



EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL PROCESO COMUNICACIONAL LÍDER-SEGUIDOR

Evaluating Neurolinguistic Programming resources within the communication
process of Leader-Supervised

Batista de Abreu, Judeira
Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela
jbatistae@cantv.net

Vásquez Parra, Larry
Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela
russia@cantv.net

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo primordial evaluar la influencia que ejercen los recursos metodológicos de la Programación Neurolingüística (PNL): anclaje, bipolaridad, desplazamiento encuadre, en el proceso comunicacional líder-seguidor. Se tomó como escenario de investigación la empresa: Investigación y Desarrollo (I & D) del estado Zulia. La metodología desarrollada para alcanzar el objetivo propuesto se caracterizó por ser explicativa y aplicada con un diseño de investigación pre-experimental. Una vez aplicado el estímulo, se procedió a evaluar la influencia de los recursos metodológicos mencionados a través de la auto percepción a una muestra que estuvo conformada por 23 sujetos líderes y 30 seguidores de la empresa I & D. Analizados los resultados arrojados por la investigación se destacan entre las conclusiones más relevantes: la alta correlación que ejercen los cuatro recursos de la PNL estudiados en el proceso comunicacional y la utilidad que ofrece la PNL como herramienta de comunicación orientada al estudio de las interacciones de las emociones y el lenguaje en las organizaciones.

Palabras clave: Programación Neurolingüística, líder-seguidor, comunicación organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this work was to evaluate the influence exerted by the methodological resources derived from Neurolinguistic Programming (NLP): anchored, bipolarity, displacement, and in frame, on the communicational process Leader-Supervised in the company: Investigation and Development (I & D). An explicative and applied methodology was followed using a pre experimental design of investigation. Once the stimuli was applied, an evaluation of the influence exerted by the NLP methodological resources was carried out. The sample was conformed by 23 leaders and 30 supervised from I & D. Among the main conclusions derived from the research are: the high correlation exerted by the four NLP resources evaluated in relation to the communicational process and, the valuable function



offered by the NLP as a communication tool oriented to the emotions and language study.

Key words: Neurolingusitics Programming, Leader-Supervised, organizational communication

INTRODUCCIÓN

La cultura laboral de las organizaciones actuales se apoya en líderes constructores de ambiente que propician a plenitud los procesos humanos fundamentados en una sana convivencia y en la energía del hombre en su relación. Han de considerarse líderes, aquellos que tengan la capacidad de regresar a la esencia humana, no sólo de sí mismo sino, de sus seguidores con una visión guiadora apoyada en la pasión, la sinceridad, la productividad, la confianza la competitividad y la integridad como base fundamental del éxito.

Para el ejercicio de un liderazgo exitoso, los líderes requieren de una combinación especial de actitudes y aptitudes, modelos y habilidades que les permitan manifestar efectiva y sistemáticamente sus visiones a los seguidores y de esta manera adquirir un compromiso de cambio. Entre estas habilidades se incluyen las derivadas de la comunicación, interacción y gestión que han de surgir en el seno de cualquier organización, red o estructura social con el objetivo de encaminar a cada uno de los miembros de estas comunidades organizacionales al logro de las aspiraciones más elevadas, en el marco del desarrollo humano.

La comunicación, dentro de las organizaciones actuales, se destaca como el elemento clave para enfrentar el nuevo entorno globalizado y competitivo. La misma sirve para fortalecer la creación de alianzas en beneficio de una mayor productividad, competitividad, complementariedad y colaboración entre organizaciones semejantes, sindicatos, consumidores, gobiernos, entre otros.

Lo antes expuesto conduce a percibir la existencia de una relación líder-seguidor-comunicación. En el contexto comunicacional del líder y seguidor, la adecuación y adaptación del grupo liderado sólo será posible cuando el primero se comunique de una manera eficaz, y ocurre cuando la transmisión es clara, el receptor entiende el mensaje con la misma exactitud y manera como se envía. De lo contrario, se producirían barreras que distorsionarían el proceso. La comunicación eficaz se fundamenta en los principios de respeto a sí mismo y hacia los demás, la confianza y la igualdad entre las partes.

Los principios mencionados sólo pueden ser cumplidos por parte de un líder adaptado y adecuado a la aplicación de la tendencia actual de la comunicación apoyada en la Programación Neurolingüística (PNL). Esta tendencia es capaz de romper con las barreras del proceso de comunicación y amerita una posición dirigida al logro de un comportamiento y desempeño laboral efectivo, de seguidores basados en relaciones de confianza y respeto mutuo que contribuyan a mejorar de



manera continua las actividades laborales y a su vez proporcionen una vida familiar sana y adaptable a los cambios organizacionales exigidos por la sociedad.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que brindan la concepción y aplicación de los recursos de la PNL en el entorno organizacional, parece haber un desconocimiento de dichas ventajas por parte de los líderes que encabezan las principales compañías de la región. Esta afirmación se deriva de un estudio diagnóstico realizado por Batista (1999) en la empresa seleccionada como objeto de estudio de esta investigación.

Específicamente aquella que de forma directa ha experimentado los cambios exigidos por los procesos de reestructuración en la parte medular de su estructura organizacional. Es precisamente para este tipo de empresa hacia dónde va dirigida esta investigación, cuyo objetivo primordial persigue la evaluación del proceso comunicacional líder-seguidor bajo la perspectiva de la programación neurolingüística.

INFLUENCIAS DE LA REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL EN LA COMUNICACIÓN LÍDER-SEGUIDOR

Los procesos de reestructuración industrial, derivados de la situación económica, política y social de los últimos tiempos, ha afectado a la mayoría de las empresas del sector público y privado venezolano. Dichos procesos han traído como consecuencia la necesidad de adoptar estrategias cónsonas con la situación del entorno. Una de éstas consiste en la fusión o agrupación de empresas con fines específicos comunes. Tal es el caso de las empresas que conforman el sector de los Plásticos Petroquímicos, las cuales promovieron acciones dirigidas a fusionar las empresas Polímetro del agua (Poliagua), Plástimetro del agua (Plastiagua) y Resinas del agua (Resimetro) desde el año 1998.

La fusión de dichas empresas originó una macro-empresa denominada Polímetros Industriales (Poliindustrial) cuyo objetivo primordial consiste en fortalecer el sector de Polímetros Industriales y lograr de esta manera una mayor competitividad global. Sin embargo, la estrategia de agrupación o fusión no siempre cumple con los objetivos que se propone. La naturaleza de la fusión empresarial trae consigo cambios internos, reflejados en las modificaciones de sus estructuras decisorias; alta rotación y reducción de empleados; disminución en la cartera de proyectos de investigación y desarrollo a contratar, entre otros.

Una de las empresas que representa esta trayectoria de cambios está constituida por el Centro de Investigación y Desarrollo, C.A. encargado de prestar apoyo técnico y tecnológico a las compañías fusionadas. Este Centro de Investigación, afectado por las modificaciones mencionadas, ha venido reduciendo su personal de 133 empleados aproximadamente (1996) a 55 (2001). En líneas generales, esta situación de inestabilidad laboral ha repercutido en el clima organizacional de la empresa y en la conducta de los líderes hacia sus seguidores.



Esto se evidencia en los procesos comunicacionales de dicha estructura, en todos los niveles.

Los procesos de reestructuración en la parte medular de la organización, es decir en el liderazgo principal de la empresa, han generado también cambios y choques culturales en los individuos que conforman el Centro de Investigación de hoy. La alteración del clima organizacional, los cambios en el organigrama, adiestramientos forzados y conflictos de interés entre las partes, son algunas de las consecuencias que pueden observarse dentro de esta empresa.

Como era de esperarse, esto a su vez, ha originado efectos significativos reflejados en la productividad, rentabilidad y el desempeño de la organización. Dichos efectos ameritan un estudio profundo sobre los procesos comunicacionales dentro del contexto donde se producen. Estudio éste que merece la consideración del nuevo paradigma de la PNL como estrategia para mejorar el proceso de comunicación entre líder-seguidor. Con la implementación de este paradigma, se podrán mejorar las relaciones interpersonales; estimular la creatividad y la innovación; elevar los índices de productividad, y crear un clima de motivación organizacional acorde con la competitividad del negocio.

Sobre la base de los efectos significativos generados a partir de los cambios producidos por la reestructuración organizacional, se justifica el desarrollo de la presente investigación cuyo objetivo consistió en evaluar la influencia de los recursos metodológicos de la PNL como anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre en el proceso comunicacional líder-seguidor del Centro de Investigación y Desarrollo, C.A.

En consecuencia, la investigación agrega valor no sólo a la empresa objeto de estudio, sino también a las organizaciones en general ya que, pretende fortalecer las capacidades máximas del individuo para optimizar las relaciones con sus seguidores, consolidando el clima organizacional y haciendo de las empresas, negocios más productivos, innovadores y competitivos.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La Programación Neurolingüística ha sido definida por autores como Torres (1999), O' Connor (1998), Sambrano (1998), Krusche (1991), Cudicio (1992) y Wayne (1996), entre otros, considerados especialistas en la PNL. Dichos autores sustentan y conciben la PNL como una herramienta que puede tener un efecto positivo en ambientes organizacionales que necesitan mejorar la eficiencia y el desempeño laboral.

Este efecto puede ser determinado a través de posiciones perceptivas de los líderes dentro del clima organizacional, mediante un mecanismo de intervención que sea capaz de identificarlo. Su análisis en sectores industriales resulta válido siempre



que se tenga una concepción puntual de sus objetivos y alcances.

O' Connor (1998) señala que el buen líder basa su actuación con sus seguidores en la ética, la responsabilidad y la eficacia. *La ética* porque el liderazgo se conecta con sus seguidores mediante valores compartidos. *La responsabilidad* porque liderar no significa simplemente dar órdenes, sino auto desarrollarse para conseguir que sus seguidores realicen las actividades sin presión alguna; y *la eficacia* porque los valores y objetivos compartidos proporcionan la motivación requerida para llevar a cabo las tareas necesarias.

Ser un buen líder involucra la combinación del desarrollo propio del individuo, sus habilidades y talentos naturales para liderar con el ejemplo, desarrollar una visión sobre la dirección del dónde quiere ir, inspirando a otros a formar a otros y, fundamentalmente como soporte de las anteriores, desarrollar la capacidad para relacionarse e influir en los demás para generar en ellos una visión compartida y guiadora. Es por ello que hoy por hoy, la capacidad que posee un líder para comunicarse con el personal de la organización, se considera como una de las estrategias más eficaces y consistentes para el logro de los cambios y éxito dentro de una organización competitiva.

Bajo la premisa que la comunicación efectiva es el aspecto más importante para el logro exitoso de los procesos humanos y organizacionales, y con el apoyo definitorio de Covey (1992) para este tipo de comunicación en el contexto de la empresa, la misma debe producirse como un fenómeno de transferencia de la información y conocimiento de una persona a otra. Es decir, debe traducirse como la manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás.

Adicionalmente, Covey (1992) afirma que cuando la comunicación es efectiva, tiende a alentar un mejor desempeño, promueve la satisfacción en el trabajo, incrementa los niveles de productividad y por ende, genera un clima organizacional con compromisos y visión compartida del negocio, convirtiendo a los empleados en defensores del negocio. La comunicación cumple con cuatro funciones fundamentales tales como: *información, control, motivación y expresión emocional*.

En la actualidad ha surgido una tendencia hacia el uso de una herramienta de apoyo, para garantizar el éxito de un proceso comunicacional efectivo entre el líder y sus seguidores. Tal herramienta es la Programación Neurolingüística (PNL), la cual una vez aprendida y aplicada por el líder transformacional, promueve el éxito de la gestión del mismo, su propia excelencia personal y garantiza comunicaciones y relaciones excelentes con sus seguidores.

La aplicación y aprendizaje de los recursos metodológicos derivados de la PNL se conciben de gran utilidad para cualquier tipo de líder inmerso en áreas como: producción, mercadeo, venta, investigación y desarrollo, medicina, educación, entre otros. Para el aprendizaje y aplicación de estos recursos se requiere de individuos



claros, con competencias diferenciadoras, capaces de entender y adecuarse a los nuevos paradigmas de fusión de las pequeñas y medianas empresas, globalización, reestructuración, reingeniería, *outsourcing*, *empowerment*, alianzas estratégicas y cambios culturales y organizacionales.

Según Sambrano (1998), el radio de acción de la PNL es muy amplio. Además de contribuir a conservar adecuadamente las relaciones que se mantienen con los otros, a través de la comunicación de forma más precisa y satisfactoria, enseña a dialogar con la mente inconsciente para buscar respuesta a las preguntas esenciales en algún momento importante de la vida. Se aborda la relación con el mundo y el lugar que se necesita ocupar, genera respuestas desde la perspectiva de cómo cada persona es responsable de su propia experiencia. Crea también una cadena de éxitos que favorecen el modelo del mundo desde la perspectiva de la autorrealización.

La PNL, tal como lo expone Krusche (1996), es una estrategia apoyada en un método que abre las puertas a una nueva dimensión de la comunicación humana y sirve para mejorar las relaciones interpersonales de los líderes, influir en otros de una manera responsable y contribuir a transformar creativamente las conductas de los propios líderes y sus seguidores.

Davis y Newton (1997) también señalan que el no corregir adecuadamente a sus seguidores forma parte de barreras en la comunicación tales como: barreras semánticas asociadas a palabras, imágenes, símbolos y gestos que en el proceso de comunicación distorsiona no sólo, la comunicación sino la relación interpersonal. Esto se traduce en problemas de rechazos de productos, incumplimiento, productividad y competitividad de parte de los individuos de la organización. La utilidad de la Programación Neurolingüística surge como una tendencia para romper las barreras de la comunicación tanto, para la orientación adecuada como, para saber corregir adecuadamente a los supervisados.

Torres (1999) por su parte, señala que un líder de transformación tendrá éxito en los procesos humanos si aplica los recursos metodológicos de la PNL para la comunicación dentro del entorno de la organización. Los recursos mencionados por este autor y considerados como los medulares para la investigación son los siguientes:

- **Anclaje:** proceso mediante el cual un estímulo externo sensorial se asocia con una conducta que se desea adquirir.
- **Bipolaridad:** proceso mediante el cual el individuo que observa una conducta evidencia su propia conducta reflejada en el sujeto que ve.
- **Desplazamiento:** proceso mediante el cual el individuo utiliza una conducta positiva o negativa con quien se comunica y la transfiere por modelaje a sus seguidores.



- **Encuadre:** es un proceso mediante el cual un individuo ante la imagen negativa de una situación puede sustituirla por una imagen o experiencia positiva y sublimizarla hasta terminar con la negativa.

Torres (2000), añade que la puesta en práctica de los recursos mencionados permite analizar, codificar y modificar conductas, a través del lenguaje verbal, gestual y corporal. En este orden de ideas, Cudicio (1992) afirma que dentro del marco de la PNL existen algunos principios a respetar en la aplicación de toda estrategia de intervención grupal, cuando se quiere favorecer un cambio. Estos principios son:

Principio de acuerdo: el participante debe ser parte activa en su proceso de cambio. En otras palabras no se puede forzar a alguien a cambiar, pues cuando se aplica un método autoritario, la persona retorna rápidamente a sus costumbres cuando aquél que representa a la autoridad desaparece. El cambio sólo persiste si la persona acepta la autoridad y adopta los comportamientos que se exigen porque reconoce que los mismos están bien justificados.

Principio de pertinencia: el cambio que se quiere instalar debe integrarse al entorno existente. Esto significa que no se puede ayudar a evolucionar a alguien contra su entorno. Las presiones ejercidas del grupo sobre los miembros son muy poderosas y a menudo la persona está dividida entre la satisfacción de sus objetivos personales y la amenaza de exclusión del grupo. En todos los contextos un desconocimiento del entorno compromete gravemente cualquier intento de cambio.

Principio de congruencia: la persona que guía al cambio debe estar en armonía con el proceso, de modo que no envíe mensajes del tipo “haz lo que yo digo y no lo que yo hago”. El término congruencia, en referencia a la PNL, designa un acuerdo entre el comportamiento y estado interior subyacente.

Principio de experiencia: se debe proveer posibilidades de experiencias a la persona que quiere cambiar. Un proceso de cambio no puede efectuarse únicamente sobre un modo de percepción o de expresión. El principio de experiencia concierne a la distancia entre la representación lingüística de una experiencia y dicha experiencia.

El hecho de tomar en cuenta estos principios conduce a la realización de monitoreos constantes sobre la percepción y autopercepción de los líderes en cuanto a la aplicación de los recursos de la PNL como herramientas para mejorar el proceso de comunicación (Cudicio, 1992). Tomando en cuenta los planteamientos de Cudicio (1992), se procedió a la evaluación del contexto laboral seleccionado, es decir el Centro de Investigación y Desarrollo, C.A, a fin de detectar la influencia de los recursos de la PNL en el proceso de comunicación líder-seguidor bajo la autopercepción y percepción del líder.

ASPECTOS EVALUADOS DE LA PNL

Los aspectos que se sometieron al procedimiento de evaluación estuvieron constituidos por: la percepción del liderazgo organizacional, la auto-percepción y los recursos metodológicos de la PNL, a saber, anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre. Se diseñaron y aplicaron 2 instrumentos de evaluación (pre-test y post-test) utilizando la escala Lickert del 1 al 5 cuyos valores representaron: 1: Nunca; 2: Rara vez; 3: Algunas Veces; 4: Muchas Veces, y 5: Siempre. El grupo evaluado estuvo conformado por 30 sujetos de la Empresa de Investigación y Desarrollo (I&D), a quienes se les aplicó el primer instrumento (pre-test) sobre la percepción del liderazgo organizacional, en la fase exploratoria.

Luego, se tomó una muestra de 23 líderes para aplicarles el segundo instrumento diseñado, previa intervención técnica o intervención a profundidad. Esta técnica consistió en el desarrollo de un taller en el cual se implementaron las habilidades y destrezas de los sujetos líderes supervisores, coordinadores y líderes de investigación para el desarrollo de los recursos metodológicos de la PNL. En este taller se implementó el uso y la aplicación del anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre de la PNL.

Percepción del liderazgo organizacional

De los resultados de la fase exploratoria de la investigación, relacionada con la percepción del liderazgo dentro del clima organizacional de la empresa I&D, se pudo observar que las respuestas parciales de los 30 sujetos a los cuales se les aplicó el primer instrumento mostró una alta tendencia a 3(Algunas veces), con un 63.3 % de respuestas. El 6% respondió 2(Rara vez), el 20% 4(Muchas veces) y, apenas un 10% respondió 5(Siempre), tal como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1

Promedio Global de Respuestas en I&D

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6,7	6,7	6,7
	3	19	63,3	63,3	70,0
	4	6	20,0	20,0	90,0
	5	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

La alta tendencia de algunas veces demuestra la frecuencia en la cual los líderes de la organización evaluada: muestran inclinación hacia un líder de transformación (tal como lo define Covey 1992); asumen la comunicación como un elemento clave para el éxito en su gestión; propician una adecuada comunicación con sus seguidores; estimulan el trabajo en equipo; promueven la delegación y la toma de decisiones (*empowerment*), generan motivación y reconocimiento a sus seguidores, siembran la creatividad y la innovación y, comunican la filosofía y



valores rectores de la organización como elementos esenciales dentro del clima organizacional.

Se esperaba que las respuestas de los sujetos estuviesen centradas en un promedio de 5 (siempre), alineados con lo que se ha considerado en la investigación como un líder óptimo. Sin embargo, los resultados de la fase exploratoria soportan la necesidad de analizar los procesos comunicacionales en la organización como mecanismo para mejorar la percepción que se tiene sobre el liderazgo dentro de la empresa I&D.

Auto-percepción del líder de la organización I&D

Tal como se mencionara anteriormente, se consideró realizar una evaluación sobre la auto-percepción a 23 sujetos líderes de la organización estudiada. Ésta se llevó a cabo sobre la base de los recursos metodológicos de la PNL y utilizando el instrumento de la fase exploratoria, con ligeros cambios basados en adaptaciones individuales.

De los resultados arrojados por esta evaluación se puede observar que la variabilidad en las respuestas representada por la desviación estándar relativa disminuyó ubicándose entre 6 y el 22%, a diferencia de la fase exploratoria la cual mostró una dispersión entre el 21 y 45%. Esta disminución en la dispersión se justifica cuando se ponen de manifiesto las percepciones de todos los individuos con diferentes cargos en la organización y se confrontan con una sola línea de mando asociados sólo a los líderes de la organización. Por otro lado, se confirma la influencia de la percepción cuando se observa que los resultados en promedio de ítems de la auto-percepción se ubicó en 4 (muchas veces) a diferencia de la fase exploratoria que el promedio se localizó en 3 (algunas veces),

El resultado de 4 (muchas veces) también se manifestó cuando se le consultó a los líderes en forma global cómo se auto evaluaba y la respuesta en promedio fue de 4 es decir buena siendo la máxima escala 5 (muy buena). Estas diferencias en la percepción y la auto-percepción reflejan una incongruencia en el proceso comunicacional referida a cómo perciben al líder y cómo él se percibe en las cincuenta competencias consideradas en la investigación para un líder de alto desempeño. Dichas competencias se presentan en el cuadro 2, a continuación.



Cuadro 2

Competencias Evaluadas

1. Dan un buen Ejemplo	26. Mantienen Política abierta
2. Mantienen discreción	27. Los comprendemos fácilmente
3. Motivan a dar lo mejor	28. Inspiran lealtad
4. Explican las razones de las instrucciones y procedimientos	29. Se alegran de nuestro objetivos
5. Son Objetivos	30. Son honrados
6. Dejan tomar decisiones	31. Son entusiastas
7. Se interesan por las personas	32. Son pacientes
8. Son humildes	33. Se dedican a nuestros mejores logros
9. Nos estimulan a perseverar	34. Tienen sentido del humor
10. Nos orientan personalmente	35. Nos inspiran seguridad
11. Son solidarios	36. Conceden importancia a la formación
12. Son justos	37. Denotan optimismo
13. Sentimos que nos apoyan	38. Reaccionan bien bajo presión
14. Nos indican como estamos	39. Son muy competentes
15. Nos escuchan	40. Conocen bien su trabajo
16. Mantienen sus promesas	41. Les gusta trabajar en equipo
17. Nos mantienen dentro de los objetivos	42. Son certeros en la fijación de objetivos
18. Trabajan mas que los demás	43. Comunican filosofía y valores
19. Están orgullosas de su personal	44. Nos facilitan el trabajo
20. Felicitan merecidamente	45. Les agrada su trabajo
21. Mantienen alto contacto	46. Están presente cuando se les necesita
22. Saben corregirnos adecuadamente	47. Modelan integridad personal
23. Administran bien su autoridad	48. favorecen innovaciones
24. Son directos	49. Son justos en la evaluación
25. Conceden una segunda oportunidad	50. Son dignos de ser imitados

Los resultados reflejaron que en la comunicación líder-seguidor se presentan barreras de tipo personales, físicas y semánticas en el proceso y que el líder no las está detectando. Estas barreras están asociadas a las características individuales del líder y a su comportamiento con el entorno organizacional, traducidas a su vez en efectos sobre el clima organizacional, bajo desempeño, ausentismo laboral de los individuos, alta rotación de los empleados, disminuciones significativas en los indicadores de productividad en la organización, entre otros.

Estos resultados indican también la necesidad de suministrar, a los líderes auto-evaluados, herramientas que le proporcionen el manejo transparente de las cincuenta competencias (ver cuadro 2) relacionadas con el líder y que a su vez se apoye de recursos como los de la PNL que le permitan analizar, codificar y modificar conductas, a través del lenguaje verbal, gestual y corporal. Tal como lo afirma Torres (2000), el uso del anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre le permiten al líder transmitir autenticidad, controlar sus emociones, suavizar la comunicación y encuadrar las imágenes negativas constantes que lo perturban. Estas herramientas contribuyen a transmitir su imagen verdadera sin temor a que la misma sea distorsionada por percepciones inequívocas en la interrelación humana.

Uso de los recursos metodológicos de la PNL (post-test)

Antes de evaluar el uso de los recursos metodológicos de la PNL, se dedicaron 5 horas académicas para la intervención o taller. Este taller consistió en una introducción sobre la PNL y sus efectos sobre la excelencia personal y el proceso comunicacional. Luego, se realizaron dinámicas de discusión sobre las definiciones de los recursos: anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre y su aplicación en el proceso comunicacional líder- seguidor.

Durante el taller, se hizo énfasis en la definición de la comunicación óptima destacándose que la misma se logra cuando se propicia el encuentro con el verdadero tú del otro. Posteriormente se desarrollaron ejercicios prácticos de contacto con el propio yo de cada individuo, para que los líderes entendieran y vivenciaran el fenómeno de la PNL y los cuatro recursos ya mencionados. El resultado expresado por los líderes después de los ejercicios prácticos fue: vacío fértil, tranquilidad, serenidad, alivio y el compromiso de aplicar y desarrollar los recursos de la PNL para el logro en el éxito de la gestión como líder.

La estadística de los resultados obtenidos después de la intervención puede observarse en el cuadro 3. Esta estadística descriptiva incluye los resultados obtenidos de los recursos metodológicos de la PNL y la comunicación óptima.

Cuadro 3 Resultados del Post-test

POST TEST

Descriptive Statistics	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.	% D.E.R.	Missing	Percentiles		
								25	50	75
1. Doy un buen ejemplo	23	1	5	4	0,8	20%	-	4	4	4
2. Soy Humilde	23	2	5	4	0,9	22%	-	3	4	4
3. Oriento personalmente a mis seguidores	22	3	5	4	0,6	15%	1	4	4	4
4. Mantengo una política de puertas abiertas	23	2	5	4	0,7	18%	-	4	4	5
5. Inspiro seguridad	23	3	5	4	0,6	15%	-	4	4	5
6. Modelo integridad personal	23	3	5	4	0,7	16%	-	4	4	5
7. Soy digno de ser imitado por mis seguidores	23	3	5	4	0,7	17%	-	4	4	5
8. Explico las razones de las instrucciones y procedimientos	23	1	5	4	1,0	25%	-	4	4	5
9. Me intereso por los empleados de esta organización	23	2	5	4	0,8	21%	-	4	5	5
10. Indico a mis seguidores como evolucionan en su trabajo	23	1	5	4	1,0	25%	-	3	4	5
11. Estoy orgulloso de mi personal	23	1	5	4	1,0	24%	-	4	5	5
12. Sé corregir adecuadamente	23	2	5	4	0,9	22%	-	4	4	5
13. Me hago entender fácilmente	23	1	5	4	1,1	27%	-	4	4	5
14. Soy certero en la fijación de objetivo	23	2	5	4	1,0	25%	-	3	4	5
15. Concedo importancia a la formación	23	3	5	4	0,6	15%	-	4	4	5
16. Motivo a dar lo mejor	22	3	5	4	0,6	16%	1	4	4	5
17. Dejo tomar decisiones	22	2	5	4	0,9	22%	1	4	4	4
18. Estimulo la perseverancia	22	2	5	4	0,9	23%	1	4	4	5
19. Soy Justo	22	2	5	4	0,9	23%	1	4	4	5
20. Felicito merecidamente	22	2	5	4	0,8	20%	1	4	5	5
21. Inspiro lealtad	22	1	5	4	1,0	25%	1	4	4	5
22. Denoto optimismo	22	3	5	4	0,8	20%	1	4	5	5
23. Soy entusiasta	22	3	5	4	0,7	18%	1	4	5	5



24. Mantengo discreción	23	2	5	4	0,8	21%	-	4	5	5
25. Apoyo a mis seguidores	23	3	5	4	0,8	19%	-	4	4	5
26. Sé escuchar	23	2	5	4	0,7	18%	-	4	5	5
27. Mantengo alto contacto	23	3	5	4	0,8	19%	-	4	5	5
28. Soy justo en la evaluación	23	3	5	4	0,6	14%	-	4	4	5
29. Soy honrado	23	3	5	4	0,7	18%	-	4	5	5
30. Reacciono bien bajo presión	23	2	5	4	0,7	18%	-	4	4	5
31. Según su auto percepción, ¿Cuál sería la evaluación que Vd. se daría como líder? Marque con un círculo.	23	2	5	4	0,7	18%	-	3	4	4
32. En qué medida Vd. considera que el entrenamiento recibido contribuye a alcanzar la comunicación óptima (alto desempeño) líder - supervisado.	23	2	5	4	0,7	0%	-	4	5	5
33. Por favor indique sus años de servicio en esta organización:	21	2 - 5	11-14	11-15			2	4	4	4
34. Por favor indique su edad:	20	21-29	50-59	30-40			3	2	2	3
35. Por favor indique su sexo:	21	M	F	M			2	1	1	2
36. Indique cuántas personas están directamente bajo su cargo	20	0	>8	1			3	1	2	4
37. Indique cuántas personas en total están directa e indirectamente bajo su cargo	16	1-5	>50	6-10			7	1	1	2
Valid N (listwise)	14									

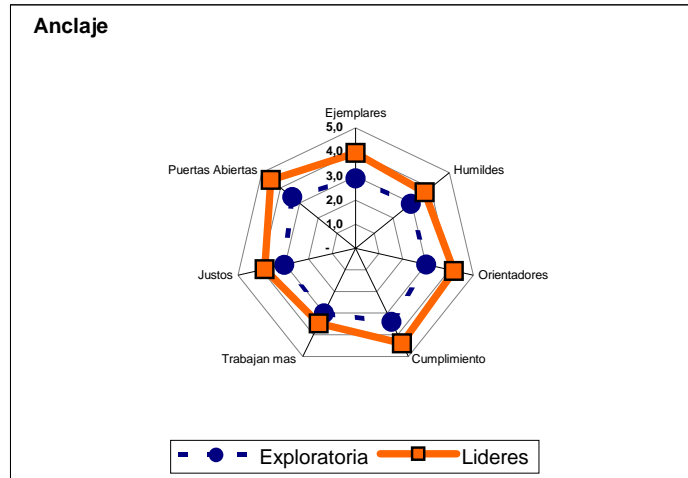
A fin de obtener una mejor visión de los resultados mostrados en el cuadro 3, se construyeron gráficos tipo araña por cada uno de los recursos metodológicos de la PNL evaluados. En los mismos se observa la tendencia a la percepción del liderazgo con un valor de 3 (algunas veces) en los ítems ya señalados y la evaluación de 4 (muchas veces) para la auto-percepción del líder.

Resultados arrojados en el Anclaje

Al observar con detenimiento los resultados arrojados en el cuadro 3 referidos al Anclaje, se infiere que este recurso metodológico mejoró en los ítems relacionados con la competencias del líder en cuanto a: doy un buen ejemplo, soy humilde, oriento personalmente a mis seguidores, mantengo una política de puertas abiertas, inspiro seguridad, modelo integridad personal y soy digno de ser imitado. Las respuestas giraron en un promedio de 4 (muchas veces).

Si se compara con los resultados de la fase exploratoria, se observa que utilizando la herramienta de anclaje, los ítems señalados se incrementaron en la caracterización del líder y el proceso comunicacional de 3 (algunas veces) a 4 (muchas veces). El gráfico 1 demuestra este incremento.

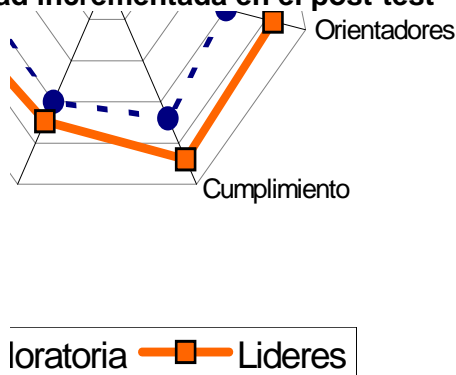
Gráfico 1
Anclaje incrementado en el post-test



Resultados arrojados en la Bipolaridad

El mismo comportamiento se observó cuando se les consultó a los líderes sí utilizando la bipolaridad se puede mejorar los ítems correspondientes a: explico las razones de las instrucciones y procedimientos, me intereso por los empleados de esta organización, indico a mis seguidores como evolucionan en su trabajo, estoy orgulloso de mi personal, sé corregir adecuadamente, me hago entender fácilmente y soy certero en la fijación de objetivos. La evaluación promedio fue de 4 (muchas veces), es decir, muchas veces la bipolaridad me ayuda a mejorar el proceso comunicacional con mis seguidores y a desarrollar las competencias como líder. Obsérvese esta reacción en el gráfico 2.

Gráfico 2
Bipolaridad incrementada en el post-test

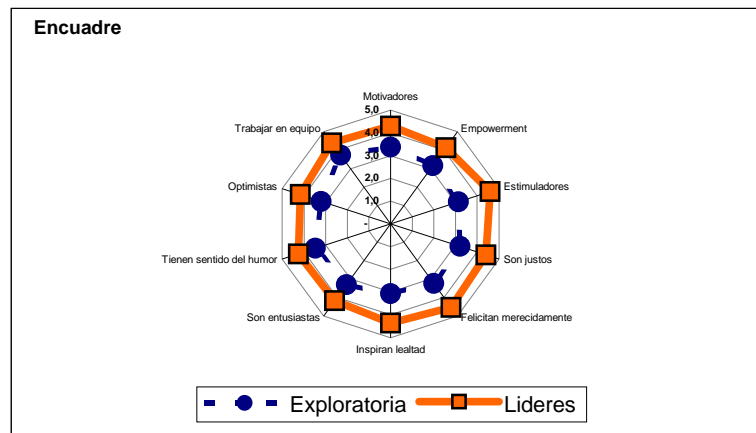


Despla

Resultados arrojados en el Encuadre

Con el recurso del Encuadre, se observó el mismo resultado en la evaluación global promedio el cual fue de 4 (Muchas veces). Es decir muchas veces utilizando el encuadre, el líder puede mejorar sus competencias como tal y optimizar el proceso de comunicación en cuanto a: concederle importancia a la formación, motivar a dar lo mejor, dejar tomar decisiones, estimular la perseverancia, ser justo, felicitar a sus seguidores merecidamente, inspirar lealtad y denotar optimismo. El gráfico 3, refleja esta manera de proceder.

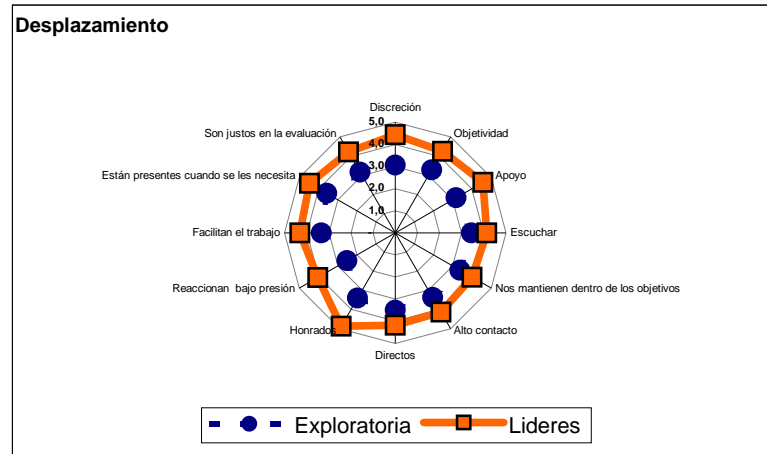
Gráfico 3
Encuadre incrementado en el post-test



Resultados arrojados en el Desplazamiento

Con respecto al desplazamiento se observó que la evaluación se orientó también en 4 (muchas veces) es decir el recurso de la PNL, desplazamiento, contribuye a mejorar el proceso de comunicación entre líder y seguidor. Asimismo, se contribuirá a mejorar las competencias del líder relacionadas con: ser entusiasta, mantener discreción, apoyar a sus seguidores, a escuchar a mantener alto contacto, a ser justo en la evaluación, ser honrado y a reaccionar bien bajo presión. A continuación se presenta el gráfico 4 que reporta esta actuación.

Gráfico 4
Desplazamiento incrementado en el post-test



De los resultados globales también se recogió información acerca de la opinión de los líderes en lo que respecta a su auto-evaluación, una vez recibido el taller. En promedio, su auto evaluación alcanzó un total de 4 (buena), mientras que, la máxima calificación fue de 5 (muy buena). Asimismo, cuando se les consultó en qué medida consideraría que el entrenamiento contribuiría a mejorar la comunicación óptima, la evaluación fue de 4 (alta) y la máxima calificación de 5 (muy alta). La alta calificación obtenida refleja el efecto positivo que produjo en los líderes la intervención, a través del taller, así como el conocimiento sobre las ventajas que ofrece la aplicación de los recursos de la PNL en la organización.

CORRELACIÓN ENTRE LOS RECURSOS DE LA PNL Y LA COMUNICACIÓN ÓPTIMA

Para el cálculo de las correlaciones se empleó el análisis de regresión lineal estimado por el software SPSS versión 11 y expresado a través del coeficiente de determinación r^2 , los valores deben estar cerca de 1 y así los errores en el proceso serán cero. De esta forma, mientras más cercano sea r^2 de 1, mayor es el grado de asociación lineal que existe entre $x - y$. Es importante resaltar que el r^2 no mide la validez del modelo, ni puede verificar que la verdadera ecuación de regresión $x - y$ sea estrictamente lineal.

La correlación entre todos los ítems considerados en el post test para el anclaje, bipolaridad, encuadre y desplazamiento con la comunicación óptima y con la auto-percepción del líder, los resultados fueron de naturaleza variada. El cuadro 4 muestra un resumen de esta naturaleza con los coeficientes de determinación r^2 para la comunicación óptima y la auto-percepción del líder.

Cuadro 4
Correlación de los recursos de la PNL. Coeficientes de determinación r^2

Recurso de la PNL	r^2 Comunicación alto desempeño	r^2 auto-percepción del líder
Anclaje	0.589	0.536
Bipolaridad	0.257	0.295
Desplazamiento	0.448	0.433
Encuadre	0.372	0.317

De los resultados obtenidos se puede observar que los valores de r^2 , que se aproximan a una regresión lineal, son aquellos que surgen cuando se correlacionan el anclaje con la comunicación de alto desempeño y la auto-percepción. Los valores de 0.589 y 0.536 respectivamente que aún siendo bajos, están mas cercanos a 1 que la bipolaridad, el desplazamiento y el encuadre. Estos indican que los sujetos evaluadores percibieron muy baja influencia entre los recursos metodológicos evaluados aisladamente y la comunicación de alto desempeño, una vez finalizada la intervención.

Sin embargo, cuando se correlacionan todas los ítems de manera conjunta el coeficiente de determinación r^2 resultó 1, lo cual permite concluir que los sujetos evaluadores líderes percibieron la influencia de los cuatro recursos metodológicos sobre la comunicación óptima y la auto-percepción del líder. Ello indica que, según la percepción global de los líderes, la comunicación de alto desempeño se logra utilizando los cuatro recursos metodológicos de la PNL.

Es importante señalar que el resultado del $r^2 = 1$ fue ajustado por el programa estadístico excluyendo los siguientes ítems: oriento personalmente a mis seguidores, modelo integridad personal, me intereso personalmente por los empleados de esta organización, indico a mis seguidores como evolucionan en su trabajo, estoy orgulloso de mi personal, sé corregir adecuadamente, soy certero en la fijación de objetivos, concedo importancia a la formación, dejo tomar decisiones y sé escuchar.

Otro de los aspectos medidos estadísticamente, lo constituyó el cruce de la información entre la influencia del sexo, la edad, y el personal directo de los líderes sobre la auto-percepción del líder y sobre la comunicación óptima. De los resultados obtenidos se puede inferir que el sexo, la edad y el número de personas bajo su cargo, en la muestra evaluada, no presentaron efectos significativos sobre la auto-percepción y la comunicación óptima.

A través de la intervención se pudo observar que, las organizaciones de Investigación y Desarrollo son sometidas constantemente a cambios. Estos cambios estriban en: requerimientos de servicios y asistencia técnica; proyectos de desarrollo tecnológico con cambios de prioridad por parte de sus clientes; reacción bajo presión por parte de los líderes, entre otros. En este sentido, Knning (1995) señala que la inteligencia emocional y la PNL coinciden en que el individuo requiere del autocontrol y del conocimiento de si mismo para recobrase de las tensiones



emocionales y manejar sus relaciones interpersonales en el entorno laboral y familiar.

Hunter (1998) califica la característica antes abordada como *paciencia*, señalando que el líder debe mostrar dominio de si mismo en momentos cuando los niveles de exigencia son más altos, dar ejemplo de control para cualquiera que esté bajo su mando. Sánchez (1998) por su parte, afirma que en el proceso de la comunicación cuando no se reacciona bien bajo presión se asumen conductas explosivas que se convierten generalmente en ofensivas hacia los demás. Estas respuestas en los líderes también afectan de manera directa la productividad, la eficiencia y la eficacia de los seguidores en la organización.

CONCLUSIONES

De la intervención realizada al Centro de Investigación y Desarrollo evaluado, utilizando como medio catalizador las ventajas que ofrecen los recursos de la Programación Neurolingüística para el alcance de una comunicación óptima entre el líder-seguidor, se derivaron las siguientes conclusiones:

- Existe una influencia marcada en las posiciones perceptivas de los individuos al evaluar a los líderes. Esto se demostró con la evaluación promedio obtenida, de 3 (Algunas veces), en la escala de Lickert y que apunta a mejorar las competencias de un líder transformacional de alto desempeño. Las competencias puntuales que deben ser mejoradas están relacionadas con: dar un buen ejemplo, ser humildes, saber corregir adecuadamente, reaccionar bien bajo presión, modelar integridad personal, ser dignos de ser imitados. Todos estos aspectos afectan no sólo las relaciones del líder con su entorno interno y externo sino que también se ve afectada la eficiencia de sus seguidores, la baja productividad y la competitividad global de la organización.
- El uso de la Programación Neurolingüística en los individuos de una organización es una herramienta de comunicación que permite enfrentar las barreras semánticas y personales que existen como producto de un manejo inadecuado del lenguaje y del pensamiento por parte de los líderes y los supervisados.
- Los resultados obtenidos de la fase exploratoria, sobre la percepción de liderazgo organizacional, demostró el escaso conocimiento, por parte de la organización evaluada, del uso y la aplicación de los recursos metodológicos de la PNL anclaje, bipolaridad, encuadre y desplazamiento para mejorar el proceso comunicacional.
- Una vez experimentados los cuatro recursos de la PNL, los 23 líderes evaluadores de la empresas I&D coincidieron en que si se aplican estos recursos de manera aislada no rigen un comportamiento lineal que indique su efecto sobre la comunicación óptima y sobre la auto-percepción del liderazgo. De los cuatro



recursos, aquél que mostró mayor efecto fue el anclaje con un coeficiente de determinación $r^2 = 0.589$ y 0.536 respectivamente, y el que presentó menor coeficiente de determinación fue la bipolaridad con $r^2 = 0.257$ para la comunicación óptima y 0.295 para la auto-percepción del líder.

La programación neurolingüística demostró ser una tendencia orientada hacia el estudio de las interacciones de las emociones, el lenguaje y el uso de los cuatro recursos de la PNL en la comunicación líder-seguidor. La misma contribuye a hacer de la comunicación un proceso directo asertivo, fresco y ligero, sin crear distorsión y duda sobre los efectos del mensaje. Por lo tanto, se incentiva a la organización a realizar talleres de inducción sobre Programación Neurolingüística que involucre a todo el personal a fin de lograr uniformidad y cambios sustanciales en el uso adecuado de las posiciones perceptivas en la comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA DE ABREU, Judeira (1999). **Taller de Intervención Diagnóstica Centro de Investigación y Desarrollo (I & D)**. Maracaibo, Venezuela.

COVEY, S. (1992). **El Liderazgo centrado en Principios**. Editorial Empresas 22, España.

CUDICIO, C. (1992). **Como comprender la PNL**. Editorial Granica Barcelona, España.

_____ (1992). **PNL y Comunicación**. Editorial Granica. Barcelona, España.

_____ (1992). **PNL y comunicación**. Editorial Granica. Argentina.

HUNTER J. (1998). **La Paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo**. Editorial Colección empresarial XXI, Barcelona España.

KRUSCHE, H (1991). **PNL, fundamentos de la programación Neurolingüística**. Editorial Irio, S.A. Malaga, España.

O'CONNOR J. (1998). **Liderar con PNL**. Editorial Urano, Barcelona España.

SÁNCHEZ, M. (1998). **Taller habilidades del pensamiento para el desarrollo personal**. Centro para Desarrollo e investigaciones del pensamiento. CEDIP Tecnológico de Monterrey México, DF.

TORRES G. (2000). **Un sueño para Venezuela**. Editorial Fanarte C.A. Caracas, Venezuela.



_____ (1999). **Taller la Programación Neurolingüística para líderes**
Taller dictado por Instituto Venezolano de Psicolingüística. Caracas, Venezuela.

SAMBRANO J. (1997). **PNL, Programación neurolingüística para todos, el modelo de la Excelencia.** Editorial Alfa. Caracas, Venezuela.

WAYNE, W. y DAVIS, (1997). **Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales.** Editorial Mc Graw Hill. México, D.F.