



## PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia

### PNL... A strategy for the Management of Excellence Oriented Organizations

*Yanyn Rincón Quintero\* y Marielis Caridad\*\**

#### Resumen

La presente investigación tiene por objeto analizar la relevancia que tiene el conocimiento y manejo efectivo de la Programación Neuro Lingüística (PNL) como estrategia de comunicación tanto para individuos para organizaciones; fundamentando su importancia en una combinación de técnica y arte sobre bases cognoscitivas; con miras a impulsar patrones de conducta idóneos para lograr objetivos y metas que orienten la autorrealización personal en organizaciones de excelencia generando la sinergia de equipos estratégicamente estructurado. El estudio se realizó a partir de una metodología descriptiva de carácter exploratorio; tipificada como no experimental, documental descriptiva; empleándose la observación descriptiva y el análisis de contenido como técnica para la recolección y tratamiento de información. Mediante el estudio se pudo concluir que la Programación Neuro Lingüística genera en individuos y organizaciones el verdadero conocimiento y control de sus emociones impulsando un equilibrio en su comportamiento individual y organizacional.

**Palabras clave:** Comunicación; conocimiento; emociones; excelencia; programación neuro-lingüística.

Recibido: Mayo 2005 • Aceptado: Junio 2006

\* Docente e Investigadora de la Universidad Rafael Belloso Chacín.  
Maracaibo – Venezuela. E-mail: yanyn.rincon@urbe.edu

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. PPI Nivel 1.  
E-mail: marieliscaridad@hotmail.com.

## Abstract

This research attempts to analyze the relevance that the knowledge and effective handling of Neuro-Linguistic Programming (NLP) offers as a strategy for communications both for individuals and for organizations; basing its importance on a combination of technique and arts in relation to a cognitive base; with a view to promoting patterns of ideal conduct in order to obtain objectives and goals that orient personal development in excellence organizations generating synergy of strategically structured equipment. It is a descriptive and exploratory study; typified as non-experimental, documentary and descriptive; using descriptive observation and content analysis to collect and treat information. Through the study it was possible to conclude that NLP generates true knowledge and control of emotions in individuals and organizations, promoting balance in individual and organizational behavior.

**Key words:** Communications knowledge; emotions; excellence; neuro-linguistic programming.

*Los hombres y mujeres que dirijan tales organizaciones serán líderes diferentes de aquellos a los que estamos acostumbrados. Serán maestros, no amos; serán formadores, no comandantes. Para sobrevivir en el siglo XXI necesitamos líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial de otros.*

*Nelson Torres Jiménez*

## Introducción

El propósito del presente documento de investigación es analizar la relevancia que tiene el conocimiento y manejo efectivo de la Programación Neuro Lingüística (PNL) como estrategia de comunicación para individuos y organizaciones.

Se puede decir que la Programación Neuro Lingüística o PNL es una disciplina que conjuga técnica y arte en busca de la excelencia; a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para alcanzar objetivos, estableciendo la autorrealización personal o impulsando el modelaje de conductas (en terceras personas) y la sinergia (de equipos estratégicamente estructurados)

En este orden de ideas, Sambrano, J (1997:9) define PNL como “una herramienta de trabajo, ...la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal”.

Ciertamente no se pretende arreglar el mundo en una vuelta, pero sólo cuando aprendamos a conocer y reconocer nuestras capacidades, habilidades y destrezas; estaremos en capacidad de generar procesos de empowerment que creen sinergia en las organizaciones que van en búsqueda de la excelencia.

## **1. Recorrido conceptual**

El individuo en sí mismo, conforma la más compleja estructura de producción de todos los tiempos; es por ello que incansable proyecta su búsqueda constante para superar su propia creación, siendo imposible hasta ahora, superar su propia humanidad.

No obstante, hombre y mujer llevan en sí el germen de la perfección, ciertamente no existe un individuo perfecto; más todo es perfectible. La Programación Neuro Lingüística se proyecta como una poderosa herramienta de perfeccionamiento individual y colectivo en el marco de la excelencia, que propicia sensibilidad y humanización de este mundo neurotizado por diversidad de barreras comunicacionales y paradigmas sociales y culturales; a objeto de optimizar nuestras esferas de acción; en palabras de Robert Dilts, citado por Puche, J (2002: 23) “la misión de la PNL es forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer”.

Al iniciar este recorrido por el fascinante mundo de la Programación Neuro Lingüística es importante destacar el volumen de información que ha despertado esta temática en virtud de su novedad y observando los beneficios que propicia; en tal sentido se realizó un recorrido documental a través de diversas conceptualizaciones de la PNL

Cudicio (1992: 241), señala que:

El mapa de lo real depende de una construcción compleja: cada uno toma de los recursos socioculturales de su entorno los elementos que luego, soldados por la experiencia personal, participan de dicho mapa. Comprender las propias representaciones, es también acceder a las de los interlocutores. Comprender que comunicarse pone en juego los procesos de cambio, a través de las estrategias de influencia de la persuasión o de la relación de ayuda, implica reconocer que esos cambios afectan las representaciones. Finalmente comprender que las representaciones están en estrecha relación con la identidad psicológica de cada uno, equivale a desarrollar las propias cualidades de percepción y de evaluación. Tales eran los primeros objetivos de esta reflexión.

Sambrano, J. (1997), por su parte define la Programación Neuro lingüística como “una aproximación contemporánea a la excelencia”, cuyo objetivo es ofrecer herramientas orientadas a todo público que puedan ser practicadas en forma competitivo sin ayuda de un profesional.

Puche, J. (2002), sugiere una nueva dimensión para la aplicación de la PNL: la dimensión espiritual, en combinación el enfoque transpersonal integral; para este autor el objetivo primordial es poner al alcance de cualquier persona el cultivo de la inteligencia espiritual con las prácticas herramientas de la PNL; siendo necesario explorar y desarrollar plenamente las diferentes dimensiones del ser humano: cuerpo, mente, emociones y espíritu.

### *PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*

Berrios; E. (2000), miembro de la Asociación Latinoamericana para la Educación de Modelos Alternativos, por su parte considera que la PNL tiene una representación o enfoque terapéutico en virtud de los múltiples beneficios y logros registrados en el ámbito de la salud, como base en la aplicación de esta herramienta.

Torres, N. (1997), presenta la estrategia en apoyo a las diferentes dimensiones de individuos y organizaciones para alcanzar la Excelencia; en tanto Batista, J. (2001) presenta 8 aspectos claves de la PNL: El líder y el Proceso de Comunicación; Barreras de Comunicación; Posiciones perceptivas de la comunicación; Clima Organizacional; Programación Neuro Lingüística; Liderazgo Organizacional; Comunicación Líder-Supervisado; y Autopercepción.

En cierre de este recorrido teórico Alvarado, M. et al (2002), realizaron un estudio en el cual la aplicación de la Programación Neuro Lingüística se orientó hacia el contexto educacional en el marco del Aprendizaje Significativo.

El equipo de investigadoras se encaminó a estructurar el presente estudio, sobre la base de un concepto generado en la mixtura de perspectivas abordadas, siendo aplicable a individuos y organizaciones; donde la Programación Neurolingüística es una estrategia para la acción y la toma de decisiones individuales y colectivas que orienta el éxito y la excelencia con base en la comunicación efectiva.

## **2. PNL... Para los que aun se interesan por la historia**

La Programación Neuro Lingüística surge a mediados de los años 70, en California, Estados Unidos. En ese momento la psicología orientaba sus esfuerzos a los procesos vinculados a las anomalías sociales y personales.

Richard Bandler, matemático y estudiante de Psicología y John Grinder, profesor auxiliar de Lingüística fueron los creadores de esta disciplina; su objetivo fue investigar las características o indicadores que estructuraban el perfil de seres humanos brillantes que alcanzaban sus metas y lograban proyectarse en forma exitosa en su proceso de comunicación e interacción con otros.

Según lo refiere Sambrano, J. (1997: 9), “Bandler y Grinder se dedicaron a estudiar a algunos terapeutas excelentes que lograban cambios espectaculares en sus pacientes, específicamente Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz Perls”.

Una vez concluido el estudio Bandler y Grinder, concluyeron que toda acción humana, trae consigo en forma implícita la ejecución de una estrategia, la cual puede ajustarse según cada persona y situación en específico. “Es así como al finalizar el estudio sintetizaron lo que denominaron la Programación Neuro lingüística, que en pocas palabras se puede definir como el estudio de la excelencia, aunque en la primera época se definió como el estudio de la estructura subjetiva de la experiencia humana” Puche, J. (2002:25).

Es importante destacar que la PNL se estableció como punto de partida a diversidad de modelos e innovaciones y tendencias dada la diversidad de áreas en las cuales esta puede incidir. A continuación se presentan algunas de estas importantes innovaciones con base en las aportaciones teóricas de (Puche, J. 2002: 26);

tales como: a) Ingeniería del Diseño Humano (Richard Blander); b) El Nuevo Código de la PNL (John Grinder); c) Sintaxis Somática (Judith DeLozier); d) PNL generativa y Teoría del Campo unificado (Robert Dilts); e) Condicionamiento neuroasociativo (Anthony Robbins); f) Terapia de Líneas del Tiempo (Tad James); g) Transformación esencial (Connie y Tamara Andreas); h) Modelo Conductual Evolutivo (John McWriter); i) Neurosemántica (Michael Hall), entre otros.

Posteriormente se han desarrollado varias líneas de trabajo, referidas a las formas de pensamiento, aprendizaje, comunicación y patrones para sobresalir en diversidad de campos como la educación, ventas, neurobiología y gerencia.

### **3. PNL... Entre lo básico y lo formal**

Para iniciar esta sección es importante tener una clara comprensión del significado de la Programación Neuro Lingüística, para lo cual se cita a Alvarado, M. et al (2002: 7), a objeto de definir los tres aspectos básicos de esta conceptualización: a) **Programación:** Estudio de las actitudes para producir y aplicar programa de comportamientos, sentimientos y pensamientos sin la participación de la conciencia; b) **Neuro:** Establece cómo las percepciones sensoriales del individuo determinan su estado emocional; y c) **Lingüística:** Establecimiento de los diversos canales de comunicación humana, verbal y no verbal.

La PNL puede ser alcanzada a partir de varios modelos entre los cuales destacan:

**1. Metamodelo Lingüístico o Modelo de Precisión:** Noam Chomsky define dos estructuras principales en el Lenguaje Verbal, una superficial y una Profunda.

**2. Modelo de Milton:** Enfatiza la comunicación metafórica y no verbal con el fin de promover el desarrollo interior de los demás a través del uso del lenguaje metafórico indirecto, palabras, parábolas, analogías, historias, símiles, anécdotas y metáforas.

**3. Modelo R.O.L.E.:** Utilizado para detectar las estrategias que siguen las personas que usan sus habilidades de manera excelente y algunos modelos de creatividad, liderazgo y superación de limitaciones. (Representación Sensorial, Orientación, Link, Efecto)

**4. Modelo S.C.O.R.E.:** Busca alternativas para resultados concretos con miras a la resolución de problemas. (Situación Presente o Actual, Causas, Objetivos, Recursos, Estado deseado o Efecto)

**5. Modelo de las partes:** El individuo actualiza, integra y sintetiza sus subpersonalidades para lograr su verdadera esencia o naturaleza transpersonal.

**6. Modelo de la Comunicación Eficaz:** En la sintonía de las relaciones se construye la confianza necesaria para promover los resultados más duraderos.

Lo anterior sirve de base para presentar los postulados básicos de la PNL, siendo estos en palabras de Berrios, E. (2000: 4) los enunciados o “presuposiciones que permiten practicar la PNL como arte y como ciencia aplicada, su comprensión y su interacción con el universo en el que vivimos”.

**Postulados Básicos:**

1. El mapa no es el territorio.
2. Vida y mente son sistemas en proceso continuo de transformación
3. No hay sustitutos para los canales sensoriales abiertos y limpios.
4. El resultado de la comunicación es la respuesta que obtendremos independientemente de nuestra intención.
5. Las personas tienen todos los recursos necesarios para realizar los cambios deseados.
6. Toda conducta tiene una intención positiva o alguna vez la tuvo.
7. El individuo con más alternativa tiene más control.
8. No hay errores en la comunicación, sólo resultados.
9. Los individuos tienen varios modos de comunicación.
10. Contacto (rapport) es el encuentro con un individuo y con su modelo del mundo.
11. Si alguien puede hacer algo, otro también lo puede hacer.
12. Si siempre haces lo que siempre haz hecho siempre obtendrás lo que siempre haz obtenido.
13. Si lo que estas haciendo no te funciona haz otra cosa.

#### **4. La comunicación como engranaje clave**

La comunicación es, ha sido y será por siempre el engranaje clave para todo individuo. Se define como el proceso de interacción mediante el cual dos o más personas intercambian ideas, bajo un código común mediante un canal y donde se establece una retroacción o retroalimentación.

La comunicación dentro de la PNL se establece como proceso idóneo para contactar a los demás a partir de ideas, hechos, pensamientos, y conductas, buscando la reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el proceso (Alvarado, M. 2002: 16).

El establecimiento de una comunicación efectiva, genera los sistemas de representación o mapas en cada individuo. Es así como Sambrano, J. (1997: 32) define a los sistemas de representación como:

“...mapas que nos formamos del mundo y que constituyen una especie de cartografía mental que configura la manera como tomamos contacto con el medio exterior, al tiempo que determina las cualidades de nuestras experiencias internas, esto unido a las

creencias, condiciona la conducta de tal manera, que cuando el mapa no es preciso podemos comportarnos de forma ilimitada” (1997: 32).

No obstante, es importante establecer que dichos sistemas se propician en cada individuo en forma diferente, en atención a sus experiencias, a su nivel académico y cultural, y a las percepciones sensoriales del mismo. A continuación, se describen los sistemas de representación acorde a los postulados de Sambrano, J. (1997:33).

#### **Sistema de representación visual**

- a. Tiende a considerar el mundo en imágenes.
- b. Hablan rápido.
- c. Plasman imágenes en las palabras.
- d. Utilizan metáforas visuales.
- e. Dan y reciben información a través de cartas, memoranda, gráficos, cuadros, etc.

#### **Sistema de representación auditivo**

- a. Selectivos en cuanto al vocabulario.
- b. Tono de voz adecuado.
- c. Utilizan metáforas auditivas.
- d. Dan y reciben información a través de discursos, charlas, conferencias.

#### **Sistema de representación kinestésicos**

- a. Reaccionan a sensaciones táctiles y epidérmicas.
- b. Su voz es grave.
- c. Hablan despacio.
- d. Utilizan metáforas del mundo físico.
- e. Dan y reciben información a través de experiencias prácticas, uso del cuerpo, movimientos y contacto.

Puede señalarse entonces al lenguaje, como herramienta simbólica que participa en la construcción de las representaciones. Dicho de otro modo, es posible acceder a los valores culturales y personales mediante la observación del lenguaje, reconociendo el poder de palabra como unidad que genera acción.

Con base en lo anterior, se presentan los Principios de Comunicación que rigen la Programación Neurolingüística, según lo planteado por Sambrano, J. (1997: 19), con el propósito de dejar claramente establecida la importancia del factor comunicación en el desarrollo de la PNL:

- Es imposible no comunicar.
- Comunicarse adecuadamente mejora la calidad de vida.



*PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*

- Ponerse en el lugar del otro es una vía útil para comprenderlo.
- Aprender a conocerse a sí mismo es la mejor manera de conocer a los demás.
- Pensar positivo es la razón del éxito en la comunicación. El sueño de hoy es la realidad de mañana.
- Vivir su propio modelo, ser competente y no competitivo.
- Actuar y comunicarse es tener éxito.
- Eliminar el prejuicio y la parcialidad.
- Escuchar es una de las mejores maneras de comunicarse.
- Es mejor callar cuando no se tiene algo agradable que decir.
- Elogiar es tener poder comunicativo y energía intercambiable.
- Hacer sentir importantes a los demás es valorarlos justamente.
- Demostrar sincero interés por las personas, ayuda a que se sientan seguras y llena sus expectativas.
- Tener sentido del humor desarrolla emociones positivas y relaja la comunicación.

## **5. PNL... Para todos**

El Surgimiento de la PNL ha sido la puerta de inicio para la consecución de nuevas teorías, que han traído consigo grandes beneficios en todos los sentidos a quienes se han sumergido confiados en busca de la excelencia.

Asimismo se han planteado diversidad de estrategias para alcanzarla y transformar al ser humano dotándole de congruencia y beneficios, para ello es determinante reconocer las etapas del aprendizaje o del cambio, las cuales han sido expuestas por Berrios, E. (2000:17):

**Etapas I:** Incompetencia Inconsciente (I.I). No sabemos que no sabemos.

**Etapas II:** Incompetencia Consciente (I.C). Sabemos que no sabemos. Ser consciente de todo aquello que no conoce.

**Etapas III:** Competencia Consciente (C.C). Sabemos que sabemos. Ser conscientes de todo lo que se conoce.

**Etapas IV:** Competencia Inconsciente (C.I) No sabemos que sabemos. Utilizar los conocimientos sin pensar en ello.

Lo ideal es que todo individuo pueda activar sus competencias y aplicarlas en forma automática sin necesidad de prestarle toda la atención. Para ello existen diferentes estrategias o técnicas: Anclaje, Reencuadre, Submodalidades, Relajación, Calibración, Modelaje, Inducción, Sincronización, Desincronización.

Entre los beneficios que pueden alcanzarse con la PNL están la consecución de Metas, la Autoprogramación; la Actitud mental positiva; Mejora de autoestima y seguridad personal; Crear el futuro a partir del presente; Construir una vida



familiar plena; Desarrollo de habilidades para hablar en público; Creatividad; Congruencia; Flexibilidad; y Rapport.

Cabe destacar que, dada la importancia de la PNL en virtud de su orientación a la excelencia y de los diversos y significativos beneficios que de ella se han obtenido y se siguen obteniendo, cada día se apertura más el ámbito de aplicación.

Existen numerosas investigaciones que garantizan la efectividad de la PNL en la Psicoterapia dada su efectividad para borrar traumas, eliminar fobias, neutralizar impactos emocionales, y limpiar recuerdos traumáticos o incidentales.

Asimismo, se afirma que la PNL se está aplicando con alta efectividad en el ámbito de la Salud, optimizando la calidad de vida celular del individuo, en virtud de su poder para incidir en el sistema inmunológico, a partir de una adecuada alimentación, la nivelación de la respiración y las acciones que impactan al individuo propiciando la liberación de endorfinas, lo que genera una mejor calidad de vida.

En el marco de la Educación se esta aplicando con mucha efectividad, así lo muestra la Doctora Lesbia Irene Luzardo, quien desarrolló recientemente el Método CLASe, en el cual se consideran como elemento básico para activar el Aprendizaje Significativo en el Aula la activación del Cerebro Triuno y las Inteligencias Múltiples, a partir de estrategias como: Relajación; Sugestopedia; Imaginación Guiada; Memoria Sensorial o emotiva; Mapa Mental; y Drama: Teatro y Títeres.

Existen otros escenarios como las Ventas y la Gerencia en los cuales la PNL, está incorporando importantes recursos a objeto de impulsar el trabajo en equipo y la consecución de logros organizacionales en congruencia con la consecución de los logros del individuo, parte esta que será objeto de revisión en las próximas secciones.

## **6. PNL... El liderente va al frente**

La PNL es una herramienta poderosa, que puesta al servicio de los negocios, puede rendir beneficios significativos. Caaunt, J. et al. (2001: 234) presenta cuatro aspectos a considerar en tal sentido:

- a. Establece metas efectivas que conlleven al desarrollo de actividades más centradas.
- b. Posibilita la construcción de relaciones de calidad con compañeros y socios, cambiando el conflicto por la cooperación.
- c. Flexibiliza las reacciones ante el entorno, conduciéndonos a una acción que se adecue a los factores claves de competitividad de los negocios.
- d. Direcciona la actividad mental, a objeto de propiciar un mayor autocontrol y una autodirección más eficaz.

El liderente posee una responsabilidad de dirección y gestión ante las organizaciones, por cuanto el conocimiento y aplicación de la Programación Neuro-lingüística, fortalece su perfil haciéndole más competitivo ante el mercado laboral, revalorizándose a si mismo y a los miembros de su organización.

### *PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*

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

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

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

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

Un Liderente con manejo del PNL genera un ambiente organizacional propicio para la ética, influye en los demás como consecuencia de su autoridad, convence en lugar de imponer, despierta admiración y creatividad en lugar de temor, su poder se deriva del poder que otorga a otros inspirando lealtad y compromiso en sus seguidores.

## **7. PNL vs. Clima organizacional**

La excelencia organizacional es construida con base a los denominados factores competitivos de la organización, dentro de los cuales destaca de manera primordial el Clima Organizacional por ser la sumatoria de la gente, las normas y los procesos que confluyen en la misma.

En tal sentido, la Programación Neurolingüística provee al Clima Organizacional de técnicas y herramientas que permiten optimizar las relaciones intra-organizacionales, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos altamente capacitados y proactivos, generadores de empowerment y sinergia corporativa.

Las organizaciones con estructura PNL establecen una Filosofía Organizacional que integra los valores individuales, con los de los equipos de trabajo y los organizacionales en forma congruente, esto trae como consecuencia una visión de destino compartido.

Un Clima Organizacional PNL reconoce los siguientes aspectos como vitales dentro de su estructura:

- Establece en sus públicos internos el eje de la productividad organizacional, y por ende desarrolla programas de capacitación que refuercen el aprendizaje. Asimismo, estructura un plan de remuneraciones y beneficios tocando dimensiones que generen identidad corporativa para evitar la fuga del talento humano por considerarle factor de éxito.
- Incorpora e incentiva un proceso continuo de autoevaluación para la delimitación de las responsabilidades y el reconocimiento de la etapa de acción.
- Manejo de un esquema ganar-ganar, las normas son para todos y deben ser cumplidas por todos, allí el ejemplo del Liderente juega un papel esencial.
- Los controles son vitales para la organización, pero ellos deben ser formulados en complemento con el marco ético del individuo, para que representen más una verificación del proceso que propicie su optimización que una “cacería de fantasmas” que genere insatisfacción y recelo.
- Debe instarse la estructura plana, sistémica o en red en respaldo de la igual y la equidad, lo que provee confianza, además se propone pasar de las estructuras organizacionales fragmentadas a estructuras integradas.
- Se requiere transformar los encuentros con la dirección en un diálogo consultivo y productivo que incentive la organización y delimitación de las funciones impulsando el entusiasmo y compromiso de los públicos organizacionales.
- Se pretende optimizar los recursos que posibilitan la comunicación de la estrategia a seguir, por lo que se requiere un monitoreo constante de los canales de comunicación en la organización, a objeto de ser ajustados permanentemente a los objetivos y metas de la organización.

La Comunicación es trascendental para desarrollar y mantener el Clima organizacional, en tal sentido deben cuidarse aquellos aspectos que pudieran permitir el establecimiento de barreras personales, físicas, o semánticas.

Al respecto Sánchez citado por Batista, (2001: 29), afirma que:

“...existe la presencia de barreras o bloques que impiden la libre generación de ideas y el adecuado uso de la información disponible, limitando la percepción de estímulos y estableciendo una visión parcializada de la realidad a partir de: polarizaciones, rigidez, egocentrismo, parcialismo, visión atomizada de la realidad, apresuramiento o impulsividad, opiniones sin fundamento, arrogancias, e inseguridad”.

Se ratifica entonces que la comunicación interna debe establecer mensajes corporativos que propicien información adecuada, que presenten instrucciones precisas, que provean posibilidad de sugerencias y que den lugar a la escucha empática de reclamos para optimizar los servicios.

## **8. Siete pasos para activar la organización a partir del PNL**

El desarrollo de la Programación Neurolingüística dentro de las organizaciones conlleva necesariamente a cambios y transformaciones en el marco de la organización; aquellos que posean modelos rígidos y no logren adaptarse a estos, podrían sufrir graves consecuencias, entre ellas, la pérdida de su empleo; lo que hoy día en Venezuela, se traduciría en una tragedia para cualquier conciudadano.

Es aparentemente usual, que todos los individuos generen una resistencia al cambio, ello es porque nos parece que es algo inaceptable que no puede preverse. A continuación, se presentan las siete prácticas de inteligencia espiritual con base en la PNL, desarrollada por Puche (2002), las cuales han sido adaptadas a la realidad organizacional estimadas como los pasos esenciales para activar la organización.

**Paso 1: Motivación a la excelencia.** Es imprescindible conocer los deseos, necesidades y expectativas que hacen que una persona se inserte y se mantenga dentro de una organización, bien sabemos que el factor económico es determinante, no obstante, la tendencia esta orientada a generar motivación en los empleados más allá de un simple salario que los ate a sus puestos de trabajo. La motivación conlleva a la autoestima.

**Paso 2: Lograr la sabiduría emocional.** Cuando logramos manejar nuestras emociones conectando el cerebro al corazón, podemos generar respuestas emocionales apropiadas aun y cuando estemos en condiciones de trabajo bajo presión. Para ello se hace necesario trabajar el autocontrol, liberar las emociones que más tarde puedan hacernos implotar agrediendo la integridad física, emocional, mental y espiritual de cada trabajador. Establecer pautas de conciliación y negociación y reconocer cuando requerimos recurrir a un asesor externo.

**Paso 3: Ética: Ser congruente.** En muchas organizaciones se profesa haz lo que yo te digo pero no hagas lo que yo hago. El desempeño organizacional debe apegarse a los valores y a la ética para lo cual se requiere ser congruente con lo que se dice, hace, piensa y lo que se es internamente. Es importante honrar los compromisos, hacer que su palabra valga oro, disipar los malos entendidos, actuar con plena conciencia y reconocer los errores para enmendarlos.

**Paso 4: Dominar el pensamiento.** Lo que la mente quiere, la mente puede. Es importante capacitar en forma permanente a los empleados, para desarrollar habilidades y generar la concentración en sus funciones.

**Paso 5: La visión.** Cuando una organización tiene claramente desarrollada su filosofía organizacional, es mucho más fácil que todos impulsen en un solo sentido, es reconocer que todos estamos a bordo de este proyecto común y que su realización nos beneficia a todos. Es importante, monitorear constantemente la

organización a objeto de promover la visión de destino compartido y realizar los ajustes necesarios.

Paso 6: Cultivar la fuentes de la sabiduría. La sabiduría y el conocimiento de la organización tienen su base en un proceso de investigación y desarrollo continuo. La investigación alcanza un Sistema de Información que sirve de base para la toma de decisión asertiva.

Paso 7: Acción: Clave para la excelencia. Todo el conocimiento que se estanca y no consigue un flujo para activarse y ponerse en movimiento no es otra cosa que basura mental. Las organizaciones que están llenas de manuales y reglas que jamás son aplicadas poseen grandes desventajas antes sus competidores. De qué sirve los parámetros de calidad si no son aplicados. La acción motoriza la empresa a partir de un servicio de excelencia.

### **Reflexión Final**

La excelencia no es algo que podamos establecer sencillamente en un concepto, pues se requiere inicialmente descubrir las potencialidades y cultivar el equilibrio interior que permita decidir dónde, cuándo y cómo actuar. Lo anterior infiere que la excelencia es el arte de alcanzar la plenitud humana total.

La Programación Neurolingüística propone la excelencia como vía de realización que atañe tanto a individuo como a las organizaciones, pues qué son las organizaciones sino un conjunto de individuos que emprenden una tarea común en la búsqueda de un bien.

El elemento determinante para integrar la PNL a la organización es la elección asertiva, elegir el campo de acción adecuado, elegir el negocio adecuado, elegir los socios adecuados, elegir las pautas de ética y comportamiento; elegir un líder con un perfil transformador, elegir un personal altamente motivado a la tarea y dispuesto a compartir un destino, elegir los canales de comunicación idóneos, elegir la tecnología de avanzada, elegir...elegir...elegir...no importa cuantas elecciones deban realizarse en el marco de la organización lo determinante es que mente y corazón palpiten en un mismo sentir para dar forma a la excelencia en la organización.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alvarado, M. *et al.* (2003). **PNL... Un camino a la Excelencia.** Trabajo Especial. Programa de Especialización Docente. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela
- Batista, J. (2001). **Incidencia de la Programación Neurolingüística en el Proceso Comunicacional Líder-Supervisado.** Tesis. Doctorado en Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela
- Berrios, E. (2000). **Programación Neuro-lingüística.** Aplicación Terapéutica. Texto. s/e.

*PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*

- Caaunt, J. *et al.* (2001). **Enciclopedia Del Empresario**. Editorial Océano.
- Cantón, F. (2002) **El Factor Humano en las Organizaciones**. Editorial Intermedio.
- Capio, M. e Izturiz, M. (1997). **Mira, Escucha y Contagia con la PNL**. Segunda Edición.
- Covey, S. (1998). **Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Editorial Paidós
- Cudicio, C. (1992). **PNL y Comunicación: La Dimensión Creativa**. s/e.
- Donnelly, J. *et al.* (1994) **La Nueva Dirección de Empresas**. Volume I. Editorial Mc Graw Hill
- Porter, M. (1999). **Ser Competitivo**. Ediciones Deusto.
- Puche, J. (1999). **El Libro de la Transformación Personal**. Edición Limitada.
- Puche, J. (2002). **Desarrolle Su Inteligencia Espiritual Con La PNL**. 1<sup>ra</sup>. Edición.
- Torres, N. (1997). **Excelencia Personal**. Manual de Socio – Aprendizaje.
- Sambrano, J. (1997). **PNL para todos. El Modelo de la Excelencia**. s/e.