corporativa y sin lugar a duda la implementación y los resultados de un sistema de calidad están dados por la gestión del talento humano en la organización, sus actitudes, comportamientos y compromisos.

## CONCLUSIONES

Si bien el estudio de la monografía se determinó para las entidades públicas de educación superior en Medellín certificadas en su sistema de gestión de la calidad con la NTC ISO 9001 y NTC GP 1000, dada a la experiencia laboral de las autoras como consultoras, asesoras y actualmente empleadas en una institución educativa pública; no obstante la Programación Neurolingüística puede ser un modelo para facilitar la apropiación de cualquier sistema de gestión y para mejorar la interacción del talento humano con este, e inclusive, facilita la aplicación de otras normas, dado que proporciona herramientas que adhieren y programan de forma desprevénida conductas y comportamientos humanos y sociales que estrechan la relación de los lineamientos y orientaciones normativas con los propósitos laborales y personales.

Con la investigación se confirma la hipótesis de que la programación neurolingüística puede ser un modelo para mejorar la interacción del talento humano con el sistema de gestión de la calidad (SGC) en las entidades públicas de educación superior en Medellín, a través de las herramientas de la PNL que favorecen la comprensión y aplicación de conceptos en procesos de aprendizaje relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

Las características fundamentales de la PNL están basadas en un enfoque práctico, eficaz y efectivo, que modifican las conductas de las personas, a través de la comunicación y la negociación para persuadir e influir en la generación del comportamiento y de la cultura que logre afianzar conceptos, aplicaciones de los sistemas de gestión y alcanzar el crecimiento, tanto en la persona, como en la entidad. Este proceso de aprendizaje indicado por la PNL, facilita la secuencia acción-hábito-costumbre-cultura como fundamento de la calidad integral, es decir, de la calidad en todos los aspectos del ser humano.

La aplicación de la PNL en los sistema de gestión no es un evento que sucede instantáneamente es un proceso que requiere de una previsión, de una técnica y una programación, es por esto que la monografía ilustra la primera fase que trata de interactuar las técnicas de la PNL que favorezcan la comprensión y aplicación de los sistemas de gestión bajo las normas internacionales de calidad pero su

validación puede ser abordada bajo una segunda etapa tipo laboratorio en la que se experimentaría la sensibilización e implementación del sistema de gestión de la calidad en una organización en un tiempo determinado y concluir cuáles serían sus efectos frente a las que no aplican estas herramientas.

Todas las apreciaciones que como una aproximación conceptual se han expresado en esta monografía producto de los conceptos aprendidos en la Especialización de Alta Gerencia y de las experiencias laborales vividas, se sugiere validar el trabajo estadísticamente mediante dos grupos experimentales donde a un grupo testigo se le aplica PNL en la implementación de un sistema de gestión y se evalúa en un lapso de 6 meses a un año la efectividad de la misma, comparándolo con el otro grupo que no aplicaría el modelo de la PNL.

Si se emplea programación neurolingüística para llevar a la gente el sentido del trabajo, de la trascendencia bajo un enfoque por procesos, del empoderamiento, de la participación, la agregación de valor y se le da sentido del porque hay que hacer bien las cosas articulado con los lineamientos de las normas de calidad para cualquier sistema de gestión, se construye una cultura de calidad.

La cultura en una organización es esencial para el éxito, es envolvente y conduce a que los empleados desarrollen sus actividades con motivación, se sientan importantes dentro de un grupo empresarial y, con su trabajo, influyan con efectividad en el logro de los planes de acción; por este motivo es importante trabajar la programación neurolingüística dentro de la organización ya que es una técnica que permite que los empleados trabajen en equipo, motiva a las personas en el desarrollo de sus actividades y compromisos, permite la selección apropiada de personas, evalúa objetivamente el desempeño, aumenta el liderazgo, ayuda en la solución de los conflictos, aumenta la creatividad y orienta hacia el éxito.

Los sistemas de gestión de la calidad enfocan todo en términos de proceso, de una secuencia e interacción, buscando el mejoramiento continuo que es producto de una evolución, de un cambio; no obstante lo que hay que encontrar es estrategias que permitan modificar las conductas de las personas y mejorar los procesos de comunicación para que no perciban los sistemas de gestión como amenaza y, por consiguiente, haya resistencia. Hay que gestionar el cambio

adecuadamente dé forma positiva y no evolutiva lo que podría lograrse con la aplicación de técnicas de la PNL.

Es sin duda el proceso de comunicación la base para generar buenas prácticas en las relaciones humanas y es utilizado como una técnica en la PNL para mejorar el modo de la voz y el lenguaje corporal con el propósito de asegurar que el mensaje ha sido entendido de acuerdo a las condiciones iniciales ofrecidas por el emisor. La PNL permite conducir a otros hacia habilidades efectivas y es la comunicación la que de forma consiente conlleva a influir en las conductas de los demás con unos propósitos claros, así como organizar los mensajes más adecuados al objetivo que se desea alcanzar.

Entre mayor empatía se genere, la conversación se tornará agradable e interesante, por esto en los procesos de educación, negociación, ventas, asesoría, capacitación y terapias es esencial la sintonía lo que produce credibilidad, confianza y participación de todos los actores que intervienen en el suceso.

Las técnicas vistas en esta investigación en muchas ocasiones son utilizadas de forma inconsciente por los líderes de las organizaciones, es decir, sin saber o conocer que lo que están empleando es PNL, de forma intuitiva aplican unos principios de mayor convicción, se dan la tarea de conocer y reconocer los propósitos del otro, la conectividad de la vida personal con la laboral estableciendo unos niveles de sintonía en la comunicación; en la medida de que el líder sabe que es así como se vuelve más efectivo, logra mayores resultados.

Solo cuando la gente se apropia de los conceptos y compromisos del sistema de gestión de la calidad desprevénidamente se dan mejores reacciones frente a los sistemas de gestión, es decir, aprender la manera de hacer las cosas, conocer su propósito y generar acciones de valor sin saber de forma consciente que se trabaja para el cumplimiento de un requisito del cliente, legal, de la norma o establecido por la organización, proporciona mayor motivación y compromiso.

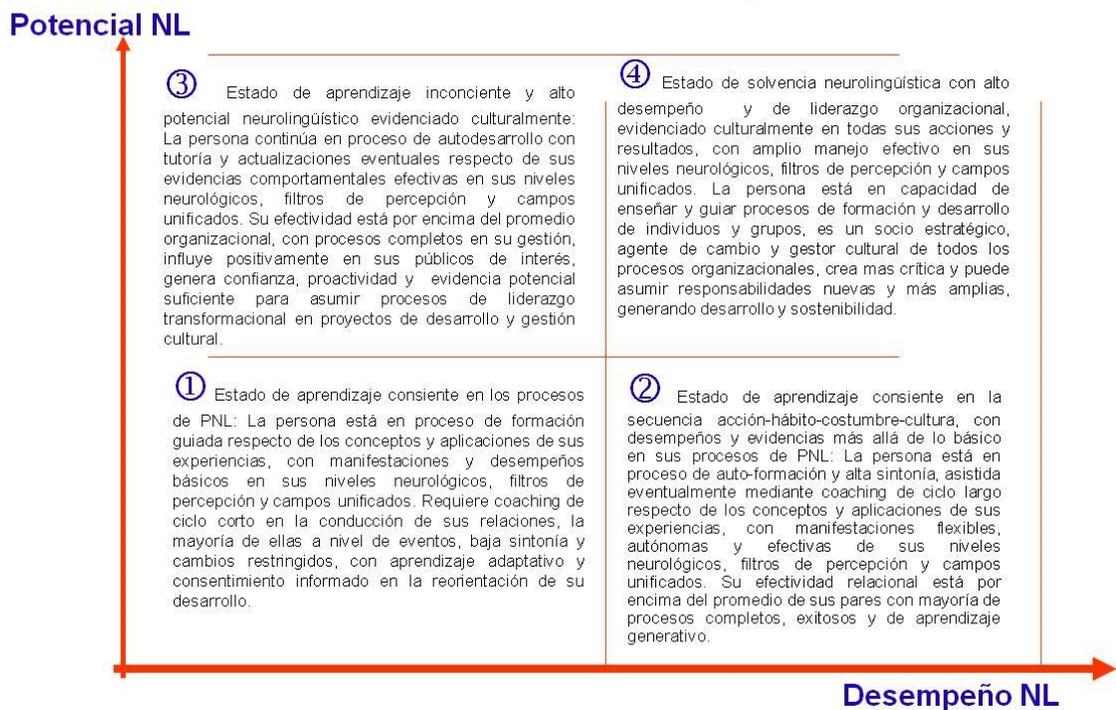
Las técnicas de la comunicación de la PNL implementadas con líderes activos y propositivos, permiten romper paradigmas con respecto al propósito, resultados y

beneficios de los sistemas de gestión de la calidad, asumir nuevos retos, fomentar una cultura del mejoramiento continuo alineado con la estrategia corporativa y sin lugar a duda la implementación y los resultados de un sistema de calidad están dados por la gestión del talento humano en la organización, sus actitudes, comportamientos y compromisos.

Para este trabajo se siguió el protocolo internacional de escribir en tercera persona, no obstante las autoras han descubierto que precisamente el uso del lenguaje en primera persona vincula, inspira, motiva cuando se comunica con otros actores; la falta de empoderar a la gente de sus actuaciones lleva a la utilización inadecuada del lenguaje convirtiendo en un mecanismo evasor de la responsabilidad.

Para futuras investigaciones se puede construir la matriz de habilidades neurolingüística para el desempeño laboral, algo similar a la matriz operativa de responsabilidad que permita identificar el estado de consciencia del empleado en sus actividades diarias para lograr niveles de asertividad y efectividad en todas las actuaciones, como se ilustra a continuación.

### Matriz de Habilidades neurolingüísticas



## BIBLIOGRAFÍA

BRICEÑO Albert, Programación Neurolingüística I, Uruguay: Psicolibros Waslala, 1970.

CHURCHES, Richard, TERRY, Roger, PNL para profesores. Cómo ser un profesor altamente eficaz, España:Desclée De Brouwer, 2007.

CRISSIEN CASTILLO, John Orlando, Revista Escuela de Administración de Negocios No. 50, Bogotá: Escuela de Administración de Negocios, 2004.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario NTC-ISO 9000. Bogotá D.C: El Instituto, 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Técnica Colombiana Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos NTC-ISO 9001. Bogotá D.C: El Instituto, 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000. Bogotá D.C: El Instituto, 2009.

MORGAN, Gareth, Imágenes de la Organización, México: Alfaomega, 1996.

O´CONNOR, Joseph y SEYMOUR, John, Introducción a la PNL, Editorial Urano, 2007.

ROBBINS, Anthony. Recopilación de artículo de web PNL, Los Ángeles California, 2006, p.14.

THIES, Stahl, Introducción a la programación neurolingüística, Barcelona: Paidós, 2000.

## CIBERGRAFÍA

<http://brownleeassociates.wordpress.com/2012/11/22/parte-2-una-perspectiva-humanistica-sobre-la-gestion-del-cambio-y-los-seis-errores-mas-comunes>

[http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_2/modelo\\_kolb.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/modelo_kolb.htm)

<http://uftpnl.bligoo.es/cuadrantes-cerebrales-de-ned-herrman>

<http://maestrosdelacalidadgo100111.blogspot.com/2012/09/ciclo-deming.html/>

[http://www.elartedelaestrategia.com/programacion\\_neurolinguistica\\_pnl.html](http://www.elartedelaestrategia.com/programacion_neurolinguistica_pnl.html)

<http://eliagarciasaura.wordpress.com/2010/07/20/comunicando-comunicando/>

## BIBLIOGRAFÍA Y CIBERGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BELL, Chip R., El gerente como mentor, Bogotá: Norma, 1996.

ÁLVAREZ Bueno, Elias, Como hacerse líder en cualquier situación, Medellín: Naranatha Editores, 1993.

Biblioteca Digital de Colombia. <http://buscar.bdc.org/search/index.xq>

Biblioteca Universidad de Medellín.

<http://www.udem.edu.co/index.php/servicios/biblioteca>

Biblioteca Pública Piloto. <http://www.bibliotecapiloto.gov.co/>

Biblioteca Comfama.

<http://www.comfama.com/contenidos/servicios/Bibliotecas/Bibliotecas.asp>

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

<http://www.redalyc.org/>