

**GERENTE HIPERMODERNO DEL
SIGLO XXI DESDE LA PERSPECTIVA
DEL COACHING GERENTE
HIPERMODERNO DEL SIGLO XXI
DESDE LA PERSPECTIVA DEL
COACHING NEUROLINGÜÍSTICO**

Autor: José Salcedo
Salcedovillamizar@gmail.com

RESUMEN

El gerente del siglo XXI debe formarse, capacitar, entrenar en aquellas habilidades requeridas por este nuevo entorno. Este artículo su propósito fue generar una aproximación teórica del gerente del Siglo XXI desde la perspectiva del Coaching Neurolingüístico. Se trabajó fue ubicado en el enfoque cualitativo con el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica. Como actores sociales se asumieron

PALABRAS CLAVE:

Gerente,
hipermodernidad,
neurolingüística,
coaching

los gerentes de tres organizaciones del estado Lara, pertenecientes a diversas ramas del campo empresarial con conocimiento del coaching neurolingüístico, como herramienta en los procesos organizacionales, a quienes se les aplicó la entrevista a profundidad para luego triangular fuentes, técnicas y teorías que condujeron a la cientificidad de la información. La teoría se denominó Gerente del Siglo XXI desde la perspectiva del Coaching Neurolingüístico. En consecuencia, el gerente hipermoderno como agente de cambio en el mundo empresarial, debe propiciar el coaching neurolingüístico que contribuya en el desarrollo, crecimiento y cambio de actitud de los participantes, donde el propio cliente y los demás integrantes del grupo, incluyendo al gerente, puedan aportar criterios que coadyuven a estimular la conciencia crítica y capacidad creadora del empleado, a fin de elevar su nivel de responsabilidad y mejorar así la calidad del proceso productivo.

THE HYPERMODERN MANAGER OF THE 21ST CENTURY FROM THE PERSPECTIVE OF NEUROLINGUISTIC COACHING

Autor: José Salcedo
Salcedovillamizar@gmail.com

ABSTRACT

The 21st century manager must be educated, empowered, trained in those skills required by this new environment, for this reason this article is the product was to generate a theoretical approach to the 21st Century Manager from the perspective of neurolinguistic coaching. The work was placed in the qualitative approach. Methodologically, he distinguished himself as phenomenological supported by hermeneutics. As social actors, the managers of three organizations in the Lara state belonging to various branches of the business field with knowledge of neurolinguistic coaching as a tool in organizational processes were assumed to whom the in-depth interview was applied to then triangulate sources, techniques and theories that led to the scientificity of the information. The legitimacy of the experiences and experiences lead the neurolinguistic coaching that contributes to the development, growth and change of attitude of the participants, where the client himself and the other members of the group, including the manager, who must provide criteria that help stimulate critical awareness and creative capacity of the employee, to raise their level of responsibility and thus improve the quality of the production process

Keywords: Manager, hypermodernity, neurolinguistics, coaching.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI trae consigo proceso de transformación, retos y cuestionamientos que redimensionan nuevas formas para conceptualizar el rol del gerente actual de las organizaciones hipermodernas sumidas en medio de la complejidad de los cambios suscitados, por lo que se asume la necesidad de trascender en su accionar, desempeñando un conocimiento amplio de la realidad donde se desenvuelven, mediante una visión holística, que permita una consideración del todo, además de, comprender su entorno desde su interioridad y complejidad, que le ayude a conocer toda su dimensión.

Ante este panorama, Chacín y cols (2009) refieren que “hablar de gerencia en las organizaciones sociales implica asumir los cambios que se han producido en la sociedad e incidido en el contexto de las organizaciones, en su estructura, cultura y vías para accionar los procesos gerenciales”. (p. 43). Esto significa asumir que no puede

seguirse inmerso en el denominado paradigma tradicional, sino que debe darse paso a un nuevo concepto de gerencia que vaya más allá de los modelos clásicos como la gerencia Weberiana, hacia otro sustentado en el hombre y para el hombre, donde se tomen en cuenta sus características, motivaciones, intereses y desarrollo humano en forma integral.

Esta nueva manera de concebir la gerencia, reclama en su organización, un empleado o trabajador, considerado como individuo estable, que pueda equilibrar sus pensamientos y acciones de forma coherente, en tanto permita sujetarse y adaptarse a los cambios que demanda el dinamismo de la globalización y la mundialización, como fenómenos emergentes actuales imbricados en organizaciones capaces de gestionar un conglomerado social enmarcado en el bienestar social de la persona dispuesta a supervisar, en apostar dentro de la organización al logro, la calidad de vida de sus empleados, el desarrollo sostenible, mediante la actuación ética, y así poder lograr la

mayor eficacia social, política y económica.

En consecuencia, autores como Zohar (1997) señalaba la necesidad de visionar la gerencia bajo lo que se denomina filosofía corporativa, para fundamentar la nueva ciencia, a fin de reformular estructuras y dirigir las organizaciones; en tanto Valdés (2002), plantea la necesidad de conceptualizar el nuevo paradigma hacia la revolución empresarial del siglo XXI; mientras que Drucker (2002), se refiere a la gerencia del conocimiento como fundamento de la gerencia en la sociedad futura.

A decir de Jaramillo (2014) “la consideración de generar el cambio, obliga que estas organizaciones diseñen estructuras y estrategias flexibles, dinámicas y adaptativas que le permitan ajustarse a los nuevos requerimientos” (p. 69). De acuerdo con el autor, este nuevo enfoque en la gestión de las instituciones de bienestar social se denomina gerencia social. Por lo tanto, es urgente la necesidad de pasar de la administración asistencialista a la “Gerencia Social”, en la medida en

que esta última propicia la búsqueda de la innovación y la configuración de una visión de futuro.

A objeto de asumir los cambios en la gerencia, asumo que las organizaciones en el marco de su proceso de transformación, deberán plantearse modificaciones más profundas en múltiples opciones aplicables a la solución de problemas neurálgicos, como capacitar a su personal, asirse de los nuevos retos que lo inducen a aprender otros modelos de concebir la gerencia, ya que ese aprendizaje conduciría a la organización como empresa a un cambio de conducta principalmente de carácter colectivo, que connota la motorización de esfuerzos para hacerse y mantenerse competentes.

Por otra parte, es importante fomentar la capacitación y formación del personal a objeto que aprenda a pensar, reflexionar, actuar y decidir como un equipo altamente competente. Para lo cual se requiere: cambiar el paradigma gerencial, por ello se ha de impulsar las transformaciones con el fin de ajustarse a los modelos gerenciales

imperantes de la sociedad de la información y, a su vez, se convierta en una sociedad del conocimiento, que promueva la excelencia como respuesta válida al desarrollo globalizado e integracionista de hoy.

En este orden de ideas, se debe propiciar el desarrollo organizacional, significa reinventar a la organización para hacerla cambiar en cuanto a su comportamiento volviendo la mirada a los seres humanos que la integran, propiciando un nivel superior de funcionamiento, mejorando al mismo tiempo el desempeño y la satisfacción de sus miembros y promoviendo el trabajo en equipo. Estos eventos van a permite, impulsar la ética, los valores como una bandera imperativa en las organizaciones, lo cual significa que la gerencia ha de buscar el equilibrio además de la integración dentro de un modelo social competitivo, dominando la ideología de las nuevas realidades mundiales, conforme a los requerimientos de la sociedad que sean compatible con la solidaridad cooperativa.

Del mismo modo, una de las características que distingue al

gerente de los nuevos tiempos, es aquel que es capaz de optimizar la dinámica de flexibilidad ante los cambios, para producir una respuesta efectiva, eficiente a las nuevas formas de conducir la gerencia, que busca revertir la homogenización y la burocracia las cuales afectan a este tipo de organizaciones. Por consiguiente, se ha de promover el compromiso con el cambio en la organización, aprovechando la participación activa en propuestas compartidas desde un punto de vista empresarial conforme a un todo integrado. Incentivar la motivación de los integrantes de la empresa, mediante el aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación cónsonos con el manejo de los parámetros de una realidad compleja, por cuanto en la actualidad prevalecen las nuevas formas de organizar el conocimiento complejo.

Por otra parte, se debe fomentar el trabajo en equipo, mediante la inversión del tiempo necesario para la formación de los actores como equipo, crecer, desarrollarse de

manera interdependiente, de modo que se aprenda a aprender, a ser competente. Que la acción fluya en forma positiva a través de la organización en el desarrollo de valores comunicativos, colaboración, cooperación, empatía, liderazgo, siendo este último, canalice las energías hacia el cambio posible; esto es factible en la medida que se aproveche la sinergia con relación al involucramiento, además del compromiso de los líderes para obtener mayores y mejores resultados.

Estas premisas, representan un insumo para caracterizar el deber ser hacia el poder ser del nuevo gerente hipermoderno, el cual deberá surgir si se pretende que las organizaciones, sobre todo las venezolanas, se vuelvan más competitivas y adaptadas a los nuevos cambios que imperan en la gerencia del siglo XXI. En consecuencia, el coaching neurolingüístico como estrategia de entrenamiento, permite orientar este proceso de manera tal, que se logre una completa sintonía entre el gerente y sus gerenciados.

En función de lo anteriormente descrito, se destaca la importancia de interpretar el rol del gerente actual desde la percepción del coaching neurolingüístico, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades del personal, la calidad del trabajo realizado aunado al compromiso con la empresa de este profesional que actúa como ser social de manera racional con sus sentidos y significados atribuidos a los informantes que participan en el desarrollo de la investigación.

Se hace imperativo abordar lo expresado por Bou (2009) quien define el coaching como una técnica o herramienta poderosa de cambio que permite orientar al individuo hacia el éxito o bien, como una filosofía de vida que, aunque pretenciosa, suspira por un mundo mejor. Por su parte, MacManus (2007), manifiesta la definición del proceso de coaching, de la manera siguiente:

“El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos (coach y coachee)

comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas". (p.122)

En este bagaje de ideas, se hace necesario destacar lo expresado por Muñoz (2014) que, al expresar sus ideas con respecto al coaching, lo cataloga como un sistema integral que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas al comprender un estilo de liderazgo. Se destaca en esta conceptualización, la condición significativa asociada al desarrollo, de forma particular de seleccionar a la gente o crear grupos de personas; y trata de orientar y movilizar hacia el éxito a equipos ganadores en la competición mundial.

En este orden de ideas, se coincide con los argumentos de Guerrero (2011) quien argumenta que el Coach es el encargado de liderar la sesión de Coaching, además de acompañar a quien recibe este proceso a alcanzar sus metas y objetivos, es la persona capaz de

conducir el proceso de disminución de brechas desde la situación actual al estado deseado. Mientras que el Coachee es la persona que adquiere los servicios de un Coach para que éste le ayude a "desatorar" lo que le esté impidiendo alcanzar sus objetivos o bien a definirlos.

A partir de lo expresado en los párrafos precedentes, se podría afirmar que en un mundo globalizado en las organizaciones que están comprometidas con los requerimientos de una nueva sociedad, se hace evidente la presencia de un gerente que sea un líder transformador, capaz de entender a fondo lo que esto significa y el cómo aprender a ejercer su influencia idealizada, a fin de generar motivación inspiradora en cada uno de los miembros de la empresa, lograr la estimulación intelectual, y ofrecer consideración individualizada.

De allí que al gerente para actuar como coach no le basta con incrementar sus competencias puramente lingüísticas, sino que requiere dominar competencias emocionales y corporales que le

faciliten alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal, organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad. Por consiguiente, los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes: como lo es el tipo de liderazgo utilizable, lo que él involucra donde se generen desafíos en la perspectiva de afrontar la realidad con éxito.

En este contexto de situaciones relativas al coaching como gerente se han de establecer conversaciones de manera tal que se propicie el generar interpretaciones más efectivas y se logre alcanzar los objetivos que se propone la organización. Muchas veces sucede que los procesos comunicacionales de las empresas son inefectivos, sobre todo, cuando existen conversaciones bidireccionales y colectivas haciendo uso de las diferentes herramientas tecnológicas.

Se podría agregar que una conversación infectiva suele ser equivocada y este tipo de escenarios habría que aprender a identificar

con los múltiples tipos de diálogos posibles y saber diseñar procesos comunicativos que conduzcan de manera efectiva hacia donde queremos llegar. Lo que condujo a develar los sentidos y significados del Coaching Neurolingüístico en el contexto del siglo XXI, desde la percepción de un gerente hipermoderno, generando reflexiones acerca de los modos de pensar y hacer, para construir la nueva gerencia, caracterizada por un individuo crítico, ético, comprometido con su sociedad.

Supuestos Teóricos

Gerente Hipermoderno

El gerente, es aquella persona que se desenvuelve conjuntamente con sus colaboradores, a través de las cuales coordina las actividades laborales para así lograr cumplir con los objetivos y las metas establecidas por la organización. Es un líder que ha de guiar y asesorar a los miembros del equipo de trabajo, según Robbins (1999), se puede establecer diferentes maneras de conceptualizar al gerente como tal, en su más amplio espectro como

individuo trabajador a cargo de un grupo de personas dentro de una organización, por lo que debe apropiarse de aptitud y actitudes para enfrentar los retos.

Dentro de la misma línea, según Villegas (2004), todo gerente competente debe gozar de credibilidad, confianza y respeto. Esto ha de ayudar a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir, lograr las metas trazadas y en consecuencia, la misión de la empresa. Sin embargo, para poder obtener esta caracterización, éste debe comportarse de una manera muy honesta, ser accesible, saber escuchar sus planteamientos, demostrar los intereses en sus situaciones complejas que se presenten emergentes en su lugar de trabajo, y también en los espacios personales, e individuales.

En este orden de ideas, Chiavenato (2007) expone, que una de las funciones más importantes que este gerente debe desempeñar es la de crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con

habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización; el gerente debe velar porque los empleados de la organización cuenten con las habilidades que requiere el trabajador. Asimismo, ha de asegurar la incentivación para que los empleados se sientan motivados y lleven a cabo su labor de la mejor manera posible.

De acuerdo con los autores precitados puedo afirmar que el gerente hipermoderno que trabaja mancomunadamente con su equipo ha de ser un líder capaz de gozar de credibilidad, confianza y respeto del personal que tiene bajo su responsabilidad. De modo que cuando se concibe este gerente como un coaching con características que lo ubican en un acervo neurolingüístico, se puede identificar en él, un comportamiento honesto, accesible, con disposición para saber escuchar los planteamientos de sus empleados, capaz de demostrar el verdadero interés en situaciones complejas.

Por consiguiente, asumo la

postura de Chiavenato (ob.cit) cuando expresa que este gerente se debe desempeñar tomando como premisa que se puedan ejercer los mecanismos que conduzcan a la creación, mantenimiento y desarrollo de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización, lo cual necesita conocer la valoración que hace el personal de sus propias capacidades y cómo percibe el nivel de dificultad del reto que se le propone, ya que esto determinará su comportamiento.

Programación Neurolingüística,

Ámbito Interpretativo del Coaching

La programación neurolingüística debe ser el canal de comunicación asertiva para lograr relaciones Cliente – empresas consolidadas en un mediano o largo plazo, exhibiéndola como un factor importante en la obtención de resultados de valor en cualquier organización, presentándola como una estrategia importante que permita transformar la competitividad y alcanzar la mejora continua. De acuerdo a lo anterior, enfocándolo al ámbito empresarial, es el área

comercial la encargada de atraer los actuales y potenciales clientes, además, es allí en donde se tiene un campo de acción importante para la innovación, acercamiento, mantenimiento de sus clientes.

A tal efecto, la programación neurolingüística, parafraseando lo que dice Harris (2004) es entendida como el método que estudia los procesos del cerebro humano, en el marco de comprender acerca del comportamiento. Con el tiempo se ha convertido en una disciplina, arte, ciencia, y proceso metódico, cobrando importancia en ámbitos empresariales. Todo ello, debido a que esta ciencia en su uso específico, permite al hombre ser guiado por estrategias definidas y llegar a un conocimiento intrínseco de su ser, para así, modificar o ampliar aspectos personales que lo ayuden al cumplimiento de los objetivos pluridimensionales.

La programación neurolingüística, según Robbins (2010) se plantea como la ciencia que permite explorar la psiquis humana, en cada uno de sus ámbitos, para así poder

interrelacionar patrones de referencia cerebrales y adoptar medidas para su cambio, supresión o ampliación, posee varios enfoques; uno de ellos, es aquel que va dirigido hacia las empresas, en el entendido que; el fin por el cual son creadas, es suplir las necesidades de grupos poblacionales específicos, así las cosas, las compañías cada día se ven más abocadas al conocimiento de su cliente directo, para generar estrategias comerciales que permitan el equilibrio solvente a su infraestructura, inventario, costos, ingresos y ventas (*cash flow*).

La neurolingüística según lo expresado O'Connor y Seymour (2009), interactúa desde tres canales de comunicación sensorial de visión, audio, tacto, y provee herramientas para detectar el canal del interlocutor, a fin de lograr un mayor interés, percepción en el relacionamiento. Esta herramienta se ha consolidado como un instrumento de formación que conduce a amoldar conductas y conexiones cerebrales para conseguir éxito.

Lo anteriormente descrito

conduce a pensar que es necesario abordar el Coaching como una técnica gerencial que logra el mayor desarrollo profesional y personal de los individuos, sobre todo cuando este proceso interviene en la mutación, creando enfoques distintos de pensamiento, generando aumento de motivación, además de responsabilidad y compromiso. Por tanto, el coaching:

“Es un método sistémico que propende por el aprendizaje y siembra cambios, en la conducta, además de inferir en el nivel emocional y cognoscitivo, para así aumentar la capacidad de ejercicio en función de la obtención de las metas propuestas”. (Allen, J. 2015, p.1).

De acuerdo a ello, cuando se habla de temas neurolingüísticos, se define en tres palabras: finalidad, agudeza, y flexibilidad. El primero, basado en conocer el propósito personal de la meta, el segundo, tomado como la disposición y agudeza sensorial de la persona para enfocar la atención, y, por último, la

disposición al cambio, a aprender y desaprender. A tal efecto, toda actividad de PNL que trabaje el Coach con sus entrenados debe referir los siguientes pasos:

1. La orientación a objetivos: entendido como la capacidad de administrar procesos, analizar detalladamente los factores y recursos para lograr resultados sobresalientes.

2. Indagación: se logra por medio de preguntas de direccionamiento, por medio de éste se permite establecer interacciones para lograr el resultado, así como establecer la estructura del problema.

3. Interacción frente al fracaso: consiste en aprender del error, comprender que el fracaso es una correlación útil para corregir el direccionamiento.

4. Desplazamiento del enfoque: todo el personal que esté en entrenamiento deberá poseer una actitud de mente abierta, para así poder contemplar las posibilidades que pueden surgir de acuerdo a las necesidades.

La Programación Neurolingüística

tiene varias connotaciones que se relaciona con la psicología de manera transpersonal, pues contempla facetas de individuo, hogar, equipos, sociedades e instituciones concentrándose en la identidad, emoción, y motivación del individuo. Este tipo de enfoque transpersonal, en donde se contemplan varias fuentes de influencia como interacción humana como las creencias, conduciendo a las personas a actuar de cierta manera.

METODOLOGÍA

La investigación de acuerdo a lo expresado por Hernández y cols (2007), tiene una característica descriptiva de campo; porque, se describirán en su complejidad y extensión cualitativa, procesos sociales específicos y la información que permitió la descripción, que se obtuvo directamente del ámbito natural de los actores sociales de las empresas del estado.

Asimismo, se ubica en el enfoque cualitativo asumiendo la postura de Patton (1990) quien sostiene que

generalmente este tipo de investigación tiene elementos profundos de la diversidad de fenómenos que se deben entender e investigar en el medio del ámbito institucional para conocer ciertamente sus problemas de cerca, éstos relacionados con el gerente hipermoderno del siglo XXI desde la perspectiva del coaching neurolingüístico, ayudar a resolverlos con el concurso de ellos mismos.

La presente investigación se ubicado en el enfoque cualitativo bajo el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, por cuanto la situación a estudiar fue una realidad personal, única, propia de cada gerente, captada desde el marco de referencia interno de cada uno, de quien la vive y experimenta, es una realidad fenoménica que le concierne a la esencia. El interés se centra en “las cosas existentes en su individualidad y en el modo irreductible de su aparición” (Husserl, 1986. p.13). El principio refiere a la búsqueda de la esencia del fenómeno, a través de la descripción y comprensión de lo real,

relacionando el conocimiento auténtico del fenómeno con el mundo natural e inmediato que precede a toda reflexión.

Los informantes clave fueron tres (03) actores sociales cuyas características de elegibilidad fueron el tener formación gerencial, poseer una trayectoria en el ámbito de coaching, tener conocimiento en PNL y ejercer un cargo como gerente ejecutivo de una empresa. Se buscó un doble perfil, gerencial y coaching, para que el informante tenga tanto la experiencia creativa como las herramientas intelectuales para poder describirla de una manera precisa. En este caso se identificaron como el Gerente de Empresa de Turismo Happy Club franquiciados de Visión Travel; Gerente de Empresa de Capacitación CeFaDi ubicada en Puerto Ordaz y Gerente Nacional de Ventas Copykom de Venezuela.

Hallazgos Emergentes

Al develar el significado intersubjetivo que los informantes le otorgan a la gerencia hipermoderna, ésta gira y se interconecta en torno a las seis categorías construidas de

manera inicial por el investigador en concordancia con las intenciones del estudio: coaching, programación neurolingüística, gerente hipermoderno, gerencia de avanzada, comunicación y liderazgo. Estas categorías a su vez, están definidas por treinta y cuatro (34) sub-categorías emergentes identificadas como: desempeño de los trabajadores, relaciones personales, rapport, equipo de trabajo, modelar con el ejemplo, excelencia humana, capacidad de reinventarse, desarrollo personal, coaching cambio personal, laboral y social, PNL método de redescubrimiento.

También se destacan: superación personal, logro de metas, manejo de emociones, confianza, valoración, formación de líderes, espacios de reflexión, resolución de conflictos, compromiso, conducta, experiencia, comunicación efectiva, definir y ejecutar acciones, retroalimentación, entrenamiento continuo, acompañamiento, desarrollo y manejo de potencial, crecimiento personal y espiritual, creatividad,

personalidad, liderazgo, correcciones, respeto y lealtad.

En este sentido, las nuevas categorías construidas en el marco de la síntesis comprensiva y proceso inductivo, estuvieron integradas en la configuración teórica referente al fenómeno estudiado. Ahora bien, al concentrar la atención en la información obtenida, lo que emergió de cada experiencia de los informantes, las cuales se discriminaron en las seis categorías.

En consecuencia, el significado que los gerentes le otorgan al hipermodernismo es sinónimo de coaching neurolingüístico, dado que precisamente representa un procedimiento o recurso, como su arsenal de conocimientos, es el cómo los gerentes ponen en práctica todo su potencial de saberes neurolingüísticos que conduzcan a facilitar los conocimientos necesarios para que sus trabajadores puedan aprender, pero además que ese conocimiento se convierta en una herramienta significativa. O sea que lo que estén evidenciando sea la puesta en práctica de sus líderes.

Se pudo conocer a través de esta investigación, que los gerentes del contexto estudiado, aplican el coaching haciendo alarde a las diversas actividades relativas a la importancia que para ellos como líderes le confieren al desempeño de los trabajadores, las relaciones personales y el *Rapport* que se genera entre los trabajadores dándole la debida importancia al trabajo en equipo, conjugando las emociones como parte del acervo cotidiano donde se hace uso continuo de espacios de reflexión para la resolución de conflictos y afianzar el compromiso que se tiene con la empresa.

Esta realidad, hace que el gerente en sus funciones como un coaching, establezca dentro de su plan de acción de la institución empresarial donde se genere programas, estrategias y actividades de entrenamiento continuo que sirva de acompañamiento, compromiso y desarrollo del potencial humano. Por otra parte, cuando se aborda la programación neurolingüística como una aplicación que aplican los

gerentes en el contexto de lo que se podría denominar los aportes de la hipermodernidad en el siglo XXI, los informantes clave destacan que esta realidad se hace efectiva a través del liderazgo debido a que es capaz de modelar conductas con el ejemplo, a fin de garantizar la excelencia del ser humano, capaz de reinventarse en correspondencia con los cambios que se generan en la empresa.

Por consiguiente, a través de la aplicación efectiva de la Programación Neuro Lingüística (PNL) como una herramienta dentro de la gerencia hipermoderna que facilita la gestión de cambios conductuales enfocados hacia de ejecución de acciones focalizadas hacia la resolución de problemas que han de presentarse en el personal en el horizonte abierto de avizorar la relevancia significativa en el manejo del potencial que cada trabajador sostiene en la puesta en práctica de las estrategias implicadas.

Una categoría relevante del estudio y que fue recurrente en las voces de los informantes clave fue lo relativo a la gerencia avanzada lo

cual donde se enfatizó en el desarrollo personal como una subcategoría que hace del gerente un líder capaz de afianzar entre sus metas, el hecho de considerar al coaching como una herramienta de cambio personal, laboral, social y a la PNL como el método de redescubrimiento hacia la superación personal donde se conjugan la comunicación y la experiencia en favor del personal que se cataloga como un constante aprendiz de los procesos que se establecen en la empresa.

La categoría gerente hipermoderno, nos ubica en la concepción del gerente líder hacia lo que se denomina coaching neurolingüístico el cual orienta su principio primordial en la comunicación que se gesta entre el personal de la empresa que tiene como norte el trabajo en equipo, para alcanzar las metas de manera significativa. Esto hace concebir al gerente líder, dentro de la organización, presto a revisar de manera constante, las metas fijadas y de acuerdo con los logros y

desaciertos, definir acciones en beneficio de su crecimiento personal y espiritual. Es allí donde juega un papel primordial la personalidad del jefe, su creatividad y liderazgo.

Con relación a las categorías preestablecidas, comunicación y liderazgo separados para efecto de este estudio, no dejan de estar unidas como vínculo contribuyente al desarrollo del gerente hipermoderno del siglo XXI desde la perspectiva del coaching neurolingüístico, su mayor énfasis lo enfoca hacia la valoración del ser humano pendiente de su trabajo para que exista una manera efectiva de comprometerse con éste, reconocer su trabajo para lo cual se requiere tener dominio del manejo eficaz de las emociones que generen en el trabajador en términos de confianza hacia el gerente y viceversa.

Por consiguiente, dentro de sus funciones como líder, debe propiciar cursos, talleres dirigidos a la formación de líderes que estén dispuestos a desarrollar su trabajo en el marco del respeto y la lealtad, sin dejar de lado el cúmulo de

conocimientos que sólo la experiencia puede cristalizar, consustanciadas con las necesidades satisfechas al consolidar un desarrollo armónico, donde la preocupación por la humanización del hombre esté presente en cada una de las acciones que se emprendan.

REFLEXIONES

Parte importante del producto doctoral, es atribuido a la exploración acerca del concepto del coaching neurolingüístico donde se demuestra que es una disciplina de pleno derecho, definida como proceso integral de acompañamiento mediante la implementación de técnicas profesionales, enfocadas a la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos marcados por *coachees* que son agentes del proceso gerencial enmarcado en la hipermodernidad.

La aproximación teórica conduce a sostener que el coaching neurolingüístico en la gerencia hipermoderna, ha de fortalecer el gerente líder para desarrollar las competencias para la vida

conceptualizadas por los diferentes modelos existentes en el ámbito empresarial que tiene un impacto demostrable en el desempeño global de los trabajadores. Por consiguiente, el coaching neurolingüístico tiene un impacto benéfico profundo en las trayectorias de vida de las personas que lo experimentan.

Esta realidad se aproxima al planteamiento de Villas (2009), quien hace énfasis en los beneficios del coaching neurolingüístico en favor que el gerente se conozca mejor para progresar, orientar sus esfuerzos hacia su desarrollo profesional; destaca que para el empleado el coaching es un método de acompañamiento eficaz que le hace cambiar su conducta para lograr mejores resultados, no solo visionar su futuro, sino construirlo. Particularmente los informantes consideran, que es importante aplicar el coaching neurolingüístico como un modo de gestión e interacción que apunta al alcance de objetivos de la empresa al suscitar el compromiso y la autonomización de los empleados y equipos de trabajo, mejorando sus

resultados. Este tipo de coaching puede permitir el alcance de objetivos tales como mejorar su rendimiento, aumentar la satisfacción de los empleados, reducir el nivel de estrés laboral, e incluso facilitar la conciliación vida familiar-vida laboral, siempre desde el respeto a la ética personal de los empleados.

Por otra parte, se reflexiona acerca del gerente hipermoderno deberá ser consciente de su transcendencia, considere el impacto de sus competencias y habilidades emocionales en su desempeño con los trabajadores, tal como lo destaca Sánchez y Boronat (2014) quienes sostienen que la aplicación del coaching neurolingüístico no es tarea fácil dado que se requiere ser coherente, entusiasta, respetuoso, saber escuchar, utilizar preguntas poderosas, potenciadoras que lleven al empleado a buscar soluciones, a reflexionar, contrastar opiniones, expresar emociones favorecedoras de su crecimiento personal; pero también que se eviten los juicios de valor, se promueva el diálogo, la libre

participación del empleado en la generación de soluciones creativas.

El trabajo de coaching neurolingüístico está caracterizado por promover el desarrollo personal, transformar al individuo u organización a través de la ayuda brindada para descubrir expectativas y de esta manera, poder aprender de los errores del pasado. Centrar todo tipo de asesoramiento en la resolución de problemas coadyuvante en el equilibrio de la vida profesional. Es posible decir, que es a través de la gerencia hipermoderna donde una empresa analiza a sus empleados desde un compromiso personal para formarse y adquirir conocimientos capaces de permitir al individuo transformarse en un ser útil a la sociedad y diseñar, en ese camino, se activa su proyecto de vida.

Cuando se aborda la gerencia hipermoderna dentro del contexto del coaching neurolingüístico se proyecta como una herramienta de perfeccionamiento individual y colectivo en el marco de la excelencia, propiciadora de sensibilidad y humanización de este

mundo sumido por diversidad de barreras comunicacionales, paradigmas sociales y culturales; a objeto de optimizar nuestras esferas de acción; en palabras de Dilts, citado por Puche (2002, p: 23) “la misión de la PNL es forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer”.

Lo descrito anteriormente me permite reflexionar que es a través de la comunicación que asuma el coaching neurolingüístico como se establece un proceso idóneo para contactar a los demás a partir de ideas, hechos, pensamientos, y conductas, que busquen generar reacción que conduzca acerrar el proceso. Por consiguiente, el establecimiento de una comunicación efectiva, genera los sistemas de representación en cada individuo que el líder se forma del mundo y constituyen una especie de cartografía mental en la cual se configura la manera cómo toma contacto con el medio exterior, centrando sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, buscando facilitar tareas, estructurar de manera clara,

tanto su rol como el de sus colaboradores para llegar a tal fin.

En tal sentido, la programación neurolingüística provee al coaching de técnicas y herramientas que permiten optimizar las relaciones intraorganizacionales, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos altamente capacitados y proactivos, generadores de *empowerment* y sinergia corporativa. Las organizaciones con estructura PNL establecen una Filosofía Organizacional que integra los valores individuales, con los de los equipos de trabajo y los organizacionales en forma congruente, esto trae como consecuencia una visión de destino compartido.

El coaching neurolingüístico propone la excelencia como vía de realización que atañe tanto a las organizaciones como a los individuos responsables de emprender una tarea común en la búsqueda de un bien. El elemento determinante para integrar la PNL al coaching dentro de la gerencia hipermoderna es la

elección asertiva, elegir el campo de acción adecuado, el negocio adecuado, los socios adecuados, las pautas de ética y comportamiento; un líder con un perfil transformador, un personal altamente motivado a la tarea y dispuesto a compartir un destino, los canales de comunicación idóneos, tecnología de avanzada, que hagan del gerente un ser que conjugue mente y corazón palpitando en un mismo sentir para dar forma a la excelencia en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J. G. (2015). **Los 6 Tipos de Coaching: Los Distintos Coaches y sus Funciones**. Recuperado el 27 de Febrero de 2016: Psicología y mente.
- Bou, J (2009). **Coaching para Docentes: El Desarrollo de Habilidades en el Aula**. Editorial Club Universitario. Alicante
- Chacín, M., Briceño, M. y Zavarce, C. (2009). **La Gerencia En las Organizaciones Sociales: Perspectiva Crítica Interpretativa**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.revistanegotium.org.ve>.
- Chiavenato, I. (2007). **Comportamiento Organizacional**. Editorial McGraw Hill. México.
- Drucker, P. (2002). **Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI**. Grupo Editorial Norma S.A. Bogotá, Colombia.
- Guerrero R, O. (2011). **Coaching Basado en Administración de Proyectos**. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) San José, Costa Rica
- Harris, C. (2004). **Los Elementos de la Programación Neuro Lingüística**. Editorial Edaf. Madrid. España
- Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2007). **Metodología de la Investigación**. México: 2da Edición. McGraw Hill, Interamericana.
- Husserl, E. (1986). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**. México. DF: Fondo de editorial Económica.
- Jaramillo, C. (2014). **La Gerencia Social: una Alternativa para el Sector Social**. Revista universidad. EAFIT. Edit. N° 96 .Disponible: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit>
- Macmanus, P. (2009). **Como Hacer Coaching** (1ra Edición ed.). Santiago, Chile: I. Media Ed. Harvard Business School.

- Muñoz, P. (2014). **La Percepción Del Impacto del Coaching y la Programación Neurolingüística en el Desarrollo de la Carrera Profesional.** Universidad Abat
- O'Connor, J. y Seymollr J. (2009). **Introducción a la Programación Neuro Lingüística.** Ediciones Urano, S.A. España.
- Patton, M.Q. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods.** USA. New York bury Park, C.A: Sage.
- Puche, J. (2002). **Desarrolle su Inteligencia Espiritual con la PNL.** 1ra. edición.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica.** 13a edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, A. (2010). **Controle su Destino.** Editorial de bolsillo. Barcelona. España
- Sánchez, B. y Boronat, J. (2013). **Coaching Neurolingüístico: Modelo para el Desarrollo de Competencias Intra e interpersonales.** Educación XXI, 17(1), pp. 221-242.
- Valdés, R. (2002). **Gerencia del Desarrollo Social: Investigación y Docencia.** Bogotá: ICFES.
- Villas, J. (2009). **Manual de Coaching.** Editorial Bresca, Barcelona, España.
- Villegas, A. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial de San Martin, Perú.
- Zohar, D. (1997). **Renovar la Filosofía Corporativa.** Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, SA.