



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA.

**EL LIDERAZGO CON UN ENFOQUE EN LA
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO.

PRESENTA

DAPHNE MORALES VICTORIO.



MÉXICO D.F.

2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente **ROBERT JOHNSON BUNDY**
Vocal **LEON CARLOS CORONADO MENDOZA.**
Secretario **MARIA EUGENIA BAZ IBARRA.**
1er. Suplente **JOSE SABINO SAMANO CASTILLO.**
2do. Suplente **EDUARDO FLORES PALOMINO.**

Sitio donde se desarrollo el tema:

FACULTAD DE QUÍMICA.

Nombre completo y firma del asesor del tema:

LEON CARLOS CORONADO MENDOZA.

Nombre completo y firma del sustentante.

DAPHNE MORALES VICTORIO.

*Agradezco profundamente a Dios
y a la maravillosa familia que me otorgó.*

Gracias.

A mi Madre a quien amo profundamente,

Respeto y Admiro.

Siempre has sido un ejemplo a seguir.

Gracias

A mi padre y mi abuelita Tere

Quienes siempre han estado a mi lado

en todo momento.

A mi tío Emilio y mi tía Lila

Que los llevo en el corazón,

Gracias por ser parte de mi vida.

A mis maestros

Por su tiempo, consejos y enseñanzas.

Gracias.

EL LIDERAZGO
CON UN ENFOQUE EN LA PROGRAMACIÓN
NEUROLINGÜÍSTICA.



El aspecto exterior pregona

Muchas veces la condición

Interior del hombre.

Shakespeare.

Contenido.

Capítulo 1.

Que es la programación neurolingüística.
Presuposiciones básicas de la programación Neurolingüística.
Presuposiciones operativas de la Programación Neurolingüística.
Bases Teóricas de la Programación Neurolingüística.
Antecedentes de la programación Neurolingüística.
Fundamentos Teóricos de la Programación Neurolingüística.
Características de la programación Neurolingüística.

Capítulo 2.

Definición de liderazgo.
Principales teorías de liderazgo.
Tabla comparativa de Teorías conductuales del liderazgo.
Tabla comparativa de Teorías situacionales del liderazgo.

Capítulo 3.

Liderazgo enfocado a la programación neurolingüística.
Definición de líder
Ámbito problema del liderazgo.
Habilidades Básicas del liderazgo.
Niveles de cambio.

Capítulo 4.

Estado interno.
Creación de un Estado interno.
Cultura y organización.



Capítulo 5.

Metaprogramas.

Capítulo 6.

Planificación eficaz.
Pistas de acceso ocular.

Capítulo 7.

Comunicación eficaz.
La matriz de la comunicación.
Canales de comunicación.
Matriz de comunicación.
Estados internos.
Manejo de metaprogramas
Acompañamiento.

Capítulo 8.

Estilos de pensamiento
Metacomunicación.

Conclusiones.

Anexos



INTRODUCCIÓN.

A fin de aportar una herramienta al proceso de enseñanza- aprendizaje, surge como necesidad de compartir y explorar en dos campos cuyo auge en la actualidad es de gran importancia para el tiempo que vivimos; el liderazgo y la Programación Neurolingüística .

En la actualidad, se vive un constante cambio en cualquier ámbito de la vida, por lo que es necesario estar preparados como líderes para enfrentarlos: lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho mas de si, para el bienestar de las personas, organización, empresas, etc.

Como Ingenieros Químicos, contamos con las herramientas técnicas para responder a diversos problemas, pero el aspecto del liderazgo, no es tan sencillo como las cuestiones que se basan en aplicar fórmulas.

La esencia del liderazgo son los seguidores, en otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirlo.

El líder como toda persona posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás, y reflejar lo que se quiere lograr, lo que pretende alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Las características y principios del liderazgo no son invento de la sociedad actual; son las leyes del universo que conciernen a las relaciones y organizaciones humanas. Son parte de la condición, el conocimiento y conciencia humana.

La Programación Neurolingüística (PNL) propone estrategias de carácter novedoso y un enfoque práctico para mejorar cualquier ámbito para el Ingeniero Químico ya sea personal, profesional, laboral, económico, familiar, etc.

La PNL es un conjunto de modelos y técnicas que ofrecen una gran gama de vías para la comunicación intra e interpersonal. Asimismo proporciona medios para transformar conductas y pensamientos, de tal manera que le permita al ser humano actuar en forma positiva y tener más confianza y seguridad.



1. Programación Neurolingüística (P.N.L).

La Programación Neurolingüística se define como el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva y de lo que de ésta se deriva.

Este estudio de la experiencia subjetiva se traduce en la identificación de las estrategias empleadas por ciertos individuos para lograr resultados sobresalientes en una actividad o campo determinados, para luego enseñar o instalar dichas estrategias a otros para que obtengan los mismos resultados excepcionales.

De esta forma, la PNL es la tecnología del modelaje de la excelencia, marcando así la diferencia entre el logro de un resultado normal y un resultado excelente.

Las herramientas y técnicas presentadas por la PNL ayudan a organizar o reorganizar la experiencia y los recursos con el fin de definir y asegurar cualquier resultado conductual deseado. Es decir, la PNL permite conseguir las respuestas más adecuadas para el logro de dichos objetivos.

La PNL no se trata de técnicas extrañas o desconocidas, ajenas a nuestra conducta, sino que lleva a identificar y utilizar de manera eficaz un código de comunicación para conseguir mejores respuestas / resultados en cualquier medio en que se lleven a cabo; ya sea en el ámbito social, afectivo, personal, profesional, etc.

Al integrar los patrones y principios de la PNL a una conducta, se estará recibiendo y utilizando una “guía” proporcionando así un mejor “software” disponible para operar de manera óptima el “hardware” llamado cerebro.

Ese software es indispensable, pues el cerebro es una unidad central de procesamiento sin interruptor de encendido / apagado, está conectado “en directo”. Por lo tanto, se encuentra funcionando de manera constante provocando de manera aleatoria diferentes estados de ánimo durante las etapas de vigilia y sueño, variando únicamente su nivel de actividad.

La PNL está basada en lo que se ha dado en llamar “presuposiciones”. Son definidas como presuposiciones ya que se “presupone” que son verdaderas y se toman como guías que definen nuestra actuación en los diversos contextos en los que nos desempeñamos.



1.1 Presuposiciones de la Programación Neurolingüística

No se pretende en forma alguna que estas presuposiciones posean certeza absoluta o sean universales, pero, si se toman “como si” fuesen ciertas o verdaderas, estas constituyen recursos que optimizarán la calidad de vida y las relaciones con los demás y con nosotros mismos. Asimismo, actuar como si estas presuposiciones fuesen verdaderas permitirá obtener el máximo provecho de todos los modelos de la PNL.

La definición de presuposiciones no se encuentra estandarizada, variando mas bien y dependiendo de los Institutos, entrenadores o autores que las comunican, pero conservando todas estas definiciones la importancia y validez que tienen como principios fundamentales de la PNL.

Las presuposiciones de la PNL se pueden agrupar en:

1.2 Presuposiciones Básicas:

1. El Mapa no es el Territorio: Frase acuñada por Korzybsky (**Science and Sanity**, 1933¹), usada por él como metáfora para explicar como el lenguaje constituye un mapa usado por las personas para representar la realidad que perciben.

La realidad pasa por diversos filtros antes de ser percibida por nosotros, lo cual impide que se perciba íntegramente lo que es la realidad. Bandler y Grinder (**La Estructura de la Magia, Vol. I**²) dividen estos filtros en limitantes neurológicos, sociales e individuales.

2. Vida y mente son procesos sistémicos: (Gregory Bateson, “Sacred Unity”³) De estas presuposiciones básicas se desprenden las

1.3 Presuposiciones Operativas:

1. Mente y cuerpo son parte del mismo sistema cibernético: el calificativo de cibernético se aplica para indicar que este sistema mente-cuerpo se caracteriza en

¹ Korzybsky Alfred. Science And Sanity. 1933. <http://www.nlpuniverse.com>.

² Bandler, R y J. Grinder. La estructura de la magia vol. I_ Cuatro vientos.1988.

³ Bateson Gregory. Sacred Unity. 1974. <http://www.nlpearing.com>.



interactuar como un circuito abierto de comunicación; ambos interactúan e influyen entre sí. Esto se ve confirmado por el hecho de que un cambio en uno afecta de algún modo al otro; ambos son parte de la ecología del ser humano.

2. Todo comportamiento tiene una intención positiva: toda conducta tiene como objetivo conseguir algún beneficio. La PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí. De igual modo, una persona no es su conducta. La

conducta sólo puede parecerse negativa debido a que no conocemos su propósito. La PNL se encarga de darnos medios de alcanzar nuestros objetivos, medios alternativos más eficaces que expandan nuestras opciones como seres humanos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

3. Todo comportamiento es útil en determinado contexto: es necesario analizar todo comportamiento a la luz del contexto o ambiente donde se desarrolla, ya que de otro modo tal comportamiento puede parecer ilógico, irracional o fuera de lugar.

4. Las personas cuentan potencialmente con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente: A lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como personas y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier circunstancia que se nos presente. Existen modelos específicos de la PNL que cumplen con esta función: rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

5. El significado de nuestra comunicación se encuentra en la respuesta que se obtiene: Esto tiene que ver con la flexibilidad como comunicadores, e implica que se tiene que ajustar y afinar la comunicación en orden de obtener la respuesta que deseamos, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de la comunicación.

6. Las personas responden a su mapa de la realidad y no a la realidad misma: Debido a los filtros o limitantes de nuestra percepción, solo se pueden crear mapas de la realidad como representaciones internas, y es sobre la base de esos mapas que se actúa y se responde.

Dado que las experiencias varían en las personas, no existen dos seres humanos que tengan los mismos mapas o modelos del mundo. Por lo tanto, cada quien crea un modelo diferente del mismo mundo que se comparte, y por lo tanto, se experimentará una realidad diferente. Citando a Korzybsky en *Science and Sanity*⁴: *“Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tendrá una estructura semejante al territorio, lo cual da cuenta de su utilidad”*. *

³ Korzybsky Alfred. *Science and Sanity*. 1933. <http://www.nlpuniverse.com>.



7. No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación: Si la respuesta obtenida no es la esperada, se debe tomar tal respuesta como una respuesta útil que nos proporciona retroalimentación para modificar cierto tipo de actuación y así conseguir los resultados que se desean.

8. Si es posible para alguien, es posible para mí: La identificación y/o creación de modelos eficaces llevan directo a la excelencia. Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer el modelo o estrategias que fundamentan tal capacidad y enseñarlas-instalarlas en otras personas. La PNL posee modelos para identificar la estructura de las capacidades o habilidades de las personas para luego duplicarlas en otra persona.

9. Procesamos la realidad a través de nuestro cuerpo-mente y por lo tanto son los seres humanos los que crean sus propias experiencias y los responsables por lo que esas experiencias provocan en las demás personas: Citando a Marco Aurelio: *“Si te sientes angustiado por cualquier cosa externa, el dolor no se debe a la cosa en sí, sino a tu propia estimación sobre ella; así pues, tienes el poder de eliminarlo en cualquier momento”*. Respecto al impacto de nuestras percepciones en nuestro estado, Aldous Huxley⁵ nos dice: *“La experiencia no es lo que le sucede al hombre, sino lo que ese hombre hace con lo que le sucede”*.

10. Si algo no funciona, haz otra cosa: Esta presuposición tiene que ver con la flexibilidad que se debe tener para conseguir los objetivos deseados. Si constantemente se corrobora que el resultado esperado no se está alcanzando, no se debe persistir en emplear los mismos medios, sino que se debe probar con otros diferentes hasta que se logre lo propuesto. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr el objetivo deseado.

Bandler y Grinder⁶ nos dicen que para ser elegantes en un campo de acción, debemos contar con la flexibilidad y elegancia que nos confiere el contar con múltiples opciones, y al respecto nos dicen: *“si sólo cuentas con una opción, eres un robot; si cuentas con dos opciones, estas en un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible”*.

1.4 BASES TEÓRICAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA .

⁵ Huxley Aldous. Un Mundo Feliz.

⁶ Bandler, R y J. Grinder. La estructura de la magia vol. I y II. Cuatro vientos.1988.



Definición:

El poder de comunicarse con las personas de manera efectiva, permite expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales. Lograrlo tiene un sólo objetivo: Buscar que la vida sea más rica, satisfactoria y provechosa. En este sentido también se puede lograr un aprendizaje eficaz, aplicando las técnicas de la Programación NeuroLingüística.

Poner al servicio consejos y estrategias prácticas que se pueden aplicar de inmediato en diversas situaciones, requiere de un enfoque conciso que en su propuesta plantea un cambio de paradigmas, una representación de la situación en otro lugar y en otras condiciones con los recursos propios de cada persona. Es así como en el campo de las profesiones y específicamente educativo surge un modelo potente, de impacto en la comunicación y percepción de la realidad: La Programación NeuroLingüística (PNL).

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

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

Bandler y Grinder (1996⁷), logran englobar tres aspectos con respecto al término PNL:

- a *Programación*: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos.
- b *Neuro*: (del griego "Neurón", que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.
- c *Lingüística*: (del latín "Lingua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

⁷ Bandler, R y J. Grinder. Trance Formate. Editorial Gala. 1996.



El concepto PNL, fue creado por John Grinder y Richard Bandler, a principios de los años setenta. Al respecto cabe citar la opinión de Bandler (1982⁸) quien afirma:

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

Robbins (1988)⁹, también aporta un concepto significativo sobre la PNL al considerar que es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

La PNL es un estudio de excelencia humana, puesto que da la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos

sociales y económicos, y al mismo tiempo contribuye en forma positiva con el progreso de los demás.

Estos aspectos tienen un alto valor en el campo educativo, porque de allí parte la idea de utilizar la PNL como herramienta estratégica para la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.5 Antecedentes

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

La psicología había dedicado su atención a los procesos del comportamiento anormal y como lograr llevar a la normalidad a los sujetos estudiados. Esta estrategia estuvo en vigencia hasta que se inició el estudio del PNL (O'Connor, 1997¹⁰).

⁸ Bandler, R y J. Grinder. Reframing NLP and the Transformation of the Meaning. Real People Press. 1982.

⁹ Robbins A. Poder sin Límites . Editorial Grijalbo. 1988.

¹⁰ O'Connor, Joseph PNL para directivos . España. Editorial Urano. 1997



La PNL nació por iniciativa de John Grinder (Psicolingüista) y Richard Bandler (Matemático, Psicoterapeuta, Gestaltista) a principios de la década de los años setenta.

La tarea de ambos se orientó en la búsqueda del por qué unos terapeutas tuvieron éxito en sus tratamientos. Eligieron a Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls y Carls Rogers e identificaron los patrones conductuales empleados por éstos, la forma como ellos realizaban las invenciones verbales, el tono y el timbre de su voz, sus actitudes no verbales, sus acciones, movimientos y posturas entre otros.

A través del estudio de observación, encontraron que estos terapeutas tenían en común una estructura o modo de interaccionar, lo que les permitió el acceso a una serie de modelos de comunicación poderosos para establecer algunas reglas o pautas útiles para lograr el objetivo en diferentes áreas de trabajo, dentro de ellas el campo educativo.

Según O'Connor (1995¹¹) la PNL, se debate entre modelos teóricos que promueven la investigación, la sustenta el método científico, que es la garantía de que nuevas explicaciones den nuevas definiciones, asegurando su legitimación. En Estados Unidos se creó un instituto llamado *Eastern NLP Institute* y la *NLP University* en la que los alumnos se gradúan en los niveles de Practitioner, Master practitioner y Trainer que es el nivel más alto. En Inglaterra se creó la *National Association for Neurolinguistic Programing*. En Francia comenzaron a aparecer libros y revistas especializadas en

PNL y fue declarada una técnica para el asesoramiento gerencial, educación, actividades interpersonales entre otros. En Buenos Aires, también se lleva a cabo esta actividad, a la cual en 1992 se le dedicó un congreso.

Por lo dicho anteriormente se tiene presente que la PNL tiene un entorno en el terreno de las ciencias del hombre.

1.6 Fundamentos teóricos de la PNL

La Programación NeuroLingüística parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo psíquico de Grinder y Bandler basados en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones que además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente a la realidad

¹¹ O'Connor, Joseph, & Seymour John. *PNL para directivos*. España. Editorial Urano.



a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano al transmitir su representación del mundo tiene ciertas limitaciones, las cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus características personales.

Estas limitaciones a su vez determinan que el lenguaje como toda experiencia humana, esté también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo.

Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional representada por Noam Chomsky y en especial en los conceptos: (a) estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente. (b) la estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

En cuanto a la gramática transformacional se basa en la creación de nuevos mensajes. Considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

Chomsky, (1957¹²) plantea que "...en el proceso de comunicación existen varios mecanismos que son universales y tienen que ver con las intuiciones relacionadas con el lenguaje"

Una persona frente a su experiencia del mundo, forma de éste una representación lingüística bastante completa, variada y rica en detalles. A nivel lingüístico, esto

correspondería a la estructura profunda. Sin embargo, al comunicar su experiencia a otro, utiliza expresiones empobrecidas (estructura superficial) que presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones.

En este sentido, Bandler y Grinder (1982¹³), proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje. Estas estrategias consisten primordialmente en evitar las generalizaciones, omisiones y distorsiones. La generalización es un proceso por el cual las personas no representan algo específico en la experiencia. Un ejemplo de generalización sería "La gente se la pasa molestándome". En este caso se utilizan intervenciones que contradigan la generalización, apelando a la propia experiencia del sujeto o se trabaja con la ausencia de índices referenciales o con la especificación de los cuantificadores universales o con los verbos que el sujeto no especifica completamente.

Con relación a las omisiones, mecanismo que se produce cuando se presta atención selectivamente a ciertas dimensiones de la experiencia, pero se eliminan otras, se

¹² Chomsky Noam. Theories of transformational grammar. Art. 1956 to 1966. <http://www.unlp.com>.

¹³ Bandler, R y Grinder J. De sapos a príncipes. Cuatro Vientos..1982.



persigue que el sujeto identifique y complete la frase faltante. Cuando una persona expresa "estoy asustado" se produce una omisión, porque no se especifica de qué o de quién está asustado, por lo tanto se emplean intervenciones que le permitan a la persona identificar mayor riqueza de detalles al tratar con alguna situación en particular.

Por último, las distorsiones se producen cuando la gente asigna a los objetos externos, responsabilidades que están dentro de su control. En la oración "El alumno me pone furioso" es una distorsión porque la emoción "rabia" es atribuida a alguien más, distinto a la persona que lo está experimentando.

La generalización, la distorsión y la eliminación al ser empleadas en la comunicación reducen la posibilidad de opciones en una mayor concepción de la realidad. Tales mecanismos actúan también en todo el sistema de creencias, específicamente cuando las personas lo utilizan como única norma dentro del proceso de su vida. Por esta razón, es indispensable que los individuos adquieran la capacidad de especificar sus generalizaciones, recobrar partes faltantes omitidas en su modelo del mundo y corregir las partes distorsionadas del mismo para orientar de forma precisa su cambio.

1.7 Características de la Programación Neurolingüística.

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

Por lo anteriormente señalado, según Sambrano (1997¹⁴) se puede caracterizar la PNL:

- a La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

¹⁴ Sambrano, Jazmin. PNL para todos. Urano. 1997



- d Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e La PNL es una actitud. La actitud de " voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.
- f Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.





2. Definiciones de Liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención en diferentes épocas, a medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos humanos han sufrido modificaciones; algunas definiciones son:

Edgar F. Huse (1973¹) menciona que el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Harold Koontz (1979²), nos explica que el liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o el proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

John R. Schermerhorn (1987), dice que el liderazgo es un proceso que consiste en usar el poder para obtener influencia interpersonal.

Para Gibson (1990), el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de la comunicación, al logro de una o varias metas.

George Terry (1991³) refiere que el liderazgo es la relación en la cual el líder influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetos deseados por el líder y/o el grupo.

La definición de J. Ginebra dice que el liderazgo es un fenómeno psicosocial en virtud del cual un grupo de personas llamadas seguidores son arrastradas por otra llamada líder.

Richard M. Hodgetts y Steven Altam (1992), definen el liderazgo como el proceso de influir en las personas para encauzar hacia la consecución de una meta o metas específicas.

¹ Huse, E. Y J. Bowdich. Behavior in Organization: A System Approach to Managing. Reading, Mass. Addison Wesley Publishing Company, 1973.

² Koontz, Harold & Cyril O'Donell. Principles of Management. Nueva York. M. Graw Hill Book Company.

³ Terry, George R. Principles of Management. Homewood Richard D. Irwin Inc.





Chavenato (1993), propone que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos.

Richard M. Hodgetts y Steven Altam (1992) manifiesta que el liderazgo es un proceso de influencia social en la que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

Davis Keith (1999) en su libro Comportamiento humano en el trabajo, menciona que es el proceso de influir y de apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos.

Finalmente Montaña (2000⁴) menciona que el liderazgo es el proceso de un grupo de acciones basados en el poder, capacidades o habilidades que una persona tiene para dirigir, convencer e influir sobre otras personas, para que estas realicen o traten de realizar determinados objetivos o funciones como miembros de un grupo o una empresa.

De las múltiples definiciones del liderazgo que se acaban de exponer, se puede concluir que el liderazgo es un proceso de interacción entre dos o mas miembros de un grupo en donde se establecen necesidades y aspiraciones mutuas; asumen completa responsabilidad y se comprometen totalmente con las propuestas, y esperan no solamente la organización entre sus integrantes, sino también proponer las acciones del líder que los guíe hacia el éxito.

2.1 Principales Teorías sobre el liderazgo.

Las teorías que abarca esta recopilación histórica sobre el liderazgo se toman de acuerdo a las contribuciones que han trascendido.

2.1.1 Teoría de Frederick Taylor (1856-1915)

Autor norteamericano de la teoría que se conoce como la “Escuela de la administración Científica”, “Los principios de Administración Científica”.

Taylor⁵ propone satisfacer las necesidades de la organización; por lo que descarta la satisfacción del individuo en sí. Proponiéndose el rendimiento personal para alcanzar las metas de la organización.

Se considera sólo como instrumentos a los trabajadores; los cuales deben de adaptarse a la empresa, y no ésta debiera de amoldarse a los trabajadores.

⁴ Montano Hirose, Luis. Los estudios Organizacionales en México. 1ra Edición. Editorial Porrúa.. México.

⁵ Taylor, Frederick W. The principles of Scientific Management. Nueva York. Harper & Brothers 1911.





Realiza el estudio de tiempos y movimientos y la racionalización del trabajo. Para esto, se basa en “para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que deberá sustituir a los métodos empíricos, esta estructuración y los movimientos inherentes a la misma”.

Con base en estudios de los “Tiempos y movimientos” requeridos para cada trabajo. Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia.

Aporta conceptos como:

- La organización de acuerdo a su función.
- Selección y capacitación para los trabajadores
- Salarios e incentivos.
- Sustituto y tendencia al bajo rendimiento.
- Los principios para la administración Científica.

2.1.2 Teoría de Elton Mayo.

Propone con base en sus estudios que realizó en 1947 tomando como protocolo el comportamiento del personal de Western Electric de Hawthorne; que a los trabajadores les gusta sentirse parte de un equipo de trabajo buscando un fin común.

Ser parte de un equipo de trabajo, representa mayor importancia para el trabajador sobre el interés económico personal, ventilación, alumbrado, períodos de descanso y factores que pueden influir en la clase trabajadora; sacando una pieza clave que es la motivación del individuo para su mejor desempeño.

Propone maximizar las relaciones conductuales que pudiesen llegar a tener el individuo al ser parte de un equipo, para una mejora continua para lograr un óptimo resultado.

2.1.3 Teoría de Abraham Maslow⁶

El enfoque de Maslow respecto de la psicología y de la vida en general inspira entusiasmo; no consideraba a las personas como juguetes del destino, peleles o víctimas de la vida; que caen en diversas trampas psicológicas, que las conducen a la desesperanza y la desmoralización; pero merced a su inteligencia y voluntad pueden salir de estas trampas y descubrir nuevamente que la vida merece ser vivida. De hecho, Maslow pensaba que la gente puede hacer algo más que descubrir esto; de vez en vez,

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow#Biograf.C3.ADA





es capaz de experimentar momentos de júbilo o éxtasis intensos, a los que él llamó experiencias cumbre.

Maslow también propuso una ordenación jerárquica de los motivos, conocida como la *pirámide Necesidades de Maslow* (1968). Para él la persona tiene la capacidad inherente de autorealizarse, y este crecimiento personal gobierna y organiza todas las demás necesidades. Las necesidades humanas siguen para Maslow un orden concreto; primero están las *fisiológicas* (como la regulación de la temperatura corporal, el hambre, la sed y todo lo que conlleva la supervivencia del organismo), luego la necesidad de *seguridad* (protección), la de *afiliación* (afecto y pertenencia a un grupo), la de *autoestima* y finalmente la de *autorealización*.

Para Maslow las necesidades situadas en estratos inferiores o niveles más bajos de la pirámide están relacionados con la supervivencia del individuo, son las primeras que aparecen y las que poseen mayor fuerza, ya que si no se satisfacen el organismo puede morir. Esta jerarquía impone que para satisfacer una necesidad de un nivel superior, primero se debe satisfacer una necesidad inferior previa. Finalmente, a medida que ascendemos en la pirámide, nuestras necesidades cambian de objetivo y pasan de ser *necesidades de falta o privación* a ser *necesidades de crecimiento o autorealización*.⁷



⁷ http://www.psicoactiva.com/bio/bio_14.htm





2.1.4 Teoría de Douglas McGregor.⁸

Este autor Norteamericano contribuye a la creación y propuesta de la teoría X y la teoría Y.

McGregor es uno de los científicos del comportamiento que mas influencia ha ejercido. En 1957 argumentó que los estilos de toma de decisiones, las políticas de los recursos humanos, las prácticas operativas y aún los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de la teoría del comportamiento humano. En base de lo anterior en 1960 postuló dos teorías en donde clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo.

- Autoritario, al que llama teoría X.
- Igualitario, al que denomina teoría Y.

Pone de manifiesto la teoría X, que a el trabajador no le agrada trabajar; por lo que a el trabajador se le tiene que obligar por medio de órdenes. Por lo que el patrón contrata a los empleados para que realicen un trabajo, no para que piensen.

Asume que el principal motivador de la mayoría de trabajadores es la retribución económica, pero se debe de controlar y fiscalizar a cualquier nivel la conducta de todo el personal que labore.

Premisas (Supuestos) de la Teoría X.

- A las personas por naturaleza les disgusta trabajar, son perezosas y evitarán el trabajo si es posible.
- Carecen de responsabilidad, no tienen ambición ni iniciativa y buscan seguridad ante todo.
- Trabajan sólo por dinero.
- Son indiferentes a las necesidades de la organización.
- Se resisten a los cambios.
- No son muy listas.

Estrategias.

En consecuencia el líder de la teoría X debe de controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización. Para

⁸ Mc. Gregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México. Editorial Diana S.A. 1972.





controlarlos utiliza la coerción y la amenaza de castigo si no obtiene de ellos un desempeño satisfactorio. Siendo necesario el uso de estos controles porque la mayoría de las personas prefieren responder a órdenes directas, en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones. Según esta teoría, la consigna del director es “Hay que vigilarlos todo el día”

Pone de manifiesto la teoría Y, de manera contraria a la teoría X, que a el trabajador le gusta trabajar, asumiendo sus responsabilidades; por lo que se le debe de brindar libertad para dejarlo pensar, planear y decidir, por lo que esa es su motivación.

El objetivo de la teoría Y consiste en hacer que el trabajo sea esencialmente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe de trabajar hacia la promoción de un ambiente favorable al crecimiento tanto de la organización como de los subordinados.

Premisas (Supuestos) de la Teoría Y.

- Las personas no rehuyen el trabajo, este es tan natural como la diversión o el descanso.
- En un ambiente adecuado las personas buscarán y aceptarán responsabilidades y serán muy creativas en el trabajo.
- Si los objetivos de la organización son congruentes con los objetivos personales los individuos estarán altamente motivados para trabajar y ejercer autodirección y control.

- La forma como se comprometen las personas con los objetivos esta en función de las recompensas que reciben para su realización.

Lista de las hipótesis sobre le naturaleza Humana. Tabla comparativa.

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">➤ El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.➤ La mayoría de la gente no es ambiciosa, no desean tener responsabilidades, y prefieren que se les oriente.➤ La mayoría de la gente tiene poca capacidad creadora para resolver problemas de organización.	<ul style="list-style-type: none">➤ El trabajo es tan natural como el juego, si las condiciones son favorables➤ El auto-control es a menudo indispensable para el logro de las metas de la organización.➤ La capacidad creativa para poder resolver problemas de organización esta ampliamente distribuida entre la población.





<ul style="list-style-type: none">➤ La motivación solo ocurre en los niveles psicológicos y de seguridad.➤ A la mayoría de la gente se le debe controlar estrechamente y a menudo obligar para lograr los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none">➤ La motivación ocurre en los niveles social, de estima, y de auto-realización, igual que en el psicológico y el de seguridad.➤ Si a la gente se le motiva debidamente, puede ser independiente y creativa en su trabajo.
--	--

Las suposiciones del director de la teoría Y se basan en el concepto de la autorrealización de Maslow, esto es, el trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán, con ahínco y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que alcanza los objetivos organizacionales. En condiciones adecuadas, los individuos desean realmente efectuar un buen trabajo y se esforzaran en lograrlo, su actuación se basará en los controles internos, en lugar de los externos. Las prescripciones del papel correspondiente a un gerente de esta teoría recalcan los procedimientos democráticos, la toma de decisiones participativa y el autocontrol.

Un punto importante de esta teoría es que McGregor postula que el rendimiento de la organización es una función de la satisfacción y de la motivación de los trabajadores. Por lo tanto afirma que las organizaciones y los supervisores de la Teoría Y desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento humano.

Esta teoría también señala que los directivos han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas adoptando indiscriminadamente las suposiciones de la Teoría X la cual esta para McGregor anticuada, cuando la realidad indica que los supuestos de la

Teoría Y es mas representativa en la mayoría de la gente. Por lo tanto, es para McGregor, necesario que la alta dirección de las empresas adopte una serie de supuestos completamente diferentes sobre las personas, basados en las investigaciones a favor de la comprensión de la conducta humana.

2.1.5 Teoría de Rensis Likert.⁹

Rensis Likert y sus colegas del Instituto para la Investigación Social de la Universidad de Michigan subraya la necesidad de considerar ambos recursos, el humano y el capital, como activos que requieren una administración adecuada.

⁹ Linkert, Rensis. The Human Organization. Nueva York. Editorial Mc. Graw Hill. 1967.





Completó la teoría de Mc. Gregor; proponiendo cuatro sistemas:

- **Sistema 1:** Este sistema es autoritario y tiene una estructura rígida y muy estructurada. Se considera que la administración no tiene confianza y seguridad en sus subordinados, en virtud de que rara vez entran en aspecto alguno del proceso de toma de decisiones. La mayor parte de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen de la cima y se imparten hacia abajo en la cadena de mando.

- **El sistema 2:** Se considera que la administración es condescendiente con sus subordinados en términos de confianza y seguridad igual que sucede entre el patrón y sus sirvientes. La mayor parte de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen en la cima, pero muchas decisiones se toman dentro de la estructura prescrita en los niveles más bajos. Además se usan recompensas y algunos castigos para motivar a los trabajadores.

- **El sistema 3** Son sistemas un poco más permisibles; sirven como sistemas intermedios de lo autoritario a lo flexible. Se considera que la administración tiene una confianza y seguridad substancial, pero no total en sus subordinados. Las políticas globales y las decisiones generales se mantienen en la cima, pero a los subordinados se les permite tomar decisiones mas específicas en los niveles bajos. Existe un flujo bilateral en ambos sentidos de la jerarquía, hacia arriba y hacia abajo. A los trabajadores se les motiva por medio de recompensas, castigos ocasionales e involucrándolos en parte en la toma de decisiones.

- **El sistema 4,** es un sistema flexible y democrático. Se considera que la administración tiene una confianza y una seguridad absoluta en sus subordinados. La toma de decisiones se dispersa ampliamente a través de la organización, aun cuando este bien integrada. La comunicación fluye tanto para arriba como para abajo y entre compañeros. A los trabajadores se les motiva a través de la participación en el desarrollo de recompensas económicas, el establecimiento de metas, los métodos de mejoramiento y la apreciación del progreso hacia las metas.

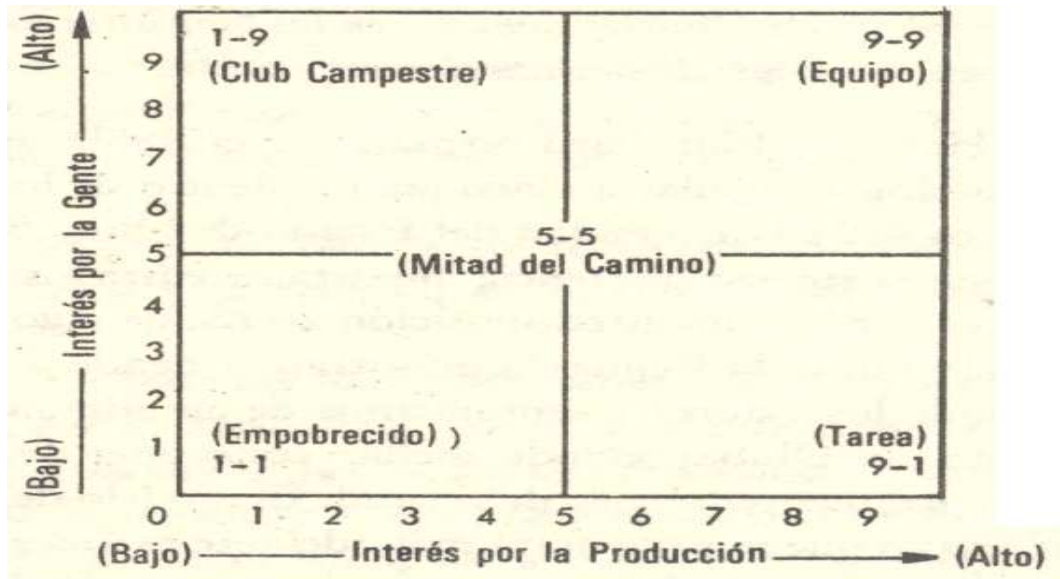
2.1.6 Robert R. Blake y Jane S. Mouton.

Al analizar los estudios de liderazgo, se tiene que pensar en dos conceptos teóricos, uno que trata sobre la realización de la tarea y otro que acentúa el desarrollo de las





relaciones personales. Robert Blake y Jane Mouton han popularizado estos conceptos en la rejilla Administrativa.¹⁰



En la rejilla Administrativa, se encuentran cinco diferentes tipos de liderazgo localizado en cuatro cuadrantes similares a aquellos identificados en los estudios de la Universidad

del estado de Ohio basados en el interés por la producción (tarea) y el interés de la gente (relaciones).

El interés por la producción se ilustra en el eje horizontal. La producción se va volviendo más importante para el líder a medida que su clasificación avanza a lo largo de la escala horizontal. El principal interés del líder con una clasificación de nueve en el eje horizontal esta es la producción.

El interés por la gente se ilustra en el eje vertical. La gente se vuelve más importante para el líder a medida que su clasificación avanza hacia arriba sobre el eje vertical. Un líder con una clasificación de nueve en el eje vertical tiene un interés máximo por la gente. Los cinco estilos de liderazgo se describen como^{11,12}:

¹⁰ Hersey Paul & Blanchard Ken. Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. Ediciones IDH México D.F. 1977.

¹¹ Blake R. Robert. & Mouton Jane. Breakthrough in Organization Development. Harvard Bussiness Review. Dic. 1964.





- I. **Empobrecido.** El uso del mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido es apropiado para seguir siendo miembro de la organización.
- II. **Club campestre.** Una cuidadosa atención a las necesidades de la gente para lograr buenas relaciones conduce a una atmósfera organizativa agradable, cordial y a un buen ritmo de trabajo.
- III. **Tarea.** La eficiencia en las operaciones es el resultado de determinar las condiciones de trabajo de manera que haya un mínimo de interferencia en el trabajo debido a los elementos humanos.
- IV. **Mitad del Camino.** Es posible lograr un desempeño adecuado en la organización a través de equilibrar la necesidad de llevar a cabo el trabajo y mantener el espíritu de la gente en un nivel satisfactorio.
- V. **Equipo.** Los logros laborales proceden de gente comprometida, la interdependencia de un interés común en los propósitos de una organización conduce a una relación de confianza y respeto.

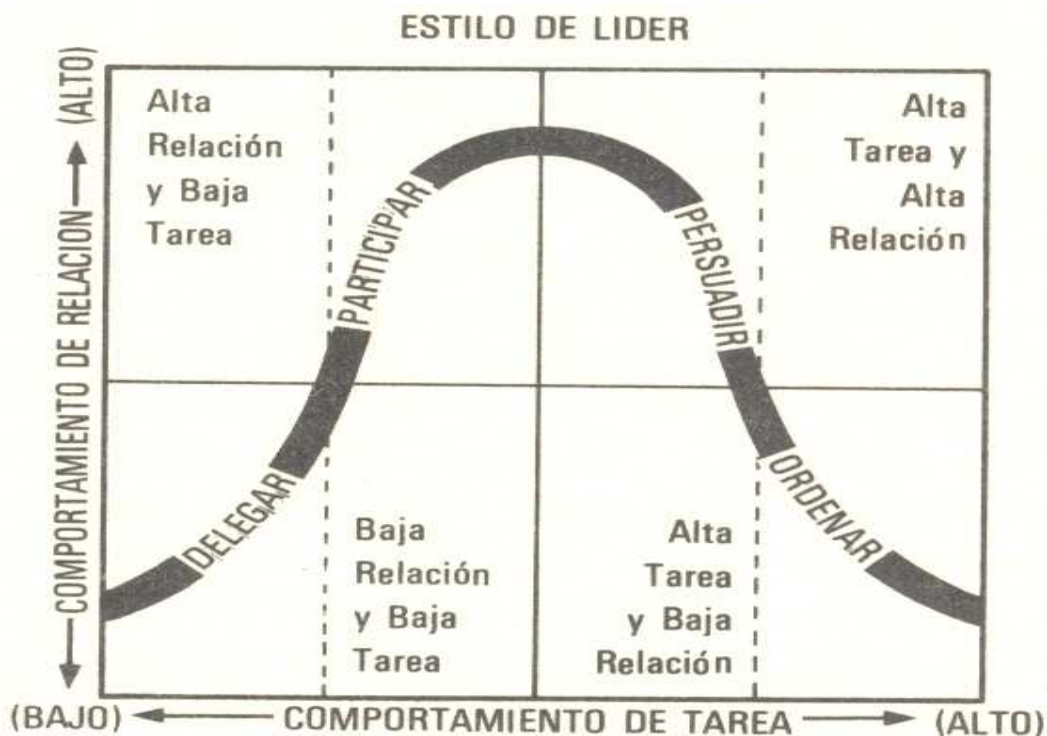
2.1.7 Liderazgo Situacional.

De acuerdo con el liderazgo situacional no existe la mejor manera de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe de utilizar el líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que puede influir.

El siguiente esquema pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente del trabajo y los estilos de liderazgo que deben utilizarse según los seguidores van avanzando.

¹²Hersey Paul & Blanchard Ken. Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. Ediciones IDH México D.F. 1977.





13

- **El estilo de Ordenar.** Corresponde a un nivel bajo de madurez. Las personas que no pueden y no quieren hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de si mismas. En muchos casos, su falta de interés se debe a que se sienten inseguros de poder realizar la tarea encomendada. De este modo el estilo directo de ordenar proporciona dirección y supervisión, y tiene mayor posibilidad de éxito con este tipo de individuos.
- **El estilo de Persuadir.** En este caso las personas quieren pero no pueden hacerse responsables de su trabajo: es decir, que tienen confianza en si mismas pero carecen de habilidad o de los conocimientos necesarios. Por lo tanto la persuasión que les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimiento o habilidad, pero que también los apoya para reforzar la voluntad y entusiasmo.
- **El estilo de Delegar.** El nivel de madurez es alto. Las personas desean tomar responsabilidades y tienen confianza en si mismos. En este estilo tiene mayor capacidad de triunfar. Aun cuando el líder siga

¹³ Hersey Paul & Blanchard Ken. Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. Ediciones IDH México D.F. 1977





identificando el problema, la responsabilidad de la realización del problema se delega a estos seguidores.

- **El estilo de Participar.** Las personas que se encuentran en este nivel de madurez son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide. Con frecuencia, la falta de voluntad de estos individuos se debe a la falta de seguridad en si mismos. Sin embargo si son competentes, pero no desean realizar sus tareas, es posible que se deba a una falta de motivación o seguridad en ellos mismos. El líder debe de ser bilateral y apoyar los esfuerzos del seguidor para poner en práctica lo que el la habilidad que posee el seguidor.

2.1.8 Modelo Tridimensional de la Eficacia del líder de Hersey Paul & Blanchard Ken.

En los modelos de liderazgo desarrollados por Hersey Paúl y Blanchard Ken en el Centro de estudios de Liderazgo, los términos comportamiento orientado hacia la tarea y comportamiento orientado hacia las relaciones, se usan para describir conceptos parecidos a la Universidad de Ohio. Los cuatro cuadrantes del comportamiento Básico del líder se denominaron como sigue:

- Alta tarea y baja relación.
- Alta tarea y alta relación.
- Alta relación y baja tarea.
- Baja relación y baja tarea.





Estos cuatro estilos básicos describen esencialmente diferentes estilos de liderazgo. El estilo del liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que esa persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros según lo perciben los otros. Los dos tipos de comportamiento son:

- **Comportamiento hacia la tarea.** El grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores), explicar las actividades que cada uno debe de realizar, cuando, como y donde se deben de realizar las tareas.
- **Comportamiento de Relación.** El grado en el que el líder esta capacitado para mantener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo social y comportamiento que faciliten el trabajo.

Reddin¹⁵ fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las de preocupación por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores sobre actitud como el de la rejilla administrativa, propuso que se debería de tener estilos de variedad que puedan ser eficaces o ineficaces dependiendo de la situación.

Al agregar una dimensión de eficacia a las dimensiones de comportamiento con interés en la tarea y en la relación del modelo del liderazgo de Ohio, se integró el modelo tridimensional, logrando integrar los requisitos de la situación existente en un ambiente específico con los conceptos de líder. Cuando el estilo del líder es

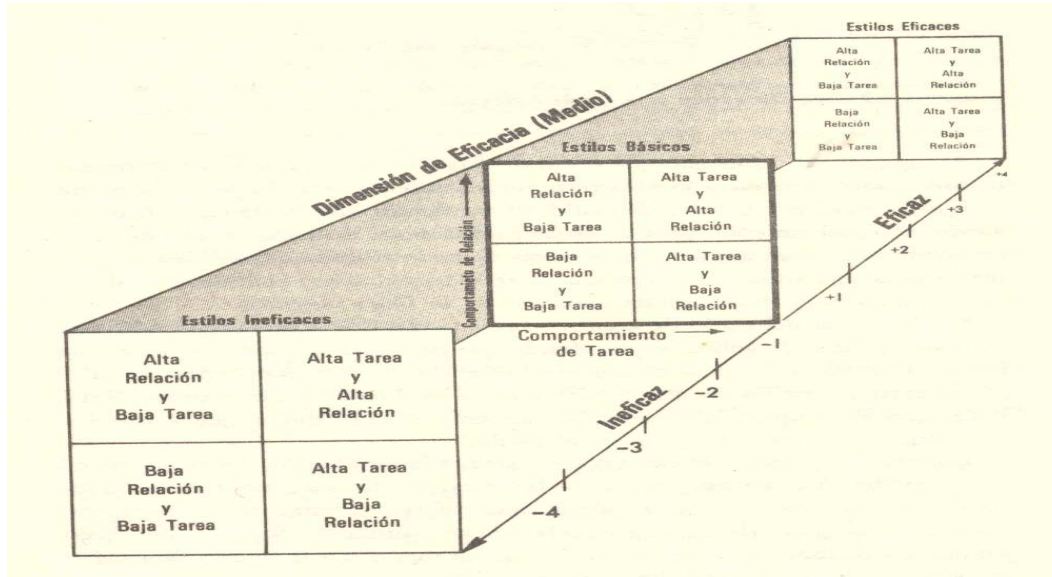
¹⁴ Hersey Paul & Blanchard Ken. Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. Ediciones IDH México D.F. 1977

¹⁵ Reddin, The 3-D Management Style Theory.





apropiado para una situación determinada se le llama eficaz, cuando el



estilo es inapropiado se le llama ineficaz.¹⁶

Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que se le aplica, se desprende que cualquiera de los estilos básicos puede ser eficaz o ineficaz dependiendo de la situación. A menudo, la diferencia entre los estilos eficaces no es el comportamiento actual del líder, sino lo apropiado del comportamiento en el medio en que lo usa. En Realidad la segunda dimensión en el medio.

Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del estilo básico con el medio. A la tercera dimensión la llamamos eficacia porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de eficacia o ineficacia del administrador o del líder. Se puede considerar que el estilo básico del líder es un estímulo particular. Y lo que puede considerarse eficaz o ineficaz es la respuesta del estímulo.

Aun en este modelo, la eficacia parece ser una situación en la que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, en realidad debe de presentarse como un continuo. En una situación particular cualquier estilo podría encajar en un punto de este continuo desde uno extremadamente eficaz hasta uno extremadamente ineficaz. Por lo tanto, la eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la eficacia en vez de tener solo tres. Para ilustrar este hecho, la dimensión de la eficacia se ha dividido en cuarteles que fluctúan, en el lado de la eficacia de +1 a +4 y del lado de la ineficacia de -1 a -4.

¹⁶ Hersey Paul & Blanchard Ken. Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional. Ediciones IDH México D.F. 1977





Estilos Básicos	Eficaces	Ineficaces
Comportamiento de alta orientación hacia la tarea y Baja Relación.	Se le considera poseedor de métodos bien definidos para la realización de metas beneficiosas para los seguidores.	Se considera que impone métodos sobre otros, en ocasiones se le considera desagradable y que solamente le interesa el rendimiento a corto plazo.
Comportamiento de Alta Relación y Baja Orientación hacia la Tarea.	Se considera que satisface las necesidades del grupo para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionan altos niveles de apoyo socio-emocional.	Se considera que inicia más estructuras de las que el grupo necesita y a menudo no parece ser sincero en sus relaciones interpersonales.
Comportamiento de Alta Relación y Baja Orientación hacia la Tarea.	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que su principal interés está en facilitar la realización de sus metas.	Se le considera principalmente interesado en la armonía; algunas veces se considera que no desea realizar una tarea si implica arriesgar una buena relación o perder la imagen de ser una "buena persona".
Comportamiento de Baja Relación y Baja Orientación hacia la Tarea	Se considera que delega apropiadamente las decisiones a sus subordinados sobre la realización del trabajo y proporciona poco apoyo socio-emocional cuando el grupo necesita poco.	Se considera que proporciona poca estructura o apoyo socio-emocional cuando los miembros del grupo lo necesitan.

En esencia los cuatro estilos eficaces y los cuatro estilos ineficaces indican lo apropiado del estilo básico del líder en una situación dada, según lo perciban los seguidores, sus superiores o sus colegas.

A continuación se muestra una tabla comparativa de las teorías conductuales.





Teoría	U de Ohio	U. de Michigan	Teoría X y Y de McGregor	Clima organizacional de Likert	Grid Gerencial e Blake y Mouton
Enfoque	Trata de identificar los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y las organizaciones.	Trata de Identificar las relaciones entre la conducta del liderazgo, los procesos del grupo y las medidas de rendimiento del grupo en el contexto laboral.	Ve al hombre de dos maneras. Teoría X, hombre flojo e irresponsable carentes de iniciativa y resistente a los cambios. Teoría Y, hombre trabajador, responsable, capaz de tomar la iniciativa, dispuesto a cambios.	Centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director.	Trata de medir la preocupación de un administrador por las personas y su preocupación por el trabajo.
Modo de dirigir	Alta consideración Alta estructura de inicio.	Orientado al empleado. Orientado a la producción.	Teoría X; Teoría Y,	<ul style="list-style-type: none"> • Explotativa, Autoritaria • Benevolente, autoritario • Consultativa • Participación del grupo 	Interés por la gente. Interés por la producción.
Características	Líder considerado, interés en el	Orienta a los empleados.	Teoría X:	<ul style="list-style-type: none"> • Poca confianza en los seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitan problemas.





	<p>seguidor crea un ambiente agradable de trabajo.</p> <p>Dispuesto a ayudar.</p> <p>Retribuye al seguidor</p> <p>Líder planea una estructura de inicio, organiza, planea, coordina, controla las labores del seguidor</p>	<p>Los alienta a participar en la toma de decisiones, se preocupa por el bienestar de estos.</p> <p>Se asegura de que estén satisfechos.</p> <p>Orienta a la productividad.</p> <p>Organiza y presta estrecha atención a las labores de los seguidores.</p>	<p>Controla utilizando la fuerza de la amenaza.</p> <p>Teoría Y.</p> <p>Democráticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza condescendiente • Confianza sustancial. • Plena confianza en los seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generan una atmósfera segura y cómoda. • No considera las necesidades de sus seguidores. • Buscan el equilibrio. <p>Intentan establecer cohesión compromiso.</p>
<p>Relación líder seguidor</p>	<p>Líder considerado.</p> <p>Estrecha cooperación entre ambos.</p> <p>Interés en el bienestar de los seguidores.</p> <p>El líder estructura el inicio.</p> <p>Se preocupa por</p>	<p>Orienta a los empleados.</p> <p>Gran énfasis en el bienestar y motivación de los seguidores.</p> <p>Orienta a la producción.</p> <p>Mayor énfasis a la ejecución del</p>	<p>Teoría X.</p> <p>El líder dirige y los seguidores aceptan.</p> <p>Teoría Y.</p> <p>Crea el desafío y la oportunidad para que los seguidores empleen su talento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Muy escasa. • Escasa. • Moderada • Intensa y abierta 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso interés en personas y producción. • Alto interés personal y bajo en producción. • Bajo interés personal. • Cómodo interés personal y producción • Interés elevado





	cumplir las tareas dando órdenes.	trabajo.			en personal y producción.
Fuerzas motivacionales			<p>Teoría X. Retribución económica.</p> <p>Teoría Y. El trabajo mismo, dando libertad de mov. Otorgando la oportunidad de planear y decidir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miedo y castigos. • Recompensa, temor y castigos. • Recompensas, castigos ocasionales y participación. • Plena confianza en los seguidores, participación en establecimientos de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atmósfera segura y cómoda. • Utilizan el poder. • Confianza e interés común.
Satisfacción laboral	<p>Líder con alta consideración y alta estructura de inicio.</p> <p>Mayor satisfacción.</p>	<p>Líder orientado al empleado.</p> <p>Mayor satisfacción.</p>	<p>Teoría Y. Mayor satisfacción.</p> <p>Teoría X. Trabaja solo por dinero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción. • Insatisfacción. • Mediana satisfacción • Mayor satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empobrecida • Satisfechos • Insatisfechos • Mayor Satisfacción. • Mayor Satisfacción.





Desempeño	Líder considerado, Gpo de trabajo productivo. Mayor motivación, y menores índices de rotación. Mayores índices de conflicto y rotación, menor satisfacción.	Líder orientado a el empleado. Mayor productividad.	Teoría X. Propensión a reducir productibilidad. Teoría Y. Mayor productividad	<ul style="list-style-type: none">• Productividad mediocre.• Productividad de regular a buena.• Buena productividad• Excelente productividad	<ul style="list-style-type: none">• Empobrecida.• Productividad baja por lo regular.• Eficacia en las operaciones.• Desempeño adecuado• Alta productividad.
-----------	---	--	--	---	---





Análisis comparativo de las teorías de contingencia o situacionales.

Teoría.	De Contingencias de Fiedler	Modelo situacional Hersey y Blanchard	Trayectoria- Meta de House	Modelo toma de decisiones de Vroom
Enfoque	Sugiere que el estilo de liderazgo mas efectivo esta basado en variables de situación.	Sugiere que el estilo de liderazgo que se seleccione debe tomar en cuenta la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.	Sostiene que los lideres mas efectivos son aquellos que ayudan a los seguidores a lograr tanto las metas de las empresas como las personales.	Señala que diversos grados de participación en la toma de decisiones son apropiados en situaciones diferentes.
Modo de dirigir	Orientado al empleado Orientado a las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenas • Persuadir • Participar • Delegar 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de apoyo • Liderazgo directivo • Liderazgo participativo • Liderazgo orientado al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autócrata I • Autócrata II • Consultivo I • Consultivo II • De grupo.
Capacidades y/o características	Liderazgo orientado al empleado establecen buenas relaciones interpersonales. Liderazgo orientado a	Da instrucciones Apoya Líder y seguidores participan en la toma de decisiones	Crea un buen entorno Da asesoria específica. Consulta al tomas	





	la tarea no se preocupan por los seguidores.	Brinda poca dirección y apoyo.	decisiones Establece metas desafiantes.	
Relación seguidores líder	Liderazgo orientado al empleado crean lazos emocionales sólidos y positivos. Liderazgo orientado a la tarea mejoran las relaciones después que se terminan las tareas	Orienta a los seguidores a la realización de tareas. Aumenta la confianza y el respaldo. Da apoyo y consideración. Reduce el grado de apoyo y estímulo.	Ofrece apoyo psicológico y apoyo a las tareas, eliminan restricciones del entorno, dan reconocimiento en función del esfuerzo y desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Muy escasa. • Escasa • Escasa • Moderada • Intensa.
Fuerzas motivacionales	Liderazgo orientado al empleado establecimiento y conservación de las relaciones. Liderazgo orientado a la tarea, están motivados ante todo por la tarea.	La disposición del seguidor por realizar tareas.	Recompensas como el dinero, labores interesantes, ascensos, oportunidades de proceso y desarrollo.	Se determina por el grado del deseo del seguidor por iniciar un cierto comportamiento y la probabilidad percibida de este comportamiento y la probabilidad percibida de que este comportamiento haga que se materialice el resultado.
Satisfacción Laboral	Los que califican al CTMQ en términos favorables obtenían		Es los cuatro estilos de observo una mayor satisfacción	





	mayor satisfacción en sus labores.		laboral.	
Desempeño	Liderazgo con alto CT MQ con probabilidad de desempeñar de un modo mas efectivo que los lideres con bajo CTMQ.		<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo Directivo, mejor desempeño• Liderazgo de Apoyo, elevación del desempeño.• Liderazgo orientado al logro mejor desempeño.• Liderazgo participativo,. Mejor desempeño	







3. Liderazgo.

3.1 Definición.

Puede ser definido como “La capacidad de influir en otras personas para la consecución de un objetivo”. Es decir, un líder conduce a un colaborador o a un grupo de colaboradores hacia determinado fin. En los negocios y organización se suele decir que el Liderazgo es lo opuesto a Dirección. Esta última expresión se define por lo general como “Conseguir que las cosas se hagan a través de otros. Así pues el liderazgo está íntimamente relacionado con influir y motivar a otros.

Nicholls (1988¹) ha propuesto de relieve que se ha generalizado una notable confusión en la investigación del liderazgo, debido a la existencia de tres perspectivas fundamentales sobre el mismo, que se definen de las siguientes formas:

- ⇒ El metaliderazgo crea un movimiento en una dirección más amplia (como derechos civiles, ordenadores domésticos o glasnost). El metaliderazgo vincula a los individuos con el entorno, a través de la visión del líder. Al hacerlo, libera energía y crea seguidores entusiastas.
- ⇒ En el macroliderazgo, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: Descubrimiento de caminos y construcción de cultura. El descubrimiento de caminos puede resumirse como encontrar la vía hacia un futuro con éxito; la Construcción de cultura puede ser contemplada como atraer a otras personas hacia una organización dotada de propósito; es decir, aquella que es capaz de transitar por la senda abierta a explorar plenamente las oportunidades existentes. La actividad del macroliderazgo puede influir en los individuos vinculados con la entidad, sea esta toda la organización o bien una parte o un grupo de la misma.
- ⇒ El microliderazgo centra su atención en la elección del estilo del liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación. El estilo de liderazgo se decide en función de los subordinados concretos y de la tarea o trabajo que ejecutan. El líder dirige a las

personas de su organización hacia el cumplimiento de una tarea o trabajos concretos.

¹ Nicholls, J. , Leadership in organization : Meta, Macro and Micro. European Management Journal, Número 1, 1988





3.2 Definición de líder.

En cualquier organización ya sea de tipo social, empresarial, educativa, gubernamental o aún en nuestra familia y amistades se requiere de alguien que organice, coordine y dirija así como muy probablemente los represente y defienda intereses en común. Para ello la sociedad designa a quien ha de realizar dichas funciones. Por lo que es necesario una unidad de mando.

La persona que sea elegida, designada, electo o propuesto llevará el título de jefe por lo que deberá cumplir con diversas funciones que deberá cumplir.

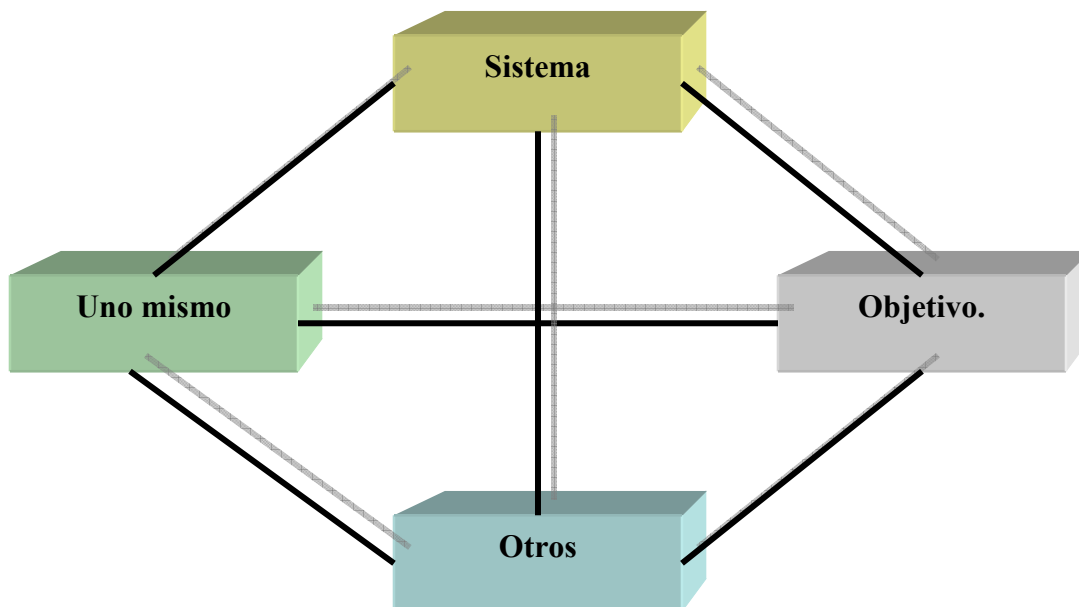
3.3 El ámbito problema del liderazgo.

Los elementos que conforman una situación típica de liderazgo incluyen:

- Un líder que lidere
- Otros hacia
- Un objetivo dentro de
- Un sistema.

Por lo que el ámbito problema general y las habilidades de liderazgo (tales como las percibe el líder desde su perspectiva) incluyen el manejo de las relaciones entre:

- Uno mismo como líder.
- El objeto o resultado apetecidos para el proyecto o situación.
- Los colaboradores y demás personas que influyen y son influidos por uno mismo y por los resultados apetecidos.
- El sistema en el que uno opera con otros para alcanzar el objeto deseado.





Los tipos de temas relacionados con el ámbito problema general varían según se mueva el meta, macro o microliderazgo.

El ámbito macroliderazgo comporta considerar la propia función dentro de una estructura organizada y con respecto a la cultura profesional dentro de la que uno está operando para definir y perseguir el necesario itinerario para los objetivos.

El ámbito microliderazgo comporta considerar el propio estado y las capacidades personales, con respecto a los filtros preceptuales y las motivaciones de los colaboradores para definir y conseguir objetivos específicos en el contexto de determinado entorno.

En el ámbito metaliderazgo, el liderazgo comporta considerar la propia misión con respecto al sistema global o mayor que al que uno sirve y a la comunidad en la que uno opera, en relación a la visión guía que dirige dicho sistema y dicha comunidad.

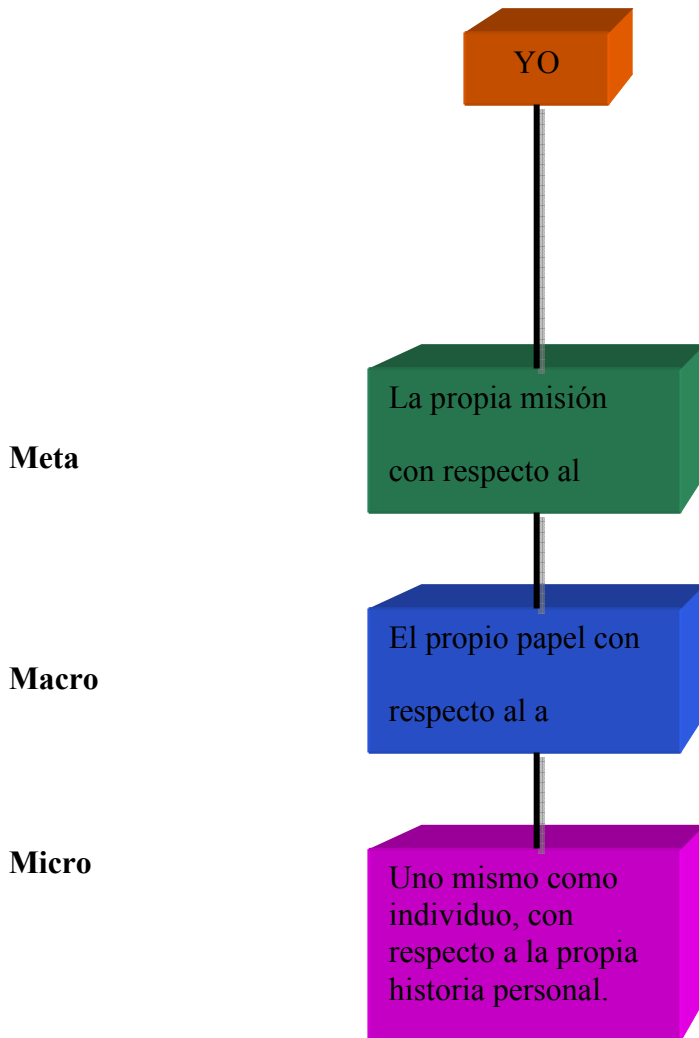
Los ámbitos del liderazgo micro, macro y meta deben ser definidos, coordinados y alineados para producir acciones organizadas eficaces y bien formadas. Es importante considerar el propio *yo* en relación con:

- La propia misión, con respecto al sistema más amplio que envuelve a la organización.
- El propio papel o función desempeñada y las propias responsabilidades, dentro de la organización.
- La propia historia personal, los propios valores, y las capacidades individuales.





Aspectos del liderazgo en relación con el propio yo.



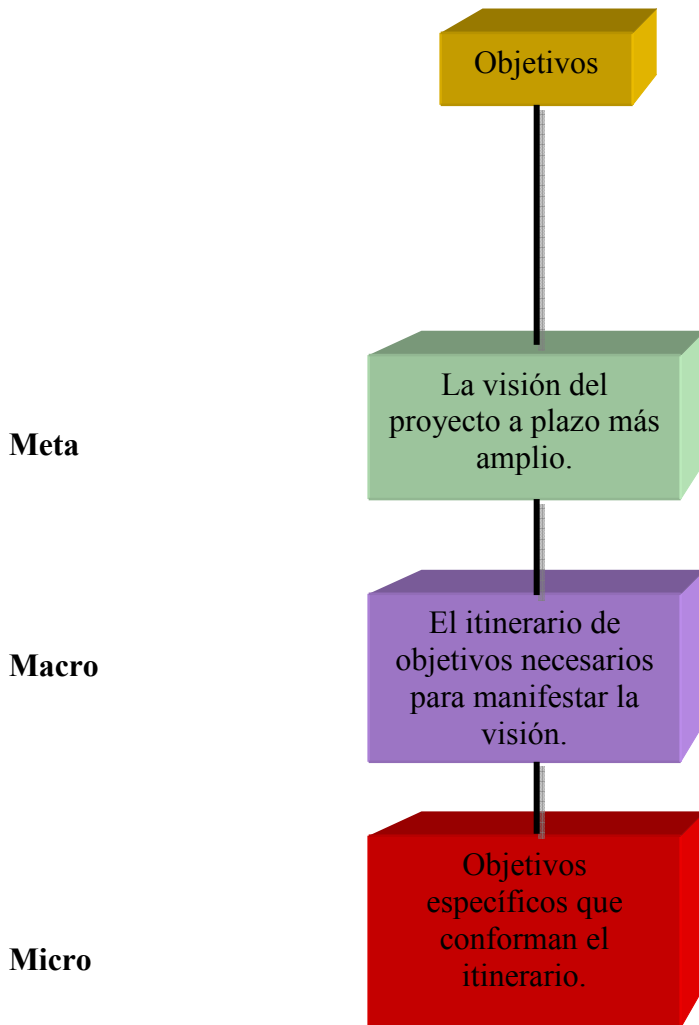
De modo parecido, los objetivos deberían ser definidos en relación a:

- A) La visión a plazo más amplio que guía un proyecto o comunidad.
- B) El itinerario global de los objetivos, necesario para avanzar hacia la misión.
- C) Los objetos específicos que construyen los hitos de dicho itinerario.





Aspectos del liderazgo en relación con los objetivos.



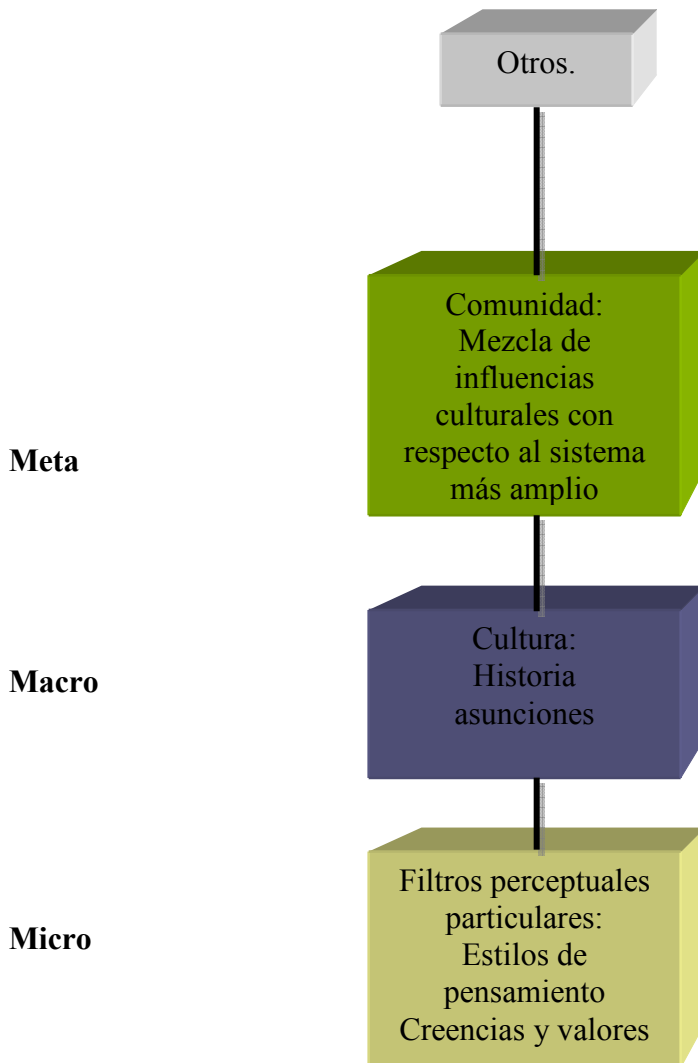
Los colaboradores y otras personas deben estar entendidos con respecto a:

- a) La comunidad mayor a la que pertenecen.
- b) La cultura profesional o de organización a la que pertenecen.
- c) Los filtros preceptuales y estilos de pensamiento que utilizan.





Aspectos de liderazgo en relación con “otros”.



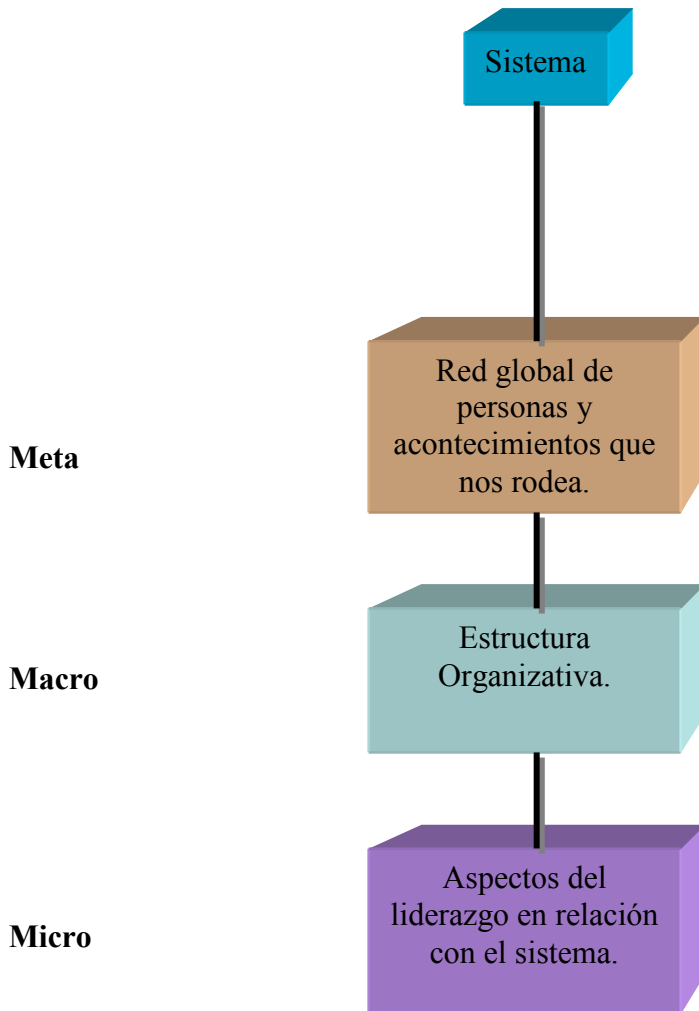
Finalmente el líder precisa ver el sistema en cuanto a:

- El ámbito mayor de personas y acontecimientos que rodea e influye en la organización y en sus objetivos y necesidades.
- La estructura de la organización, que determina el propósito global y los impedimentos para las tareas y proyectos.
- La situación específica que establece las condiciones físicas y de relación dentro de las cuales deben realizarse las tareas y operaciones.





Aspectos del liderazgo en relación con el sistema:





3.4 Habilidades básicas del liderazgo.

Se distinguen cuatro habilidades básicas:

Las habilidades del YO., se refiere a la forma en la cuál se compara el líder como su actitud, atención, etc.

Las habilidades de relación. Capacidad para comprender, comunicar y motivar con los demás; para establecer sintonía.

Las habilidades del pensamiento estratégico. Define y alcanza objetivos y metas específicos, evalúa el estado.

Las habilidades del pensamiento sistémico. Identifica y abarca el ámbito- problema en el que el líder y los colaboradores están operando.

3.5 Niveles de cambio. De la visión a la acción.

Crear un mundo al que las personas deseen pertenecer implica distintos niveles de cambio de influencia; así como el ámbito problema involucra diferentes niveles de cambio que un individuo u organización desean seguir.

Existe un “dónde y cuándo” determinados por el entorno e influencias ambientales. Existe también un “que” relacionado con las actividades conductuales o resultados que suceden en el entorno. El nivel “cómo” se refiere a mapas internos y nuestras capacidades de cognición.; así como el “quién”, que involucra el proceso del cambio. Y finalmente el “quién más y el qué más” que es el sistema o visión más amplio que envuelve papeles, creencias capacidades y acciones específicos.

Gregory Bateson (1972²) identificó varios niveles fundamentales de aprendizaje y cambio. Dichos niveles corresponden a:

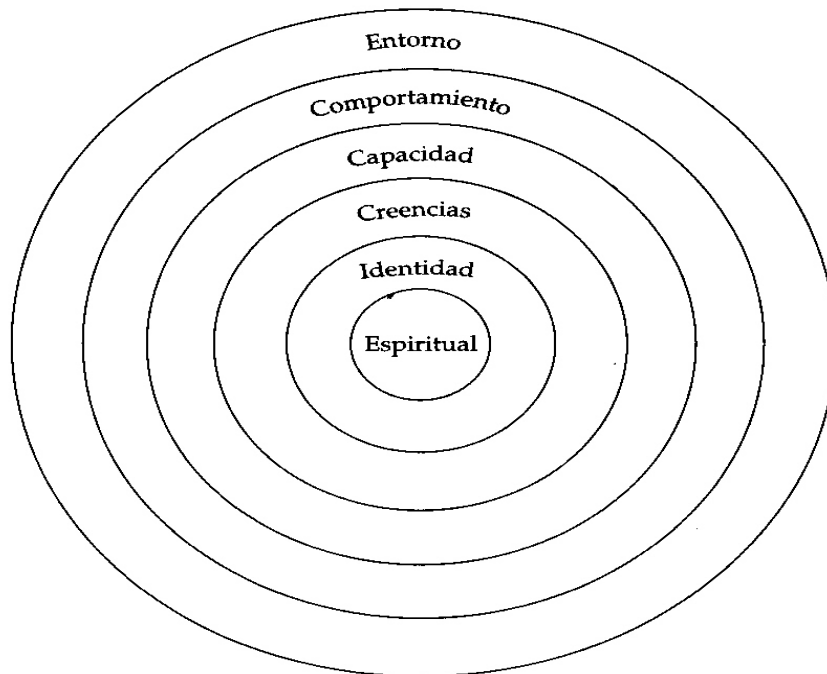
² Bateson Gregory. Go to Goal. Meta Publications.1972.





Artículo I. "Espiritual"	Artículo II. "Visión y propósito"
<i>Quien soy</i> . Identidad	Papel y visión
<i>Mi sistema de creencias</i> . Valores, metaprogramas	Motivación y autorización.
<i>Mis capacidades</i> . Estados y Estrategias	Percepción y dirección.
Sección 2.01 Que Hago- Comportamientos específicos	Acciones y Reacciones
<i>Mi entorno</i> . Contexto externo.	Restricciones y oportunidades.

El nivel ambiental abarca las condiciones externas específicas. En el nivel de la capacidad, selecciona, altera, y adopta nuestro comportamiento a un aspecto más amplio de situaciones externas. En el nivel de creencias y valores, estimula, inhibe o generaliza determinada estrategia, plan o manera de pensar. La identidad se encarga de consolidar sistemas completos de creencias y valores en el sentimiento del ser.



Niveles neurológicos





El entorno determina las oportunidades y restricciones externas ante las que personas deben reaccionar; estos estímulos externos afectarán las respuestas y el estado del líder y de sus colaboradores. La atención al entorno físico constituye uno de los aspectos clave de la capacidad de liderazgo.

Los comportamientos son las acciones o reacciones específicas de una empresa dentro de un entorno. Incluye el “qué” del liderazgo e influye en las acciones de las personas, el líder y sus colaboradores deben implicarse.

Las capacidades guían y otorgan dirección a las acciones del comportamiento, mediante un mapa mental, un plan o una estrategia.

Las creencias y valores estimulan o inhibe las capacidades y comportamientos. Involucra el “porqué” del liderazgo e influye en el grado de motivación y autorización que los colaboradores experimentan en relación con el papel que desempeñan.

La identidad es la misión y/o el sentido de sí mismo de la persona. Está relacionado con el “quién” del liderazgo.

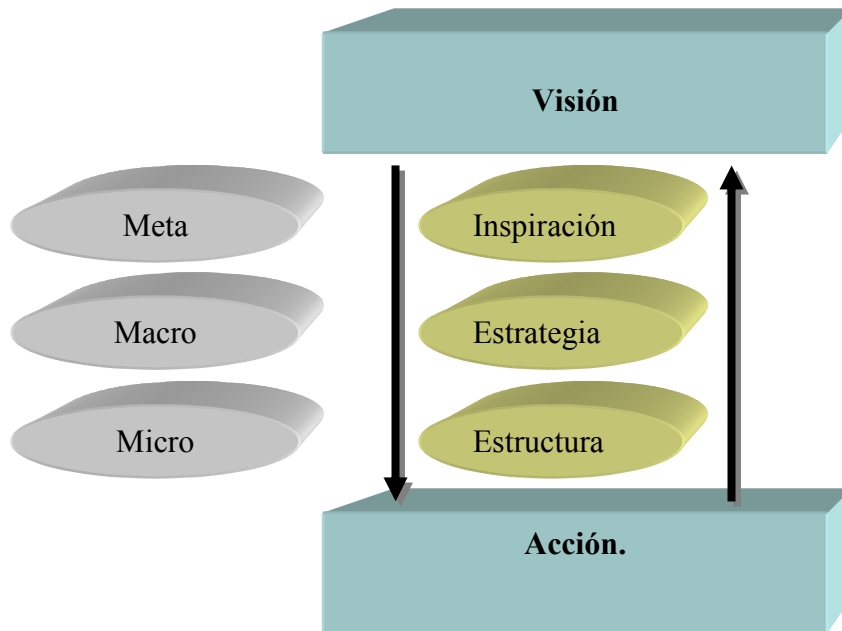
Lo espiritual Es la percepción de ser parte del sistema. Comprende el “quién más y que más del liderazgo”. Determina la visión o propósito global existente tras las acciones del individuo o de la organización.

El liderazgo con programación Neurolingüística toma en cuenta estos niveles y los pone de manifiesto de la siguiente manera:

- El microliderazgo se relaciona con el entorno, el comportamiento, y la capacidad de : “dónde”, “cuando”, “qué” y “cómo”.
- El macroliderazgo se centra en los niveles de creencia, valores e identidad del papel personal; el “porqué” y el “quién” existentes.
- El metaliderazgo enfatiza los niveles de “espíritu e identidad; el “quien más” y el “qué más”.

Para poder pasar de la visión a la acción se necesitan habilidades del meta, macro y microliderazgo; ya que el metaliderazgo inspira y motiva, mientras que el macroliderazgo genera la estrategia necesaria para la manifestación de la visión y la misión, definiendo los valores, la cultura y el itinerario necesario para alcanzar el estado deseado, y el microliderazgo aporta la estructura requerida para el itinerario para que se concreten las tareas.



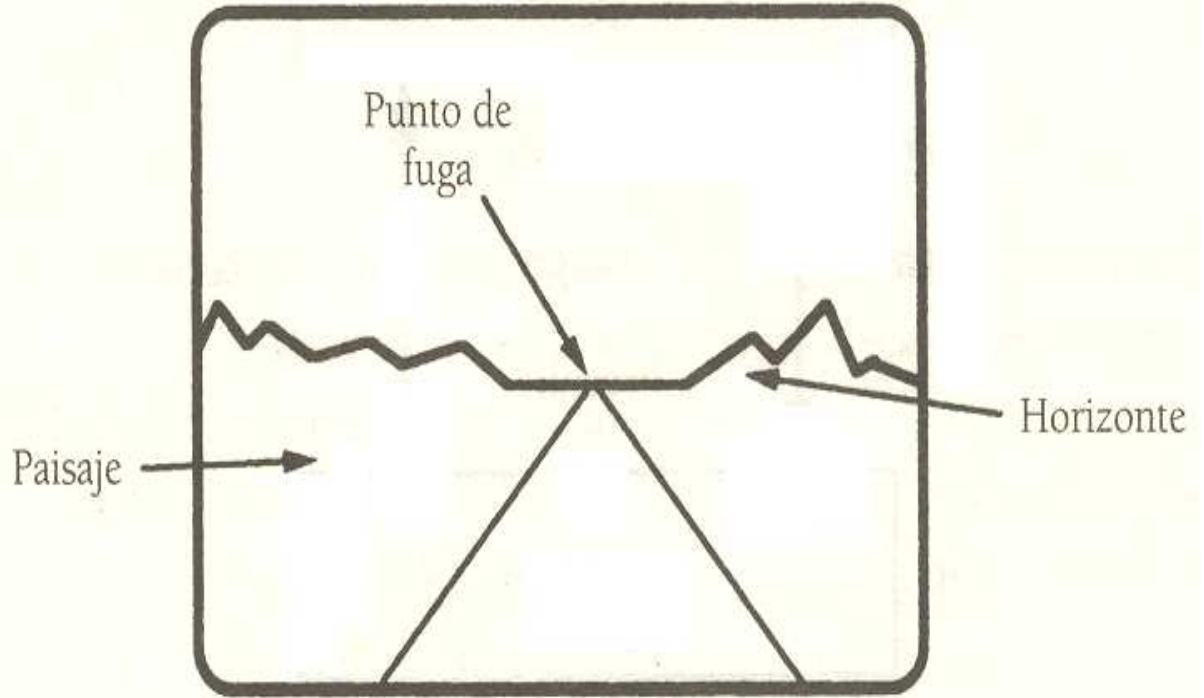


Pero como se puede cambiar de la visión a la acción.

- Por primer paso se debe de crear una visión; en donde se adopta un estado relajado donde se pueda expresar uno mismo.
- Con los ojos cerrados se imagina un paisaje donde exista un horizonte.
- Observa el punto de convergencia o punto de fuga.

El punto de fuga representa el resto de tú vida, extiende tú enfoque más allá de dicho punto, al hacerlo estira la columna vertebral y levanta la cabeza e imagina que sobre el horizonte despunta el alba; dejando que exista la esperanza y confianza en un nuevo futuro.





4. Estado Interno.

4.1 Definición de estado Interno.

La capacidad para el liderazgo es función tanto del estado de la persona como de sus procesos mentales conscientes. En este sentido la actualización del liderazgo es semejante a otras acciones. Los instrumentos fundamentales de que disponemos para el liderazgo son nuestro sistema nervioso. Se podría llegar a decir que la manifestación de cualquier habilidad de liderazgo la debemos de algún modo a nuestro cuerpo o nuestra fisiología. Llega al mundo a través de nuestras palabras, nuestra voz, su tono, la expresión facial, la postura corporal, el movimiento de las manos, etc. Por su parte, nuestra capacidad para utilizar estos instrumentos fundamentales depende en gran manera de nuestro estado interno.

4.2 Creación de un estado Interno.

Uno de los aspectos más importante del liderazgo eficiente consiste en la congruencia entre el “mensaje” y “el mensajero”: En el nivel personal, el líder eficaz es aquel cuyas propias acciones se hallan alineadas con sus capacidades, creencias, valores y con el sentido de identidad o misión. El sentido del papel desempeñado e identidad de una persona es un proceso dinámico, relacionado con diversos factores:

- El propio sentido de la misión o propósito (que evoluciona con el ciclo vital de desarrollo de cada individuo.
- La propia perspectiva o visión del sistema mayor del que formamos parte (la perspectiva “espiritual”)
- El propio papel o función que desempeñamos en relación con los sistemas de organización de familiares de los que somos miembros.

El concepto de niveles del liderazgo nos proporciona un mapa muy útil para alinear nuestras distintas dimensiones y convertir nuestra misión en realidad. Cada uno de estos distintos niveles está incorporado en organizaciones de “circuitos neuronales”, de profundidad y extensiones crecientes, para desplazarnos; por ejemplo, de la simple percepción del entorno hasta la activación de determinado comportamiento dentro de este entorno, debemos procurar una mayor intervención de nuestro cuerpo y nuestra mente.



Las capacidades requieren planes y mapas a largo plazo y exigen la participación de niveles aún más profundos del sistema nervioso. Las creencias y los valores se expresan a través de un sistema nervioso que requiere de la participación de estructuras tan profundas como el sistema nervioso autónomo (el mismo que controla los intestinos y corazón). La identidad a su vez, se involucra a la participación de la totalidad de nuestro sistema nervioso. La expresión “espiritual” exige la resonancia de nuestra mente y nuestro sistema nervioso con los sistemas mayores de los que formamos parte.

Gerentes y líderes ya no se consideran eficaces por el mero hecho de tomar decisiones o dar órdenes sobre de su posición o rango en la jerarquía de empresas. Su nueva eficacia consiste en la capacidad para propiciar la “cooperación, y la participación voluntariosa de sus colaboradores, en aras de la más eficiente y eficaz realización de trabajos y tareas. El énfasis del liderazgo y la gestión eficaces se desplaza del contenido al proceso.

Para la alineación de las tareas podemos tomar en cuenta:

- El espacio profesional y perceptual
- Comunicación

Se puede incluir como temas relacionados a alineación de relaciones de manera subjetiva:

- Los niveles de cada persona dentro de su función
- Experiencias entre personas con distintas funciones.
- Niveles entre distintas partes de la misma persona.

El líder debe de comprender la relación existente entre los distintos niveles de cambio, alineando sus actividades de modo que encajen en la dinámica presente. Es decir, los objetivos y las acciones en el nivel individual deberían apoyar a los objetivos y estrategias funcionales relacionadas con la función que a su vez, debería ser congruente con la cultura e identidad corporativa, así como con la misión en relación con el entorno mayor.

“Crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”; requiere la capacidad de encontrar los caminos adecuados para nuestras visiones, así como de crear organizaciones que apoyen el movimiento a lo largo de dichos caminos.

Según Nicholls¹: “El descubrimiento de caminos puede resumirse como la búsqueda del camino hacia un futuro con éxito. Esto se consigue mediante la planificación y una

¹ Nicholls, J. , Leadership in organization : Meta, Macro and Micro. European Management Journal, Número 1, 1988



formulación de estrategias eficaces. Para formar una estrategia o un plan eficaz es necesario:

- Identificar el “ámbito- problema” con el que hay que tratar.
- Definir los estados del ámbito problema:
 - A) Estado presente
 - B) Estado deseado.
 - C) Itinerario adecuado de estados de transición requeridos para lograr el objetivo deseado.

- Determinar los operadores (y operaciones) que cambian los estados
 - A) Para moverse hacia el estado deseado
 - B) Para superar las interferencias y la resistencia.

La formulación de la estrategia (a diferencia de la resolución de problemas) empieza con la definición del estado deseado. El estado presente debe de ser entonces evaluado en relación al estado deseado, para establecer el itinerario de estados de transición que conduzca al estado deseado. La fase siguiente en la formulación de la estrategia implica la identificación de fallos y vinculación ausentes entre los pasos intermedios del camino.

El marco esencial del “descubrimiento de caminos” incluye:

- ❖ Definición general del estado deseado y evaluación del estado presente para determinar el espacio que deberá cumplir el camino.
- ❖ Evaluación de las tareas y niveles de necesidades y aspectos clave para tratar a lo largo del camino;.
- ❖ Determinación de la estrategia y la estructura de la organización más susceptible de apoyar el movimiento a lo largo del camino; así como la manifestación del estado deseado.

4.3 Cultura y organización.

El macroliderazgo se refiere a la construcción de cultura. Según Nicholls, la construcción de cultura implica “atraer a las personas hacia una organización dotada de



propósito, capaz de recorrer el camino descubierto o de explorar plenamente las oportunidades presentes”.

La cultura surge de todos los miembros de un sistema organizado, es algo que comparten. Por otro lado, si bien la cultura proviene sin duda de las interrelaciones entre las personas “dentro” de una organización o sistema social.

Según Nicholls², el resultado deseado del “descubrimiento de caminos” y la “construcción de cultura” es crear “miembros comprometidos con la organización. Los pasos necesarios son:

- ❖ Identificación del entorno que rodea al proyecto u objetivo.
- ❖ Definición de los comportamientos que se desean para el entorno.
- ❖ Identificación de las capacidades necesarias para generar tales comportamientos.
- ❖ Establecimiento de creencias y valores para apoyar dichos comportamientos y capacidades.
- ❖ Formulación de una descripción para la identidad de función expresada para dichos valores, creencias, capacidades y comportamientos.
- ❖ Comprobación de que los diferentes niveles están conectados entre sí y se apoyan mutuamente.

² Nicholls, J. , Leadership in organization : Meta, Macro and Micro. European Management Journal, Número 1, 1988



5. Metaprogramas

Los pensamientos se filtran a todo lo que la persona hace, de forma que, a veces, está fuera de su mente consciente. Sin embargo, al hacerlo, mandan señales al mundo externo acerca de lo que la persona quiere, cree y es. Y el mundo responde a ellas.

Regularmente todas las personas tienen pautas de elección mental consistentes, estas pautas no son en sí mismas buenas o malas, correctas o incorrectas. Todo depende del contexto y del sistema interno de quien las emplea. Su efectividad dependerá del uso correcto en su aplicación.

Estos filtros se denominan en PNL, Metaprogramas. Robert Dilts (1990¹) los define como sigue:

“Un nivel de programación mental que determina cómo seleccionamos nuestras experiencias, qué sentido les damos y cómo las desmenuzamos. Nuestros Metaprogramas tienen un carácter más abstracto que nuestras estrategias específicas para pensar. No determinan los detalles de nuestros procesos cognitivos, sino nuestra manera general de abordar los asuntos concretos”

Por tanto conciernen a la estructura de nuestra experiencia y éstos son en su gran mayoría inconscientes. Aunque tengamos que escoger entre ellos en situaciones muy diferentes, la mayoría están contextualizados, lo que significa que recurrimos inconscientemente a los mismos Metaprogramas en los mismos contextos. Si bien permiten establecer un perfil de personalidad en el sentido propio del término, también permiten comprender y predecir cómo una persona se comportara en un contexto determinado.

Los Metaprogramas son una serie de estrategias específicas del pensamiento, que tienen una tendencia que es la dirección hacia donde orientamos nuestros ojos, nuestros oídos, nuestras sensaciones y emociones. Prestamos atención preferencial a algunos elementos de nuestra experiencia más que a otros, al igual que podemos prestarle más atención a algunos recuerdos en comparación con otros. Nosotros conoceremos los Metaprogramas de las personas por sus tendencias. La gente se mueve dentro de ciertas pautas específicas de comportamiento.

Estas se basan principalmente, en cómo eligen mentalmente la información. Por consiguiente, si somos capaces de reconocer estas pautas mentales de elección, las cuales pueden ser predecibles para nuestro comportamiento, estamos en posición de comprender

¹ Dilts R. Como cambiar creencias con PNL. México D.F.. Editorial Sirio. 1990.



los pasos requeridos que sigue la persona, modelo, cliente, alumno, compañero, jefe, subordinado, etc., para tomar una decisión. Estos Metaprogramas nos ayudarán a predecir la conducta de los demás.

Los Metaprogramas los podemos clasificar en:

5.1.1 Procesos Internos:

a) **Tipo intuitivo** –El tipo intuitivo se interesa, sobre todo, por obtener una completa visión de conjunto y por las relaciones entre los diferentes datos concretos, así como las consecuencias que de todo ello pueden derivarse en el futuro. No obstante, existe el peligro de que se pasen por alto detalles importantes, de manera que luego no pueda realizar sus proyectos. Percibir de forma clara e instantánea, no por razonamiento, una idea o pensamiento.

b) **Tipo sensorial**- El tipo sensorial vive los hechos concretos en el presente inmediato y quiere resolver de forma satisfactoria las tareas que se le presentan en el momento sin preocuparse de su significado dentro de un contexto más amplio. De este modo, pese que se realice un buen trabajo en lo concreto, existe el peligro de que falle el conjunto.

5.1.2 Estados Internos

a) **Tipo reflexivo – Tipo emotivo**; El tipo reflexivo está disociado. Sus juicios y decisiones se basan en criterios objetivos y utiliza preferentemente el diálogo interno. Se encuentra desligado del tiempo, que contempla como un recurso objetivo que tiene lugar fuera de sí mismo.

El tipo emotivo está asociado al pasado. Sus juicios y decisiones se basan en sus vivencias personales y en los valores kinestésicos internos originados a partir de aquellas. Se ve incrustado en el tiempo. A menudo el pasado es para él más real que el presente, y el futuro no es real, ya que no lo ha vivido todavía.

Al contrario que el tipo reflexivo, el tipo emotivo es capaz de entregarse y compadecerse, y tiene predisposición a plantearse cuestiones religiosas y especulaciones de todo tipo.

b) **Clase de acción: Activo- Reflexivo-Pasivo**- Al tipo activo le gusta actuar de inmediato; al reflexivo, sólo tras una profunda reflexión; y al pasivo, la mayoría de las veces, no actuar en absoluto.

c) **Relación Causal: Posibilidades-Necesidades**. La persona de posibilidades dice:”puedo”, “quisiera”. Sabe lo que quiere y continuamente anda buscando nuevas



alternativas y ocasiones para realizar sus deseos. Su motivación tiene un carácter positivo.

La persona de necesidades o imposibilidades, por el contrario, dice “debo”, “no puedo”. Se encuentra sometida a una coerción positiva o negativa, y apenas puede decir por qué hace o no hace algo. Su motivación tiene un carácter negativo.

5.1.3 Orientación Externa

a) Introverso – Dirigido a personas que tienden a reflexionar, penetrándose a el mismo buscando dentro una respuesta

Extroverso. Dirigido a personas mas abiertas al diálogo, capaz de expresar sus sentimientos sin temor.

b) Marco de referencia

Artículo I. **1. Interno.** Se refiere a donde encontramos nuestros criterios o normas de valor para actuar. Emplea sus propios criterios de primera intención.

Artículo II. **2. Externo:** Requiere automáticamente de un criterio externo para orientarse, necesita la aprobación o un referente de otros.

Artículo III. c) Acercamiento a problemas.

1. Proactivo : Se relaciona con la iniciativa: la persona comienza y hace suya la acción. Usa un lenguaje acorde a la participación, con sujeto personal, verbo activo y frases concretas; “voy a hablar con...”, o “hagamos esto...”

2. Reactivo: Espera a que otros inicien para decidirse, tarda en hacerlo o puede que no llegue a la acción. Le dan vueltas al asunto; ‘... es que podría alguna posibilidad de encontrar la ocasión para ...’ o ‘... vamos a ver que piensan aquellos ya que...’

d) Desplazamiento

1. Generalidades, respecto al horizonte, panorama de la información o manejo de datos y situaciones,, es el subir o bajar de un plano a otro, gustan de contemplar el cuadro entero, con grandes segmentos de información, piensan en forma global .

2. Detalles, optan por pequeñas partes de información en procesos secuenciales” paso a paso”, tienden a concretan y atender en detalle subproceso.



e) **Modos de comparación**, Estos modelos o programas meta se presentan como estereotipos en forma de vertientes útiles para identificar tendencias en el comportamiento tomando en cuenta el contexto.

1. **Semejanzas**. Este modelo se refiere al modelo de hacer comparaciones entre las cosas, Algunas personas primero comparan lo que hay de común entre varios elementos de algún grupo de personas.

2. **Diferencias**. Este modelo percibe las diferencias entre ellos, hay también matices entre ellos. Hay también matices igualadores que identifican excepciones y diferenciadores que detectan semejanzas.

f) Marco de tiempo

1. Corto plazo – Largo plazo

Pasado – presente- futuro. Algunas personas toman decisiones sobre la base de evidencias pasadas, mientras que otras las toman por las posibilidades futuras. Otras más, toman decisiones sobre aquello que pudieran obtener en el presente.

Hay quienes viven prácticamente en el pasado. Las informaciones provenientes del exterior las filtran comparándolas con los ayeres.

Hay otro grupo de personas que viven en el aquí y ahora. Toman el pasado sólo como una referencia y procuran no ser afectados por ello. Realizan escasos planes para el futuro.

Algunos de ellos, cuando mucho, planean su próximo fin de semana y piensan que incluso esto dependerá de lo que ocurra en los próximos días. Este tipo de personas disfrutan intensamente cada momento de su vida, o las sufren, dependiendo de la situación que viven.

Por otro lado, se encuentran las personas que proyectan sus vidas en el futuro. Las personas en este grupo disfrutan sólo por momentos el presente. En las empresas son los más extraordinarios planificadores, pero no aterrizan sus ideas para resolver los problemas del presente.

Hay un punto adicional que es muy significativo y que es marcado por la relación causa-efecto. La gente tiene la percepción de que su estado interno, o una conducta, es el resultado de algo que lo determinó, determina o determinará. Es decir, establecen una relación de contingencia entre el efecto y una causa determinada que guía a la persona.

Causa = Efecto



Bandler Leslie Cameron, Gordon David y Lebeau Michael, describen las distintas combinaciones que hacemos en el tiempo para relacionar causas-efectos, las cuales son:

- *Pasado-pasado*
- *Pasado-presente*
- *Pasado-futuro*
- *Presente-presente*
- *Presente-futuro*
- *Futuro-futuro*
- *Pasado-presente-futuro*

La relación pasado-pasado se da cuando nosotros nos vamos en el tiempo pasado para encontrar aquello que ocasionó que algo sucediera.

La conexión que se hace entre el pasado y el presente es una de las formas más comunes que utiliza la gente. Una gran mayoría de personas relacionan su situación actual con acontecimientos que ocurrieron en el pasado.

La relación pasado-futuro, aparecerá cuando tenemos la certeza de que algo en el futuro ocurrirá debido a alguna situación en el pasado.

Cuando usted percibe que algo del presente impactará necesariamente en el futuro, está generando una relación de presente-futuro.

La contingencia futuro-futuro se refiere a las acciones o expectativas futuras que impactarán otros futuros.

La última contingencia abarca un continuo desde el pasado al presente y éste al futuro. El patrón en esta relación de causa-efecto es sencillo de enunciar: “Lo que sucedió en pasado repercute en el presente y tendrá impacto en el futuro”.

g) Relaciones

1. Acercamiento

2. Alejamiento

Todas las personas tienen un estilo muy peculiar de relacionarse con otras. Este metaprograma indica como las personas se acercan o se alejan de los demás, ya sea en el trabajo, en el club, en la familia, etc.



Hay personas que funcionan mejor cuando están integradas a un grupo. Reconocen la importancia de la interacción social, son colaboradores en su comunidad, y se preocupan por los demás. Les gustan las reuniones familiares y las fiestas, su contexto es de ayuda y apoyo.

Existen otros grupos de personas que buscan también a las personas, pero con las intenciones de dirigirlos y controlarlos. En los trabajos buscan destacar y dirigir las acciones del grupo. Estas personas funcionan por el poder.

Hay un tercer tipo, las personas que tienen dificultades para interactuar con los demás, les gusta la independencia y por supuesto no toleran las supervisiones. Necesitan sentirse libre y dueños de su propio destino, no se comprometen con la comunidad, no aceptan reuniones del grupo de trabajo, preservan su espacio vital, les gusta tomar sus propias decisiones. Estas personas funcionan por su independencia en sus relaciones.

h) Orientación de la atención

- 1. Dirigidas hacia si mismo**
- 2. Dirigidas hacia los demás**

i) Interés Primario:

- 1. Personas :**
- 2. Lugares**
- 3. Tiempo**
- 4. Informaciones**
- 5. Razones**
- 6. Objetos**
- 7. Acciones**

Intereses primarios: personas – lugares – tiempo- informaciones- razones y objetos – acciones. Si se pone por ejemplo:

¡Cuénteme, por favor, una experiencia particularmente agradable!

Este metaprograma, al igual que los valores de un individuo, nos indica qué es para él lo más importante y qué lo trivial en la vida, a qué presta especial atención, qué es lo que más le interesa. De tal modo que, para él, lo más importante es:

- ⇒ Quien (que personas) está(n) involucrada(s) en una acción
- ⇒ Dónde (en que lugar) se produce
- ⇒ Cuándo (en qué instante) tiene lugar
- ⇒ De qué se trata (interés en la información, las razones u objetos qué hay que hacer y cómo



j) Estilo de pensamiento

1. Visual: Son aquellos que hacen referencia a lo que ocurre en el mundo interno y externo, como: "lo que se ve".

Necesitan **ser mirados** cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, **tienen que ver** que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...". Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

2. Auditivo : Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. En muchas ocasiones necesitan expresiones como:"aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que **el otro está con ellos, que les presta atención**. Utilizan frases como: "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...". Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido. En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

3. Kinestésico: Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones. Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...". Todo es a través de sensaciones. Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésica.

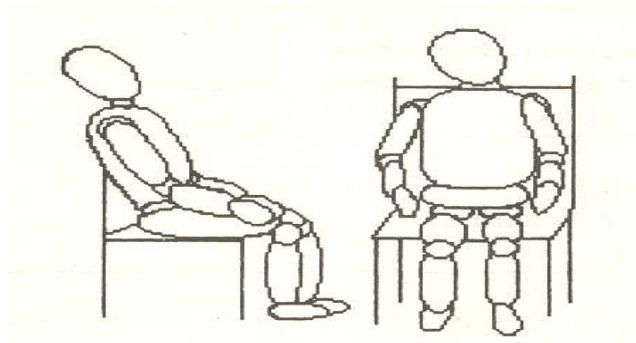


6. Procesos de creatividad y planificación eficaz.

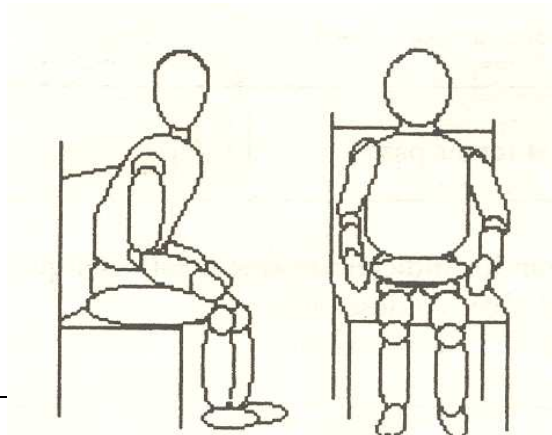
6.1 Definición.

Todo proceso de creatividad y planificación eficaz; cualquier plan coherente implica la coordinación entre estos tres subprocesos, el crítico, el realista y el soñador. Sin realismo, el soñador jamás logrará convertir sus ideas en realidades tangibles. Un soñador y un realista quizá lleguen a crear algo, pero no será muy bueno sin la participación de un crítico. El propósito de la crítica consiste en ayudar a evaluar y perfeccionar los productos de la creatividad.

La planificación eficaz implica la síntesis entre distintos procesos o fases. El soñador es indispensable para originar nuevas ideas y objetivos.



El realista es ineludible como medio para transformar estas ideas en realidades concretas.¹

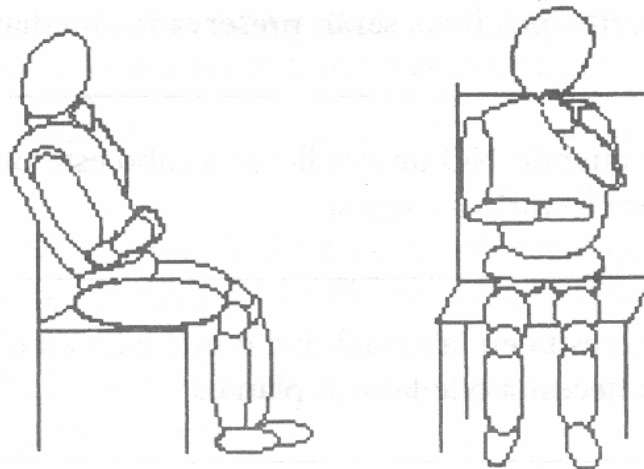


¹

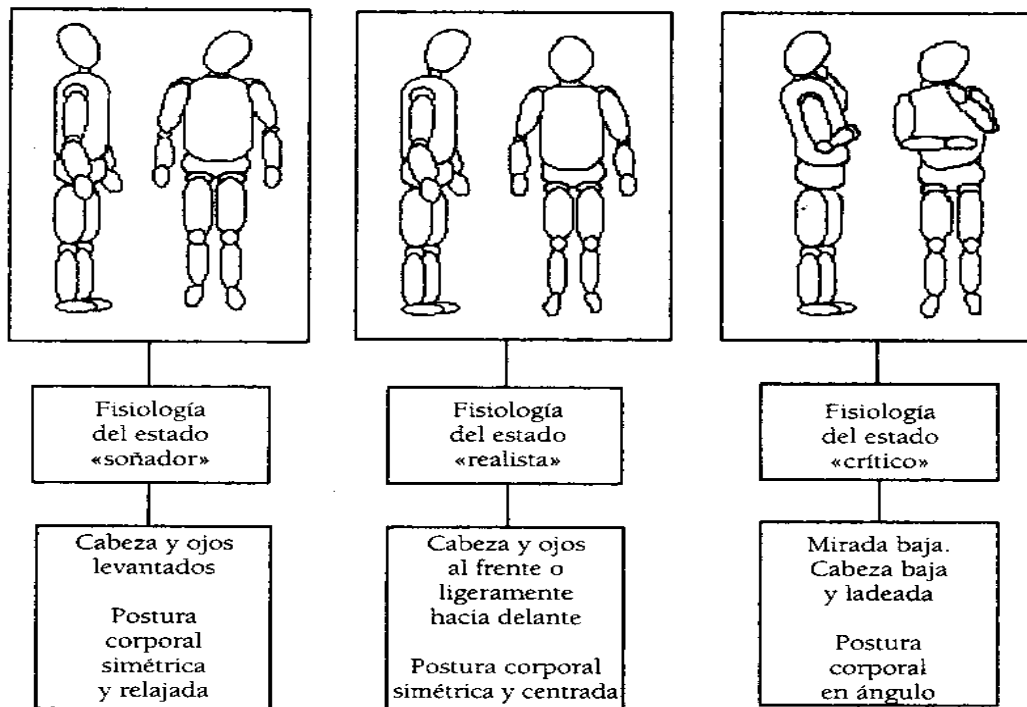
Dilts, Robert, Liderazgo Creativo. Barcelona. Editorial Urano, 2da Edición.1998.



El crítico es preciso como filtro y estímulo para el refinamiento.



²Cada uno de ellos representa por sí mismo toda una estrategia de pensamiento. Se trata de estrategias que tienden más hacia el conflicto que hacia la cooperación pero sirve de apoyo mutuo.



² Dilts, Robert, Liderazgo Creativo. Barcelona. Editorial Urano, 2da Edición.1998.



Subprocesos	Posición corporal
Soñador	Cabeza y ojos hacia arriba, postura simétrica y relajada.
Realista	Cabeza y ojos al frente o ligeramente hacia delante. Postura corporal simétrica y ligeramente adelantada.
Crítico	Mirada baja. Cabeza baja y ladeada. Postura corporal en ángulo.

6.2 Pistas (Claves) de acceso ocular.

Es fácil saber si una persona piensa mediante imágenes, sonidos o sensaciones. Existen cambios visuales en nuestro cuerpo, según en la manera como estamos pensando. La forma como pensamos afecta a nuestro cuerpo y como usamos nuestro cuerpo afecta a la forma que pensamos.

Movemos nuestros ojos en direcciones de forma sistemática dependiendo de cómo estemos pensando. Estudios neurológicos han mostrado que el movimiento del ojo tanto lateral como vertical parece estar asociado con la activación de distintas partes del cerebro. Estos movimientos se llaman movimientos laterales del ojo; mientras que en la P.N.L. se llaman pistas de acceso ocular, o claves de acceso ocular, debido a que son señales que nos dejan ver como accede la gente a la información. Hay una conexión innata entre los movimientos de los ojos y los sistemas representativos, por que los mismos patrones se dan a nivel mundial (con la excepción de la Región Vasca es España).

Cuando visualizamos algo referente a experiencias pasadas, los ojos tienden a mirar hacia arriba y a la izquierda. Cuando construimos una imagen a partir de palabras o intentamos imaginar algo que no hemos visto antes los ojos se mueven hacia arriba y a la derecha. Los ojos se mueven en horizontal a la derecha para construir sonidos. Para acceder a sensaciones los ojos irán, típicamente, abajo y a nuestra derecha. Cuando nosotros hablamos con nosotros mismos (retrospectiva) los ojos irán abajo y hacia la izquierda. Desenfocar los ojos y mirar hacia delante, mirando a lo lejos, también es señal de visualización.

La mayor parte de las personas diestras tienen este tipo de movimientos. Para los zurdos suele invertirse miran a la derecha para recordar imágenes y sonidos y a la izquierda para construir imágenes y sonidos. Las pistas de acceso ocular son coherentes para cada



persona incluso para el caso de que estén en contradicción con el modelo; debido a que su respuesta será sistemática siempre.

³

Visualización



Imágenes construidas visualmente



Imágenes recordadas visualmente



Sonidos construidos



Sonidos recordados



Cinestesia
(Sentimientos y sensaciones del cuerpo)



Digital auditivo
(Diálogo interno)



³ O'Connor, Joseph. Introducción a la Programación Neurolingüística. España. Editorial Urano.1995.



6.3 Otras pistas de exploración.

Visual recordando:

- ¿Cuántas puertas tiene tu casa?
- ¿De qué color son los ojos de tu mamá?
- ¿Dónde viste por primera vez a tu esposa o novia actual?

Cuando tenemos recuerdos visuales, nuestros ojos tienden a moverse hacia arriba y a la izquierda.

Visual construido:

- Imagínate que estás vestido de payaso con la cara pintada.
- ¿Cómo se vería tu casa pintada de rosa con puntos negros?
 - ¿Cómo te verías a ti mismo con el cabello de color verde?

Cuando construimos nuevas imágenes, nuestros ojos tienden a moverse hacia arriba y a la derecha.

Cuando las personas desenfocan los ojos y miran hacia el frente, como no mirando nada, es una señal de que están realizando visualizaciones.

Aditivo recordado:

- ¿Cómo es la voz de la persona que más te simpatiza?
- ¿Cómo suena la alarma de tu despertador?
- ¿Qué fue lo último que te dijo tu jefe?

Cuando recordamos información en sonidos, como son palabras, ruidos, etc., nuestros ojos tienden a moverse horizontalmente hacia la izquierda.

Auditivo construido:

- ¿Cómo se oirán los Tigres del Norte cantando ópera?
- ¿Cómo se oiría tu jefe con la voz del Pato Donald?
- ¿Cómo se escucharía un tigre mugiendo como vaca?

Cuando creamos nuevos sonidos, nuestros ojos tienden a moverse horizontalmente hacia la derecha.

kinestésico:

- ¿Qué se siente al estar empapado?



¿Qué es lo más excitante que te ha sucedido últimamente?
¿En este momento, tienes fría tu nariz?

Cuando accedamos cualquier información sensorial, ya sea recordada, o en el presente, o bien hacia algo construido a futuro, nuestros ojos tienden a moverse hacia abajo y a la derecha.

Auditivo digital/interno:

¿Cuál es una de las frases que más repites?

Recítame tu poema preferido.

¿Cuándo fue la última vez que te regañaste?

Típicamente las personas mueven sus ojos hacia abajo y a la izquierda, cuando realizan algún contacto con su diálogo interno.

Los movimientos de los ojos no son las únicas señales de acceso, aunque probablemente sean las más sencillas de ver. Puesto que cuerpo y mente son inseparables, como pensamos siempre algún lugar, si se sabe donde mirar. De forma especial, se muestra en los ritmos de respiración, color de la piel y posturas.

Una persona que piense mediante imágenes, hablara, por regla general, más rápidamente y en tonos más altos que alguien que no piensa mediante imágenes. Las imágenes se suceden con rapidez en el cerebro y hay que hablar rápido para seguirlas. La respiración estará más arriba en el pecho y será más superficial. A menudo se incrementa la tensión muscular, particularmente en los hombros, la cabeza erguida y la cara más pálida de lo normal.

Las personas que piensan mediante sonidos, respiraran de forma homogénea por todo el pecho. A menudo producen pequeños movimientos rítmicos en el cuerpo y el tono de la voz es claro, expresivo y resonante. La cabeza esta equilibrada sobre los hombros o ligeramente caída como si estuviese escuchando algo.

Las personas que estén hablándose así mismas, a menudo inclinan la cabeza hacia un lado apoyándose en su mano o en su puño. Esto se conoce como la posición del teléfono, por que parece que esta hablando por un teléfono invisible. Algunas personas repiten lo que acaban de escuchar y se puede observar como este tipo de personas mueven la boca.

El acceso kinestésico se caracteriza por una respiración profunda que arranca desde el estómago, acompañada muchas veces, por una relajación muscular. Con la cabeza



agachada, la voz tendrá un tono mas profundo y la persona hablará lentamente con largas pausas. La famosa escultura de Rodin; el pensador, esta pensando en forma kinestésica.

Los movimientos y los gestos también le dirán como se encuentra pensando una persona. Muchas personas señalan el órgano del sentido que están utilizando en su interior, señalan sus orejas cuando oigan sonidos en su interior, señalan los ojos cuando están visualizando, o el abdomen si están sintiendo algo de fuerza. Estos signos no le dirán lo que esta pensando la persona, solamente como lo esta pensando.

Los líderes deben de mostrar capacidad de adaptarse a la forma de pensar de las demás personas, ya que así obtendrá mejores resultados.



7. Comunicación Eficaz.

El microliderazgo eficaz comporta la aplicación de habilidades de la comunicación práctica y relación fundamentales para la propia expresión y para alcanzar objetivos cuando se trabaja en equipo. Estas capacidades hacen que el líder pueda crear contextos en los que cada cual tenga la oportunidad de florecer y sobresalir. Estas capacidades de comunicación y relación toman en cuenta:

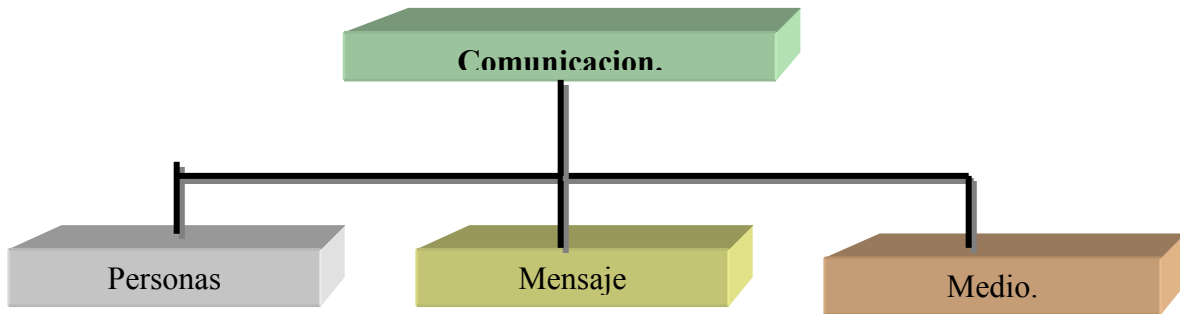
- La comprensión de las experiencias subjetivas de las personas.
- Una serie de principios indicadores para reconocer los patrones de pensamiento así como la conducta de las personas.
- Una serie de conjunto de capacidades operativas y el uso de técnicas para influir en dichos patrones de pensamiento y conducta.

Las capacidades de comunicación y de relación apoyan al liderazgo al permitir al líder promover la comunicación y la comprensión entre las personas facilitando a que cumplan con sus tareas de manera más eficiente. Estas capacidades están en función del modo en el que el líder utiliza los mensajes verbales (ya sean hablados o escritos) y los no verbales (que pueden ser claves visuales hasta tonos de voz y gestos), para facilitar la comprensión tratar con distintos estilos de pensamiento y estimular la participación y el rendimiento.

7.2 La matriz de comunicación.

Es un modelo sencillo y práctico. Esta matriz de comunicación implica el envío de mensajes entre personas por distintos medios. Por lo que los elementos básicos involucrados en cualquier proceso son: personas, mensajes y el medio por lo que los mensajes son enviados.

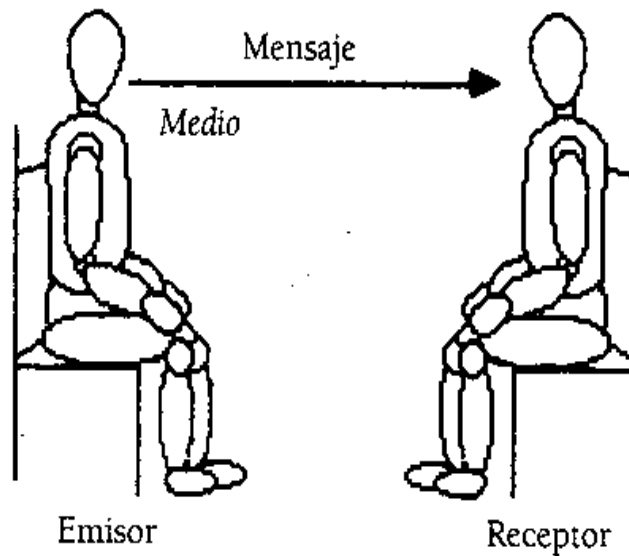




7.2.1 Personas

El caso más sencillo de comunicación consiste en dos personas que mandan y reciben mensajes entre sí por medio de la palabra hablada. Ambas irán alternándose en el papel de "emisor" o "transmisor" de varios tipos de mensaje y "receptor" de dicho mensaje. Es posible que a medida que interactúan añadan al lenguaje hablado dibujos, gestos o referencias a material escrito, como medio de soporte para los diversos mensajes que intentan transmitir.

1



¹ O'Connor, Joseph. Introducción a la Programación Neurolingüística. España. Editorial Urano. 1995.



El aspecto interno de las personas que mas influye en la comunicación es su estado. Los estados internos; tanto del emisor como del receptor, influyen en el flujo de la comunicación. Dichos estados actúan como filtro y desvío para el receptor e interpretación del mensaje. El estado interno de una persona es a su vez consecuencia de la actitud y su estilo de pensamiento.

La dimensión de relación de las personas implicadas en una comunicación tiene mucho que ver con sus funciones y “estatus” relativos. Existen varios tipos de estatus complementario, simétrico y reciproco.

- Relación “complementaria”, es aquella en la que la función de una persona “complementa” la de la otra, como el caso de un subordinado con un jefe. Estas relaciones están a menudo en función de las jerarquías sociales o de la organización.
- Las relaciones simétricas son esencialmente relaciones igual a igual en la que las personas implicadas desarrollan papeles similares y se tratan como “iguales” entre si.
- La relación reciproca es aquella en la cual durante la interacción, las personas implicadas se intercambian sus funciones periódicamente..En una relación de equipo, diferentes miembros pueden asumir el “liderazgo” en distintos momentos. Por consiguiente, en una relación de este tipo puede ser en diferentes ocasiones “jefe”, “subordinado”, “profesor”, “alumno” etc.
- Existe otro tipo fundamental de “estatus” que tiene que ver con situaciones de liderazgo que se le denomina “metacomplementario”. Un ejemplo seria la relación existente entre un asesor y su cliente; ya que el asesor trabaja para su cliente: pero el asesor trabaja de forma conciente para dirigir el comportamiento del cliente.

Para reconocer y adaptarse a distintos tipos de estatus suele utilizar distintos tipos de mensaje y medios.

7.2.2 Mensajes

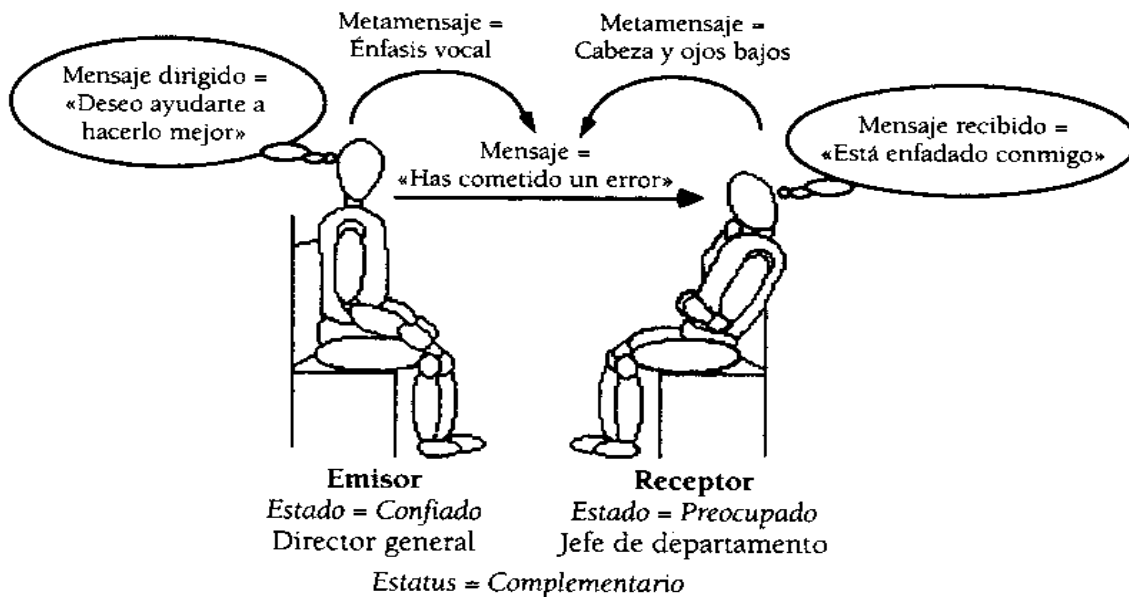
Al considerar el mensaje como elemento de comunicación, se impone una primera distinción entre el mensaje “dirigido” y el mensaje “recibido”. El significado de la comunicación esta en la respuesta que obtienes, sea lo que fuere lo que intentaste comunicar. O bien el significado de un mensaje es para el receptor lo que realmente recibes del mismo, con independencia de la intención del emisor. Esta afirmación



constituye un reconocimiento de que el mensaje dirigido por el emisor no siempre es lo que reciben las otras personas implicadas en la interacción.

El estado y el estatus del receptor influyen a menudo en los mensajes recibidos.

Es importante que un líder tenga la capacidad de observación para poder detectar los indicadores de cambio de estado y el estatus de los receptores.



Al considerar los componentes que constituyen una comunicación es conveniente distinguir entre los diferentes tipos de mensajes:

- Los micromensajes se refieren a los detalles de la comunicación, e implica mensajes que contienen ideal o pasos a seguir.
- Los macromensajes se relacionan con la capacidad para transmitir la idea de forma global. Los macromensajes se componen de micromensajes.
- Los paramensajes tienen que ver con el hecho de que varios mensajes sean enviados en forma simultánea. Es un mensaje que acompaña a otro mensaje. Por ejemplo el caso de señalar algo mientras hablamos.

² Dilts, Robert, Liderazgo Creativo. Barcelona. Editorial Urano, 2da Edición.1998.



El contenido de un mensaje viene generalmente acompañado por “metamensajes” de nivel superior (frecuentemente no verbales) que acentúan el mensaje principal. Mientras

que el contenido se relaciona con el aspecto puramente verbal de la comunicación, mientras los metamensajes lo hacen por la parte no verbal de la misma. Los metamensajes son mensajes sobre otros mensajes. Un ejemplo de esto sería un líder puede decir a un grupo “presten atención” mientras señala sus propios ojos. Esperando con este gesto un metamensaje de cómo deben de prestar atención (mirando). Si en lugar de señalar sus ojos, señalara sus oídos, indicaría una forma distinta de prestar atención.

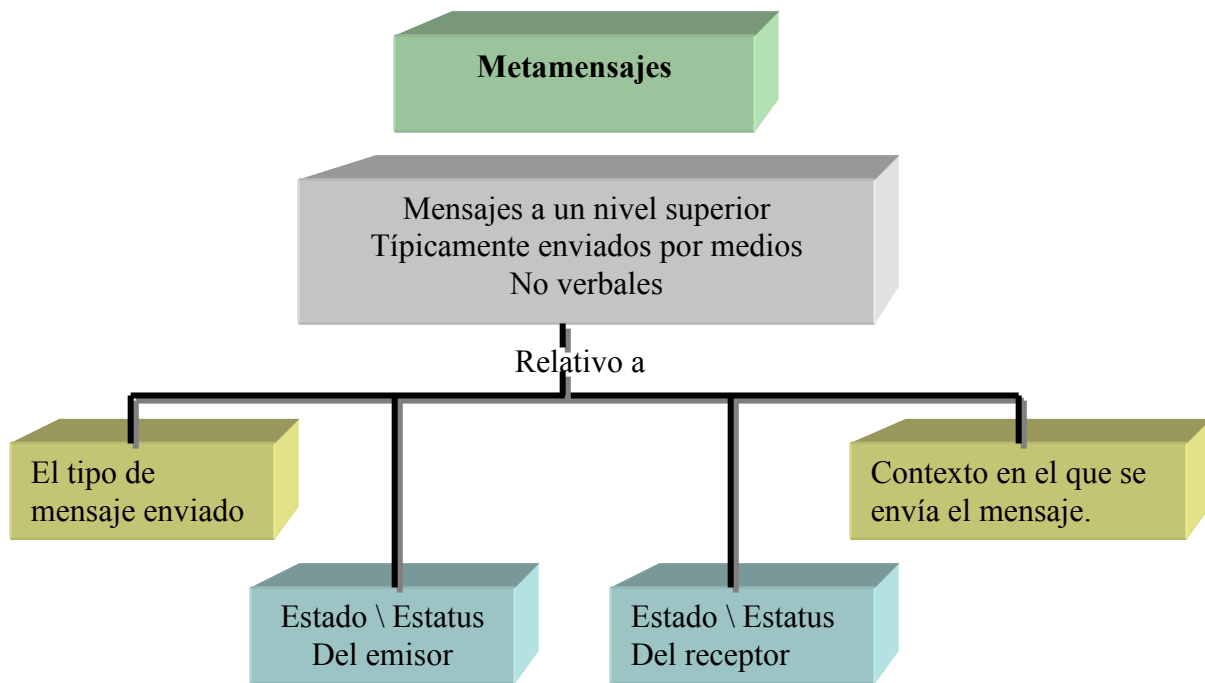
La función de un metamensaje consiste fundamentalmente en informar al receptor sobre el tipo de mensaje que le va a ser o le acaba de ser comunicado, así como el mejor modo de recibirlo. Dicho de otro modo, los metamensajes son necesarios para descodificar el contenido de un mensaje. Por consiguiente el mismo mensaje, el mismo mensaje tendrá distintos significados al estar acompañado de distintos mensajes.

Además de clarificar el nivel del mensaje, los metamensajes pueden comunicar información sobre:

- El estado del emisor y receptor.
- El estatus del emisor o receptor.
- El tipo de contexto en el que tiene lugar la comunicación.

Los microindicadores físicos como la postura corporal, el tono, el tempo vocal, el contacto visual, etc., son señales tanto del estado como del estatus. Dos personas que leen un informe sentadas una a lado de la otra constituyen un metamensaje sobre un tipo de estado y de estatus muy diferente del que ofrecerían una persona sentada en un sillón con los brazos cruzados y otra que deambula nerviosa por la sala.





7.2.3 Medios.

Todo mensaje precisa de un medio a través del cual será enviado. Los diversos medios a través de los cuales un mensaje puede ser transmitido implican diferentes restricciones y esfuerzos. En la organización dicho medio está constituido por:

- El canal de comunicación.
- El contexto de la comunicación
- El marco cultural que rodea a la comunicación.

7.3 Canales de comunicación.

Los canales de comunicación se refieren a las diversas modalidades sensoriales, por lo que un mensaje puede ser representado. El contexto y el marco cultural que envuelven a la comunicación se refieren a los tipos de presunciones e inferencias que serán utilizadas para otorgar significado a la comunicación. Para una comunicación eficaz implica determinar la secuencia y mezcla de canales empleados en la transmisión. Implica a sí mismo la consideración del propio significado de cada canal, dentro del contexto y del marco cultural en que tendrá lugar la transmisión.



Los canales de comunicación se relacionan con las distintas modalidades sensoriales por las que un mensaje puede ser representado. Nuestra posibilidad de comunicar e interpretar mensajes depende de nuestra capacidad para confeccionar mapas mentales. Conformamos estos mapas mentales a partir de la información que nos ofrecen nuestros cinco sentidos o “sistemas de representación”, vista, olfato, oído, tacto y gusto. Nuestros sentidos constituyen la forma o estructura del pensamiento, en oposición a su contenido.

Los canales de representación se refieren a los sentidos, así como al tipo de movilidad sensorial o representación que utiliza la persona, tanto para enviar como para recibir un mensaje. Cuando hablamos en voz alta estamos utilizando determinado canal de transmisión externa.

Los tipos básicos de canales de representación involucrados con la comunicación son:

- **Verbal.** Presenta múltiples oportunidades de secuenciación de la información, con relación a la dependencia biológica.
- **Escrito.** Presenta de manera concisa una idea que queda plasmada gráficamente.
- **Visual.** Constituye el a menudo el mejor modo de sintetizar la información.
- **Físico.** Representar físicamente una idea o concepto; orientando a la acción de algo.

7.3,1 Contexto.

Las dimensiones físicas de un contexto están relacionadas con restricciones e indicadores externos; que puede ser usado como la denominación “psicogeografía “de la situación.

Las dimensiones no físicas de un contexto se relacionan con parámetros tales como los objetivos y las funciones de las personas, así como la fase del trabajo donde se encuentran. Una reunión con el objetivo definido de formar equipos crea un contexto distinto al de otra destinada a planificar una acción.

7.3.2 Cultura.

El contexto y la cultura determinan el tipo de presunciones y expectativas que aplicamos a distintas situaciones. La cultura se manifiesta en forma de reglas, tanto explícitas como implícitas. Las reglas establecen restricciones y reflejan creencias, valores y presunciones. Definen que es lo apropiado y que no lo es en determinado contexto o situación. Cada cultura tiene diferentes presunciones y reglas sobre el significado del tiempo, el espacio, la indumentaria, etc.



Las reglas se relacionan tanto con el contexto como con el estatus. Ser consciente de las influencias culturales como parte del medio de comunicación constituye una habilidad de liderazgo importante, en especial en situaciones que impliquen relaciones interculturales.

Existen diferentes clases de actividad relacionadas con la estrategia individual de comunicación:

- Los que determinan el mensaje general y lo fraccionan según los elementos y los metamensajes del contenido.
- Los que establecen el estado actual y el deseado, el estatus y el contenido en los que los mensajes van a ser transmitidos.
- Los que determinan por que canales los elementos del mensaje y del metamensaje podrán ser transmitidos con la mayor eficacia.
- Los que reconocen la información sobre como son recibidos nuestros mensajes, metamensajes y su respuesta.

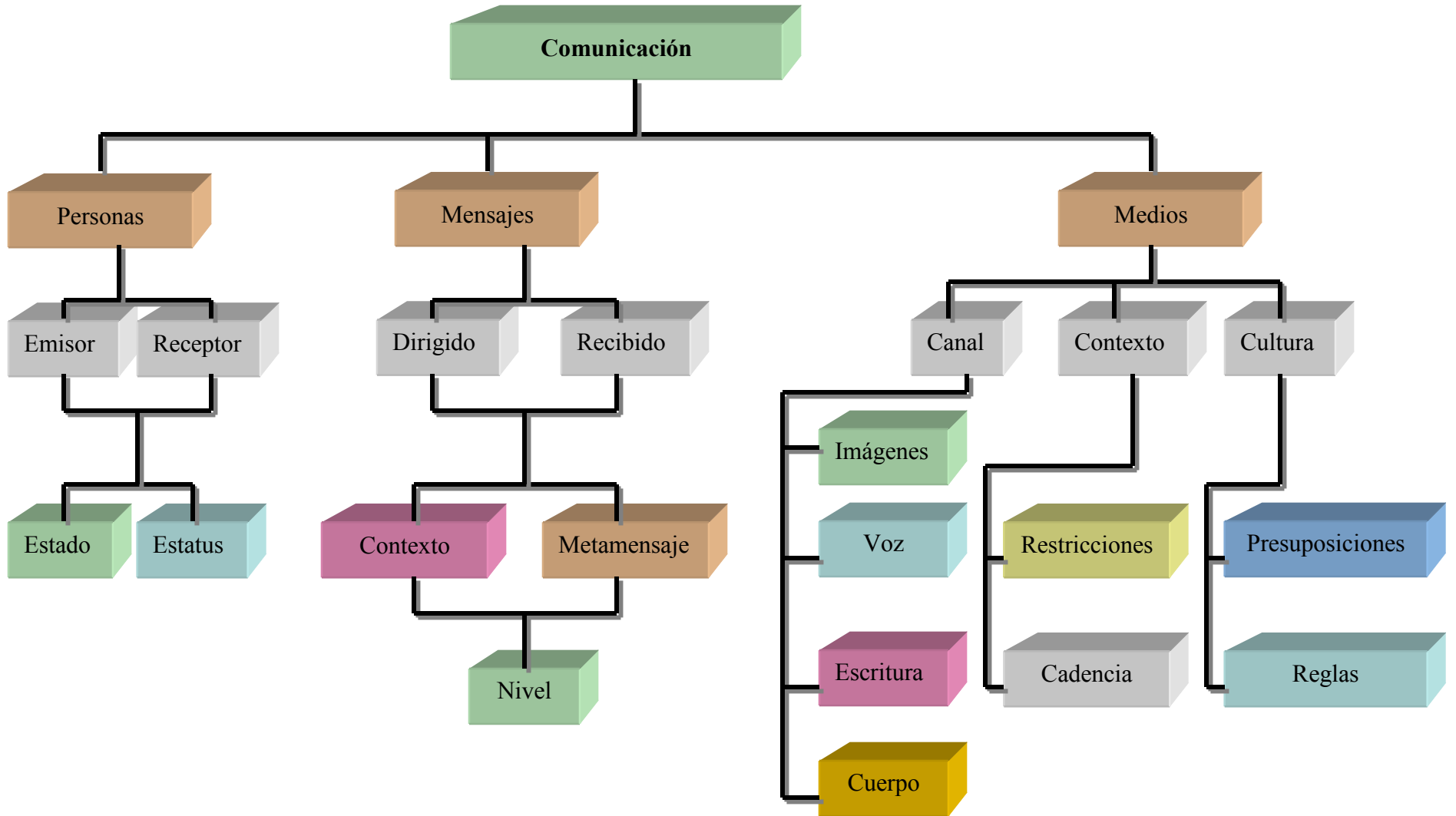
Las estrategias de comunicación requieren tanto elementos planeados previamente (papeles escritos) como otros seleccionados o adoptados sobre la marcha, en respuesta a la interacción mutua. Los aspectos preparados de antemano se refieren básicamente al modo en que la información es preparada y entregada.

Los mensajes pueden ser adoptados por diversas vías como:

- Utilizando la capacidad de observación y la interacción mutua para reducir la distorsión entre el mensaje deseado y el mensaje recibido.
- Determinación de la selección y combinación del mensaje y el metamensaje más adecuado.
- Se debe de asegurar que los micromensajes apoyan al mensaje mayor y guíen en la dirección del resultado deseado para la comunicación.



Matriz de Comunicación.



7.4 Estados internos.

Los indicadores no verbales son a menudo uno de los aspectos más adecuados e influyentes en el control y manejo de los estados internos. A través de distintos patrones de lenguaje y conducta pueden ser expresados diferentes estados y actitudes. En este sentido los estados se ven influidos por metamensajes, siendo ellos mismos metamensajes sobre que clase de información esta siendo enviada o recibida.

La fisiología nos proporciona un poderoso instrumento para cambiar los estados y los procesos mentales de las personas. Los indicadores fisiológicos nos ofrecen herramientas para influir, tanto sobre los estados internos como los procesos cognitivos vinculados a la comunicación eficaz.

Reconocer la conexión de los indicadores de comportamiento y patrones como en actitudes y estilos de pensamiento, constituyen una parte importante para una buena comunicación. Al relacionarnos con otros individuos es necesario distinguir entre la observación y la interpretación. Observar implica ser conciente de los indicadores de comportamiento.; mientras que interpretar significa adoptar un significado a lo que se observa. Un ejemplo de observar sería ver a una persona con los brazos cruzados; mientras que una interpretación sería que esa persona esta cerrada a cualquier idea nueva.

Disponer de la sensibilidad para los aspectos no verbales de la comunicación permite al líder reconocer y estimular determinados estados en los demás. Un modo de conseguirlo consiste el utilizar el método denominado “configuración” (shaping); esta se basa en la estimulación a partir de elementos físicos.

7.5 Manejo de metamensajes.

El proceso de configuración implica la utilización de metamensajes; es decir, mensajes acerca de otros mensajes, verbales y no verbales. En la comunicación cara a cara, los metamensajes suelen ser transmitidos de forma no verbal. Emitimos metamensajes constantemente, incluso sin hablar. Los lingüistas denominan “gruñidos y gemidos” a esta forma de comunicación. Cuando se escucha emitimos sonidos como “ah”, “aja”, “uhmmmm”, no se trata de sonidos aleatorios sino de metamensajes sobre como se están recibiendo los mensajes que nos llegan. Por ejemplo si un líder dice “TÚ no has respetado las reglas”, podemos decir que se trata de un problema a nivel identidad; pero si fuera de la forma “Tú no has respetado las REGLAS”, esta enfatizando el nivel del qué y el cómo.



Por consiguiente, la utilización del énfasis vocal constituye una capacidad básica en la comunicación no verbal. Las personas que son parte de una compañía u organización deben tratar con volúmenes tan grandes de información que saber que es importante y donde hay que poner el énfasis se convierte en una tarea muy importante. Esto es posible gracias a los metamensajes no verbales que acompañan la información.

Los metamensajes no solo se limitan al énfasis vocal. Proviene de muchos otros aspectos no verbales de la comunicación. Además de las inflexiones de la voz, el líder puede comunicar metamensajes como, gestos y el movimiento de su cuerpo. Asimismo, disponer de determinada manera el mobiliario para una reunión es un metamensaje sobre el tipo de interacción que se espera de los asistentes a ésta.

7.6 Acompañamiento.

Proceso de utilizar y realimentar indicadores clave, verbales y no verbales, de la otra persona para igualar su modelo o visión del mundo. Implica disponer de la flexibilidad necesaria para tomar el vocabulario y el comportamiento de las otras personas e incorporarlo a los propios.

Cuando las personas se relacionan y empiezan a establecer sintonía entre sí, empiezan a menudo un proceso de mimetismo de comportamientos. Se sientan en posturas parecidas, hablan al mismo ritmo y en tono parecido, e incluso adoptan gestos parecidos: a esto se refiere el acompañamiento.

Un modo de generar sintonía consiste en escuchar patrones de lenguaje que utilice la otra persona. Es más fácil generar sintonía con una persona conocida que con personas que no conocidas. Pudiendo empezar emulando el tono y el tempo de la voz, para añadir respetuosamente la postura, un gesto y así sucesivamente.

La idea básica del acompañamiento y del liderazgo es guiar a alguien, de forma creciente, hacia cambios en su comportamiento o en su visión del mundo,. Para ampliar después su modelo del mundo.

La mayoría de las personas creen que el liderazgo está básicamente relacionado con liderar. Sin embargo, muy frecuentemente los líderes más capaces tratan de comprender y respetar los modelos del mundo de los demás y después, disponer de la flexibilidad necesaria para incorporar estas expectativas diferentes a sus propios modelos del mundo. El liderazgo requiere una capacidad de acompañamiento.



Existen muchas formas de acompañar, Además de emparejar el tono y el tempo de la voz, se puede y se recomienda hacerlo con palabras clave y con gestos. Otra forma de acompañar a un nivel muy profundo consiste en hablar al ritmo en que la otra persona respira.

Una de las habilidades de relación más importantes para el liderazgo consiste en la capacidad de establecer sintonía con los colaboradores. La calidad del rendimiento que obtendrás de las demás personas esta relacionada con el grado de sintonía con los demás.

Las personas tienden a experimentar una mayor sintonía con quienes comparten nuestro modelo del mundo. Un modo de reconocer el modelo del mundo de otra persona consiste en imitar sus patrones de lenguaje.



8. Estilos de pensamiento.

Para ser un líder es fundamental no olvidar jamás que todos tenemos nuestro propio mapa del mundo. Cuando alguien intenta comunicar o entender algo, lo primero que hace es construirse un mapa del mundo. Cuando alguien intenta comunicar o entender algo, lo primero que hace es construirse un mapa mental de la idea o concepto. Es función del líder reconocer y en determinado caso ayudar a desarrollar) los diferentes estilos de pensamiento de sus colaboradores, para proporcionarles el mayor número de opciones y alternativos posibles que encajen con dichos estilos.

Las personas constituyen mapas del mundo a partir de experiencias que perciben a través de sus sistemas sensoriales de representación. Todos tenemos alguna preferencia por alguno de los cinco sentidos.

La manera más simple de entender que estilo de pensamiento sería el reconocimiento de que las personas piensan y entienden de manera diferente: por lo que sus capacidades sensoriales son distintas. El líder debe de aceptar el hecho de que cada persona tiene diferentes capacidades.

Cada persona percibe y entiende de diferente manera; acompañar los comportamientos y estilo de pensamiento de las personas constituye una capacidad de comunicación que ayuda al líder a comprender el objetivo o visión y comprometerse.

8.2 Posiciones básicas en la comunicación.

Es importante conocer sobre el receptor o los receptores; es de suma importancia tener la capacidad de observación de indicadores no verbales, acompañar y reflejar sus patrones fisiológicos y lingüísticos, y tomar en cuenta cada estilo de pensamiento.

Otro medio de comprensión sería el de ponerse del otro lado; esto permite cambiar de posición perceptual, en relación a una interacción. Dichas posiciones se refieren a los puntos de vista fundamentales como:

- Asociando los puntos de vista propios, creencias y presunciones, viendo el mundo desde el exterior, desde tus propios ojos. (posición del Yo).
- Asociando a los puntos de vista, creencias y presunciones de otra persona, viendo el mundo exterior desde sus propios ojos. (posición del Tu).



- Asociando el punto de vista fuera de la relación conmigo mismo o con la otra persona, (posición del ellos).
- Asociado a la perspectiva de todo el sistema. (la posición del nosotros).

Las posiciones preceptuales se caracterizan y expresan mediante las palabras yo, tú, ellos, y nosotros; estas palabras constituyen una especie de metamensaje ya que por ejemplo, una persona que siempre se refiera como “yo” es más probable que de su punto de vista siempre, a diferencia de otra que utilice la palabra “nosotros”, que se podría interpretar se sugiere. Mediante estos indicadores lingüísticos, podemos acompañar y guiar hacia un cambio de perspectiva a alguien que se encuentre atascado en cierta posición perceptual.

Para conducir a la persona a la posición del observador, un líder puede sugerir alguna frase como.-Si tu fueras el asesor de este trabajo, que sugerirías que se (ellos) para tener un mejor trabajo.

Una de las habilidades de la comunicación y relación más importantes que un líder puede desarrollar es la capacidad de cambiar de punto de vista, y asumir múltiples perspectivas sobre cualquier situación o experiencia.

Pasos para una asumir diferentes posiciones preceptuales.

- ◆ Sitúate en una posición difícil en la que te hallas visto envuelto con un colaborador.
- ◆ Sitúate en la primera posición (posición del yo); que lo ves frente a ti.
- ◆ Imagínate lo que el pudiese pensar, sentir, trata de comprender su punto de vista. Esta es “la posición del Tu”.
- ◆ Imagínate que el problema es ajeno a ti y tu colaborador, como si fuese una película y pudieran expresar sus puntos de vista sobre la misma.
- ◆ Adopta la perspectiva de todo el sistema (la posición del nosotros) y considera lo mas conveniente para dicho problema.



8.3 Metacomunicación.

La metacomunicación es comunicación sobre la comunicación. Una afirmación verbal que establece el marco alrededor de una situación de comunicación en forma de reglas, pautas y expectativas. Por llamarlo así, sería todo aquello que define el marco de la interacción. El líder metacomunica sobre una situación, para establecer las adecuadas expectativas y presuposiciones de un individuo o un grupo, es posible que el líder antes de empezar una reunión decida determinadas pautas, reglas de interacción o interpretación.

Es importante diferenciar entre metacomunicación y metamensajes, la metacomunicación es el proceso correspondiente a un nivel macro superior al de los metamensajes es un mensaje sobre otro mensaje específico, opera a modo de subtexto no verbal, que enfatiza determinados aspectos del mensaje principal.

La metacomunicación podría ser algo como decir “vamos a hablar de cuales son las reglas y el motivo por el cual existen” y “cuales son los objetivos y propósitos de las reglas”, de otra manera se puede explicar como un debate sobre las reglas; otro ejemplo podría ser “es importante que respetemos esto” o “las reglas nos ayudan a evitar...”.

La metacomunicación es frecuentemente necesaria para establecer o clarificar el contexto de la comunicación. Cuando, por ejemplo, un líder se adentra en una cultura desconocida para el, quizá dedique un tiempo considerable a metacomunicar antes de pasar realmente al objetivo de la reunión o de la interacción. Este le permite ir conociendo el marco de dicha comunicación con el fin de que sus interlocutores tuvieran en común con el la suficiente percepción y comprensión para poder interpretar adecuadamente el mensaje.



1. Conclusiones.

La Programación Neurolingüística es definida como el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva y de lo que de esta se deriva. Este estudio de la experiencia subjetiva se traduce en la identificación de las estrategias empleadas por ciertos individuos para lograr resultados sobresalientes en una actividad o campo determinados.

John Grinder y Richard Bandler proponen que basados en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de [mapas](#), representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones que además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente a la realidad a la cual representan.

El liderazgo es un proceso de interacción entre dos o mas miembros de un grupo en donde se establecen necesidades y aspiraciones mutuas, asumen completa responsabilidad y se comprometen totalmente con las propuestas, y esperan no solamente la organización sino también sus integrantes que las acciones del líder los guíe hacia el éxito.

Frederick Taylor propone satisfacer las necesidades de la organización; por lo que descarta la satisfacción del individuo en sí. Proponiéndose como propósito el rendimiento personal para alcanzar las metas de la organización.

Douglas McGregor argumentó que los estilos de toma de decisiones, las políticas de los recursos humanos, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de la teoría del comportamiento humano. En base de lo anterior en 1960 postulo dos teorías en donde clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo.

Autoritario, al que llama teoría X.

Igualitario, al que denomina teoría Y.

En cualquier organización ya sea de tipo social, empresarial, educativa, se requiere de alguien que organice, coordine y dirija y defienda intereses en común. Para ello la sociedad designa a quien a de realizar dichas funciones. Por lo que es necesario una unidad de mando; al que se le puede dar el nombre de líder.



Las principales habilidades del liderazgo son que deben de tratar elementos clave para el ámbito problema como: uno mismo, relaciones con los colaboradores, el sistema con el que uno actúa, los objetivos que se alcanzan; los colaboradores y uno mismo.

El nivel ambiental abarca las condiciones externas específicas. En el nivel de la capacidad, selecciona, altera, y adopta nuestro comportamiento a un aspecto más amplio de situaciones externas. En el nivel de creencias y valores, estimula, inhibe o generaliza determinada estrategia, plan o manera de pensar. La identidad se encarga de consolidar sistemas completos de creencias y valores en el sentimiento del ser. El nivel espiritual está relacionado con nuestras percepciones y mapas del sistema.

El entorno determina las oportunidades y restricciones externas ante el cual las personas debe reaccionar; estos estímulos externos afectarán a las respuestas y al estado del líder y de sus colaboradores

Uno de los aspectos más importante del liderazgo eficiente consiste en la congruencia entre el “mensaje” y “el mensajero”. En el nivel personal, el líder eficaz es aquel cuyas acciones se hallan alineadas con sus capacidades, creencias, valores y con el sentido de identidad o misión.

El concepto de niveles del liderazgo nos proporciona un mapa muy útil para alinear nuestras distintas dimensiones y convertir nuestra misión en realidad.

La formulación de la estrategia empieza con la definición del estado deseado. El estado presente debe de ser entonces evaluado en relación al estado deseado, para establecer el itinerario de estados de transición que conduzca el estado deseado.

Regularmente todas las personas tienen pautas de elección mental consistentes, estas pautas no son en sí mismas buenas o malas, correctas o incorrectas. Todo depende del contexto y del sistema interno de quien las emplea. Su efectividad dependerá del uso correcto en su aplicación; de esto parámetros y sus usos se encargan los metaprogramas.

Todo proceso de creatividad y planificación eficaz; implica la coordinación entre estos tres subprocesos, el crítico, el realista y el soñador; el soñador es indispensable para originar nuevas ideas y objetivos; el realista es ineludible como medio para transformar estas ideas en realidades concretas y el crítico es preciso como filtro y estímulo para el refinamiento.

Es fácil saber si una persona accesa información preferentemente mediante imágenes, sonidos o sensaciones. Existen cambios visibles en nuestro cuerpo, según en la manera como se esta pensando. La forma como pensamos afecta a nuestro cuerpo y



como usamos el cuerpo afecta a la forma que pensamos. Se mueven los ojos en distintas direcciones de forma sistemática dependiendo de cómo estemos pensando. Estudios

neurológicos han mostrado que el movimiento del ojo tanto lateral como vertical parece estar asociado con la activación de distintas partes del cerebro. Estos movimientos se llaman movimientos laterales del ojo; mientras que en la P.N.L. se llaman pistas de acceso ocular.

Las capacidades de comunicación y de relación apoyan al liderazgo al permitir al líder promover la comunicación y la comprensión entre las personas. Estas capacidades están en función del modo en el que el líder utiliza los mensajes verbales y los no verbales, para facilitar la comprensión tratar con distintos estilos de pensamiento y estimular la participación y el rendimiento.

La matriz de comunicación implica el envío de mensajes entre personas por distintos medios. Por lo que los elementos básicos son: personas, mensajes y el medio por lo que los mensajes son enviados.

El caso mas sencillo de comunicación consiste en dos personas que mandan y reciben mensajes “emisor” o “transmisor” de varios tipos de mensaje y “receptor” de dicho mensaje.

El contenido de un mensaje viene generalmente acompañado por “metamensajes” (frecuentemente no verbales) que acentúan o contradicen el mensaje principal. Mientras que el contenido se relaciona con el aspecto puramente verbal de la comunicación, los metamensajes lo hacen por la parte no verbal de la misma. Los metamensajes son mensajes sobre los mensajes.

Todo mensaje precisa de un medio a través del cual será enviado. Los diversos medios a través de los cuales un mensaje puede ser transmitido implican diferentes restricciones y esfuerzos. En la organización dicho medio esta constituido por: el canal de comunicación, el contexto de la comunicación, el marco cultural que rodea a la comunicación.

La fisiología proporciona un poderoso instrumento para cambiar los estados y los procesos mentales de las personas. Los indicadores fisiológicos ofrecen herramientas para influir, tanto sobre los estados internos como los procesos cognitivos vinculados a la comunicación eficaz.

Reconocer la conexión de los indicadores de comportamiento y patrones como en actitudes y estilos de pensamiento, constituyen una parte importante para una buena comunicación. Al relacionarnos con otros individuos es necesario distinguir entre la observación y la interpretación.



Los metamensajes no solo se limitan al énfasis verbal. Proviene de muchos otros aspectos no verbales de la comunicación. Además de las inflexiones de la voz, el líder puede comunicar metamensajes como, gestos y el movimiento de su cuerpo.

Cuando las personas se relacionan y empiezan a establecer sintonía entre sí, empiezan a menudo un proceso de mimetismo de comportamientos. Se sientan en posturas parecidas, hablan al mismo ritmo y en tono parecido, e incluso adoptan gestos parecidos: a esto se refiere el acompañamiento.

Las personas construyen mapas del mundo a partir de experiencias que perciben a través de sus sistemas sensoriales de representación. Todos tenemos alguna preferencia por alguno de los cinco sentidos. La manera más simple de entender que estilo de pensamiento sería el reconocimiento de que las personas piensan y entienden de manera diferente: por lo que sus capacidades sensoriales son distintas. El líder debe de aceptar el hecho de que cada persona tiene diferentes capacidades.

El propósito de la presente obra fue el de presentar una serie de instrumentos para poder liderar con visión. Como sucede con muchas otras cosas, la medida para liderar con eficacia consiste en los resultados que se es capaz de generar. Como señala Pilles Pajou; ” *los líderes se comunican con otros líderes a través de sus logros*. No lo hacen alardeando, amenazando o criticando, sino mediante lo que son capaces de realizar a través de su capacidad y su visión.



ANEXOS.

ANEXO 1

Test para ayudar a determinar los sistemas representativos

Cuando vas a un restaurante escoges

- por la columna de los precios (los más económicos)
- lo que te apetece en ese momento
- pides lo que los demás escojan

Delante de un grupo ¿ofreces tu opinión sobre algo del trabajo?

- lo intentas con nerviosismo
- tú crees que no tiene caso, el jefe no acepta nuevas ideas
- opinas honestamente lo que piensas

En una relación ¿haces lo necesario para complacer a tu pareja?

- complaces a tu pareja en todos los aspectos
- en ocasiones
- llegas a acuerdos para que los dos disfruten

Como describirías tu personalidad

- serio, estable, confiable
- tímido, retraído, callado
- abierto, activo, divertido

Frente a un grupo de personas

- no te interesa destacar
- poco a poco te vas mezclando
- de inmediato buscas con quien hablar para sentirte bien



Si tienes un compromiso de boda, cena o algún evento grande y no tienes quien te acompañe qué haces...

- vas gustosamente sin problema
- buscas alguna excusa para no asistir
- asistes para cumplir y planeas irte pronto

Estás a gusto con tu aspecto físico

- podría mejorar algunas cosas
- creo que los demás ven mis defectos
- me siento bien conmigo y trato de estar mejor

Cuando alguien te ofrece ayuda, cual es tu reacción

- no la aceptas y te sientes incómodo
- te haces de rogar
- te sientes agradecido

Si alguien te ofrece un regalo inesperado que sueles decir

- "no te hubieras molestado"
- "pero yo no tengo nada para ti"
- "muchas gracias, qué detalle"

Tu jefe te llama la atención a algún error tuyo de una forma

- te quedas callado y lo analizas con calma
- te sientes ofendido y disminuido
- replicas y te justificas

La mayoría nos deprimimos, ¿con qué frecuencia te deprimas?

- por lo menos una vez a la semana
- rara vez
- cuando cometo algún error y me lo señalan

Cómo consideras que te ven los demás

- como una persona trabajadora y activa
- como una persona responsable y constante
- como una persona introvertida y reflexiva



Cuando alguien te pide tu opinión

- lo haces con cautela
- aprovechas para decir lo que piensas
- evitas dar mucha información

Piensas que en tu actividad profesional,

- puedes escalar rápidamente
- donde estás, estás cómodo
- sí te gustaría escalar, pero no sabes cómo

Frente al espejo

- me critico interminablemente
- veo lo bueno y lo malo
- me doy ánimos



Test de creencias

En la época de invierno

- a) Tomo mis precauciones
- b) Sé que voy a enfermarme
- c) Creo que es una estación más

Si tomo café negro en la noche

- a) Simplemente me lo tomo
- b) Sé que el café y el dormir son cosas diferentes
- c) No voy a dormir

Ante las enfermedades de mis padres

- a) Las voy a heredar
- b) Simplemente no pienso en ello
- c) Sé que soy una persona distinta pero me reviso seguido

Cada vez que me enfermo

- a) Enfermarme es parte de la vida
- b) Creo ser una persona enfermiza
- c) Fue un descuido de mi parte y hay que atenderlo

En una crisis económica

- a) Me siento derrotado y no sé qué
- b) Sé que puedo salir adelante y analizo la situación para entrar en acción
- c) Pienso que es pasajero

Si sufro una enfermedad o la sufre algún ser querido

- a) Sé que algo bueno va a surgir y me atiendo o lo atiendo
- b) Simplemente sigo las indicaciones del médico
- c) Creo que es un castigo

Las relaciones sexuales prematrimoniales

- a) Dependen de la situación
- b) Creo que son pecado
- c) Son aceptadas el día de hoy pero tengo que hacerme responsable



Dejar de fumar o bajar de peso

- a) Yo puedo hacerlo cuando quiera
- b) Sé que fumar o tener sobrepeso es dañino para mi salud y voy a cambiar
- c) Me es imposible lograrlo pues cuando estoy nervioso necesito fumar o comer

El matrimonio es para toda la vida y ni modo

- a) Una separación puede ser lo
- b) No sé qué hacer pero creo que algo bueno saldrá si lo pienso bien
- c) Me tengo que aguantar

Al empezar un trabajo nuevo

- a) Trato de realizarlo un tiempo si no, ya buscaré otro
- b) Creo que está muy difícil y no voy a dar el ancho
- c) Es un nuevo reto del que creo poder salir con éxito



Hemisferios Cerebrales

ANTE UN CUMPLEAÑOS PRÓXIMO:

- El próximo viernes es mi cumpleaños.
- Me gustaría organizar una fiesta el día de mi cumpleaños.

AL ASISTIR A UNA CONFERENCIA:

- El tomar notas de la conferencia me tranquiliza.
- Es bueno tomar notas y así repasarlas después.

AL VELAR A UN ENFERMO:

- Es bueno quedarme con él por si se le ofrece algo.
- Prefiero quedarme con él y así me quedo más tranquilo.

AL PENSAR EN LAS VACACIONES PRÓXIMAS:

- Tengo grandes planes para las vacaciones.
- Tenemos que organizar perfectamente las vacaciones.

ANTE EL RETRASO DE UN SER QUERIDO:

- Es muy tarde y ya debería de estar aquí.
- Me tiene preocupada ya que no llega.

ANTE UN FAMILIAR EN PROBLEMAS:

- Me duele que se preocupe tanto.
- No es bueno que se preocupe tanto.

AL SACARSE LA LOTERÍA:

- Sería una gran ayuda para salir de mis deudas.
- Podría hacer maravillas.

AL ESCOGER QUÉ ESTUDIAR:

- En estos momentos es una carrera muy bien remunerada.
- Es algo que me gusta mucho y donde yo puedo ser exitoso.



ANTE TRABAJO REZAGADO:

- Me da mucha flojera ver tanto trabajo rezagado.
- Tengo que sacar el trabajo antes de que se me acumule más.

ANTE UN PROYECTO IMPORTANTE:

- Analizándolo, las posibilidades de fracasar son pocas.
- Si yo logro realizarlo, las ganancias serían estupendas.



Representación

Revelar

- Escuchas algo que te hace comprender
- Algo oculto se te muestra, o piensas en fotografías
- Una sorpresa inesperada que te emociona

Monótono

- Sientes lo mismo y lo mismo, aburrimiento
- Un sonido repetitivo
- Gris

Concreto

- Definido y claro, una construcción
- Pesado, duro, estable
- Pocas palabras

Acento

- Un idioma con acento, de un extranjero
- Intensidad, mayor emoción
- Color intenso, el tilde encima de una letra

Perspectiva

- Un paisaje, un ángulo para ver algo
- Una opinión distinta, nueva
- Sentir algo de una manera diferente

Silencio

- Soledad, un cierto vacío
- Ausencia de sonido, nada
- Negro, labios cerrados



Mudo

- El rostro de un mudo, alguien que no puede hablar
- Sensación de no poder emitir palabras
- Simplemente no se escuchan palabras

Inspeccionar

- Mover cosas, buscar
- Escuchar atentamente, recordar lo dicho
- Aguzar la vista y mirar el detalle

Imaginación

- Colores y paisajes espectaculares
- Sonidos y melodías especiales
- Sensaciones maravillosas, sueños

Tiniebla

- Opresión, frío, soledad
- Negro, poca visibilidad
- Un silencio y calma total



Cierra tus ojos e imagina que vas llegando a la playa. ¿Qué sucedió primero en tu mente?

- Te imaginaste el mar, el cielo y viste el panorama en general. Quizá te fijaste primero en el hotel y su playa
- Escuchaste las olas del mar y el graznido de las gaviotas, o el sonido de las palmeras con la brisa
- Sentiste el agua, la arena, el sol en tu piel, o quizá te vino a la mente el olor del mar

Elige una de éstas tres casas

- La primera casa está situada en un área tranquila y sin ruido; y todo lo que escuchas cuando sales, son los sonidos de los pájaros cantando. Está tan bien construida, que el ruido del vecino no lo notarás. El interior de ella resuena con un carácter armónico, tan agradable, que te encontrarás preguntándote cómo puedes pasar esta oportunidad.
- La segunda casa es bastante pintoresca. Tiene un aspecto muy tradicional. Puedes ver que tiene una perspectiva novedosa del patio y de la vista al jardín. Tiene amplios ventanales para recibir mucha luz y poder disfrutar de una vista maravillosa. También te llamará la atención los brillantes colores del interior. Está claro que es una muy buena compra.
- La tercera casa no está solamente construida sólidamente, sino que tiene una sensación especial de calidez. No es a menudo que uno entra en contacto con un lugar que toca tantos aspectos importantes. Es bastante espaciosa para sentir que uno puede moverse con gran libertad, y al mismo tiempo, es suficientemente abrigadora para sentirse cómodo. Dan ganas de habitarla para disfrutarla de inmediato. ¹

¹ <http://www.estrategiaspnl.com>



Línea de tiempo

Cuando piensas en el pasado, qué te dices:

- a. Ya pasó y no quiero recordar.
- b. Todo tiempo pasado fue mejor.
- c. Hay que ver hacia adelante.

En tu vida rutinaria diaria, qué te dices:

- a. Tengo que hacer esto, lo otro y esto más....
- b. Yo disfruto el momento y mañana ya llegará.
- c. Me gustaría revivir algunas escenas del pasado. ¿Por qué no puede ser como antes.....?

En cuanto a planes de tu vida, qué te dices:

- a. Me gusta planear mis actividades y mi porvenir.
- b. Antes se podía planear, ahora es muy difícil.
- c. El futuro es impredecible, es imposible planear.

Cuando hablas con tus amigos de tu vida, tiendes a hablar de:

- a. Los buenos viejos tiempos de tu juventud.
- b. Del trabajo en el que estás inmerso.
- c. Los fabulosos planes que tienes en tu vida.

Cuando quieres recordar algo de tu pasado:

- a. Logras recordarlos con gran nitidez.
- b. Lo sientes nebuloso y distante, prefiero ver hacia adelante.
- c. No es importante para ti recordar el pasado.

Creas que tus actividades diarias:

- a. Haces tu trabajo día con día con gusto.
- b. Te aburren y no sabes cómo terminar con ellas.
- c. Te llevarán a tener beneficios dentro de un lapso de tiempo.



Si pudieras escoger alguna parte de vida para verla en video ¿cuál escogerías?

- a. Tu vida actual.
- b. Tu vida venidera.
- c. Tu infancia y/o juventud.

En tu situación actual como te describirías:

- a. Tomas un día a la vez.
- b. Piensas las mismas cosas una y otra vez.
- c. Planeas y visualizas ideas nuevas.

¿Qué tipo de persona dirías que eres?

- a. Te deprimas con frecuencia.
- b. Eres una persona que tiende a ver el lado positivo.
- c. Asumes tu situación real y te conformas.

¿Cómo te calificarías?

- a. ¿Te lamentas de errores cometidos?
- b. ¿Sueñas con proyectos positivos?
- c. ¿Te das más tiempo del necesario para hacer las cosas?



ANEXO 2.

Comunicación Eficaz. La practica.

Preparación del mensaje deseado.

Prepara un “mensaje deseado” y una estrategia de comunicación. Imagina que ocupas el lugar de los miembros del grupo y anticipa el modo en que responderán a la visión que se presenta. Considera el canal de representación que será el más eficaz para transmitir la información (verbal, escrito, visual, escénico, etc.), definiendo el conjunto de metamensajes deseados que se desean comunicar con relación a tu visión, incluyendo:

- Tu estado Interno.
- El tipo de relación que desees con el grupo (complementaria, simétrica, reciproca).
- El estado interno deseado de los miembros del grupo
- El tipo de contexto de la interacción (lección, aporte de ideas, motivación, etc).

Determina que canales de comunicación (inflexión vocal, gestos, postura corporal, psicogeografias), se utilizará para comunicar los metamensajes deseados, determina la metacomunicación mas importante durante la interacción.

Envio del mensaje.

Realiza la presentación dirigiendo una breve discusión sobre la visión., intentando una metacognición (percepción introspectiva) de tus propios procesos y estrategias, sobre todo en lenguaje y los canales de representación .

Observa al grupo y averigua que clase de indicadores no verbales percibes.



Bibliografía.

- Adair J. El liderazgo basado en la acción. México. Editorial. Mc. Graw Hill. 1978.
- Ayala A.. El liderazgo Natural vs. El liderazgo adquirido por parte de la alta dirección en el proceso de calidad. Tesis de Licenciatura, México. UNAM. 1998.
- Bandler, R y J. Grinder. La estructura de la magia vol. I y II. Santiago de Chile. Editorial Cautro vientos.1988.
- Bandler, R y J. Grinder. La estructura de la magia vol. I y II. Santiago de Chile. Editorial Cautro vientos.1982.
- Bandler, R y J. Grinder. De sapos a principes. Editorial Cuatro Vientos..1982.
- Bandler, R y J. Grinder. Patterns of the Hypnotic Techniques of Milton H. Ericson. Vol 1. 1977.
- Bandler, R y J. Grinder. Trance Formate. Editorial Gala.1996.
- Bateson Gregory. Sacred Unity. 1974. <http://www.nlpearing.com>.
- Bateson Gregory. Go to Goal. Meta Publications.1972.
- Blake R. Robert. & Mouton Jane. Breakthrough in Organization Development. Harvard Bussiness Review. Dic. 1964.
- Bounds, G y Woods .Supervisión. México. Editorial Thomsom Editores. 1998.
- Browne, G. El estudio del liderazgo. Buenos Aires. Editorial Paidos. 1998.
- Chomsky Noam. Theories of transformational grammar. Art. 1956 to 1966 <http://www.unlp.com>.
- Dale, Carnegie & associates. Descúbrase como líder. México. Editorial Sudamericana Hermes. 4ta Edición. 1999.
- Daft, R. Teoría y diseño organizacional. México D.F. Editorial Mc Graw Hill. 2000.
- Dilts R. Effective Presentation Skill. California. Editorial Meta publicaciones. Capitula. 1993.
- Dilts R. Liderazgo Creativo. México D.F.. Editorial Urano. 1988.
- Dilts R. Como cambiar creencias con PNL. México D.F.. Editorial Sirio. 1990.



Dilts R. Skill for the future: Magic creativity. California. Editorial Meta publicaciones. Capitula. 1993.

Dilts R., T. Epstein Tool for dreamers.Strategies and innovation. California. Editorial Meta publicaciones. Capitula. 1991.

Dilts R. Changing Belief Systems with PNL. California. Editorial Meta publicaciones. Capitula. 1991.

Dilts R.Aprendizaje Dinámico con PNL. California. Editorial Meta publicaciones. Capitula. 1997.

Hersey Paul & Blanchard Ken. Estilo Eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional.Ediciones IDH México D.F.1977.

Huse, E. Y J. Bowdich. Behavior in Organization: A System Approach to Managing. Reading, Mass. Addison Wesley Publising Company, 1973.

Koontz, Harold & Cyril O'Donell. Principes of Management. Nueva Cork. M. Graw Hill Book Company.

Korzybsky Alfred. Science Ans Sanity. 1933. <http://www.nlpuniverse.com>.

Mc. Gragor, Douglas,El aspecto humano de las empresas. México. Editorial Diana S.A. 1972.

Montano Hirose, Luis. Los estudios Organizacionales en México. 1ra Edición. Editorial Porrua.. México.

Nicholls, J. , Leadership in organization : Meta, Macro and Micro. European Management Journal, Número 1, 1988

O'Connor, Joseph. Introducción a la Programación Neurolingüística . España. Editorial Urano.1995.

O'Connor, Joseph, & Seymour John. PNL para directivos . España. Editorial Urano. 8va Edición.1997.

Robbins A. Poder sin Limites . Editorial Grijalbo. 1988.

Sambrano, Jazmin. PNL para todos. México. D.F. Ediciones Urano. 1997

Taylor, Frederick W. The principles of Scientific Management. Nueva York. Harper & Brothers 1911.

Terry, George R. Principes of Management. Homewood Richard D. Irwin Inc.



Tichy N. Y M.A. Devanna. La transformación de un líder. Nueva Cork. Editorial. John Wiley e Hijos. 1986.

<http://www.estrategiaspnl.com>

<http://www.comunicacionobjetiva.com>

<http://www.revistamarina.cl>

<http://www.liderazgo.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://www.psicoadictiva.com>

<http://www.members.fortunecity.com>

<http://www.pe2000.com>

<http://www.poieticas.com>

<http://www.monografias.com>

<http://www.nlpuniverse.com>

<http://www.ulp.com>

<http://www.nlpcomprehensive.com>

<http://www.neurosemantics.com>

<http://www.purenlp.com>

<http://www.nlplearning.com>

<http://www.nlpsociety.com>

