

LA GERENCIA SUSTENTADA EN LOS NIVELES NEUROLÓGICOS DE PNL DESARROLLADOS POR ROBERT DILTS

Autor: José Ángel Salcedo
salcedovillamizar@gmail.com

PALABRAS CLAVE

Gerencia, niveles neurológicos, programación neurolingüística

RESUMEN

El análisis e interpretación de los aportes potenciales de los niveles neurológicos de PNL, desarrollados por Robert Dilts y la comparación o categorización de los conceptos tipos y estilos de gerencia toma en cuenta de manera literal lo que se expresa a fin de poder ubicar el nivel neurológico en el cual se posiciona y así determinar los problemas, incongruencias y dificultades que enfrentan los gerentes. Lo planteado motivó el presente ensayo cuya finalidad se centra en plantear ideas sobre la conducción del gerente hacia su manera de pensar sobre el cambio personal, que junto con las ideas de contexto, relaciones, niveles de aprendizaje y posición perceptiva que se generan de la interrelación con los integrantes de la organización. También crea un contexto para pensar en las técnicas de la Programación Neurolingüística (P.N.L.), y da un marco para organizar y recoger información, de forma que se pueda identificar el mejor lugar dónde intervenir para realizar el cambio deseado. Al Reconociendo el nivel en el cual hay un quiebre o conflicto, se puede escoger la estrategia para dar a esa persona los recursos necesarios y pueda evolucionar o modificar ese nivel. Los Niveles Neurológicos son una forma de estructurar los procesos mentales y definir su relación entre ellos. La función de cada nivel consiste en sintetizar, organizar y dirigir las interacciones con el nivel inferior. Cambiar algo en un nivel superior producirá cambios en todos los niveles inferiores. Dentro de este contexto cabría destacar de acuerdo con lo planteado en los niveles neurológicos del PNL que hay que tener clara acerca de la visión del gerente acerca del mundo y tu misión dentro de esa visión, descubrir cuáles son sus motivaciones fundamentales, estar consciente de que sus acciones lo van a conducir al logro de tu misión y establecer una estrategia para conseguirla. En consecuencia se pretende llevar a cabo cada una de las acciones aprovechando las oportunidades que te brinda el entorno.

SUSTAINED MANAGEMENT IN THE NEUROLOGICAL LEVELS OF NLP DEVELOPED BY ROBERT DILTS

Autor: José Ángel Salcedo
salcedovillamizar@gmail.com

KEYWORDS

Management, neurological levels, neurolinguistic programming

ABSTRACT

The analysis and interpretation of the potential contributions of the neurological levels of NLP, developed by Robert Dilts and the comparison or categorization of the concepts types and styles of management takes into account literally what is expressed in order to locate the neurological level which positions and thus determine the problems, incongruities and difficulties faced by managers. What was raised motivated the present essay whose purpose is to raise ideas on the management of the manager to his way of thinking about personal change, which together with the ideas of context, relationships, learning levels and perceptive position that are generated from the interrelation with the members of the organization. It also creates a context to think about the techniques of Neurolinguistic Programming (NLP), and provides a framework for organizing and collecting information, so that you can identify the best place to intervene to make the desired change. A Recognizing the level at which there is a break or conflict, you can choose the strategy to give that person the necessary resources and can evolve or modify that level. Neurological Levels are a way to structure mental processes and define their relationship between them. The function of each level is to synthesize, organize and direct the interactions with the lower level. Changing something at a higher level will produce changes at all lower levels. Within this context, it should be highlighted according to what is stated in the neurological levels of NLP that we must be clear about the manager's vision of the world and your mission within that vision, discover what its fundamental motivations are, be aware that Your actions will lead to the achievement of your mission and establish a strategy to achieve it. Consequently, it is intended to carry out each of the actions taking advantage of the opportunities offered by the environment.

INTRODUCCIÓN

En los últimos cincuenta años el aporte de nuevos enfoques científicos ha contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del fenómeno de los seres humanos trabajando juntos. Uno de estos enfoques es la programación neurolingüística (PNL) la cual se enfoca principalmente al descubrimiento de modelos, es decir, deontologías. En términos de gerencia se han definido modelos de pensamiento de gerentes exitosos, que han permitido el entrenamiento de otros con base en el funcionamiento cerebral.

Desde el punto de vista del ser gerente, la ontología cerebral ha desarrollado nuevas tecnologías. Mas el simple desarrollo del coeficiente intelectual, no garantiza el buen desempeño gerencial; se necesitan otros ingredientes no desarrollados académicamente: entenderse a sí mismo, orientación a resultados, gestión de las emociones para no caer en la depresión, interacción y comunicación con empatía, desarrollo conjunto en equipos de trabajo y

entendimiento del proyecto de vida futura, dimensiones todas vinculadas al desarrollo de la inteligencia emocional y por tanto a la PNL.

La magia de generar liderazgo y gerencia mediante el desarrollo de competencias radica, primero que todo, en saber cómo funciona el cerebro y, en segunda medida, en cómo usarlo en un porcentaje mayor para tornarse en líder transformador, para entender de manera individual cómo funcionan las personas que están a nuestro cargo y mediante estrategias claves motivarlos, comprometerlos y hacerlos más productivos en beneficio de su propia vida y de la productividad de la empresa. Conocer y utilizar el cerebro y la tecnología cerebral brinda mejores opciones para desarrollarnos como personas y por tanto para elevar nuestra productividad en todo sentido. Como segunda estrategia, la PNL analiza e identifica los canales de percepción, es decir, la forma en que diferentes tipos de personas perciben y construyen su mundo partiendo del canal predilecto para comunicar y programar el cerebro. El conocimiento

del manejo y funcionamiento del cerebro puede redundar en un conocimiento de las herramientas para saber cómo se puede programar en beneficio del liderazgo personal y empresarial del gerente dentro de la organización.

Por esta razón, es importante que los gerentes de cualquier organización, debe proyectar su visión hacia la formación de sus empleados, donde entre sus funciones se destaque el ofrecer una educación multidisciplinaria y transdisciplinaria, que ofrezca no solo herramientas, técnicas, que contribuyan a fortalecer la parte aptitudinal de los individuos como se ha venido realizando hasta la actualidad, sino que se logre trascender hacia el plano del fortalecimiento de lo actitudinal, el cual es de suma importancia para las organizaciones y sus componentes humanos, ya que les brinda una mejor calidad, excelencia personal, bajo la luz de medio social coherente, con un personal congruente en lo que se dice y se hace, y con correspondencia de pensamientos, emociones y acciones.

De allí, la importancia de la aplicabilidad de la programación neurolingüística (PNL), en el ámbito organizacional, la cual según O'Connor y Seymour (2001), esta ocupó rápidamente un lugar estratégico entre los métodos que permiten a los individuos optimizar los recursos para la eficiencia comunicacional. En ese respecto, puede considerarse que la programación neurolingüística, es una herramienta de comunicación tanto interna como externa, que permite a los individuos evaluar las asociaciones o disociaciones cognitivas conductuales.

Por lo tanto, se ha de considerar dicha herramienta como un modelo de cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida, es decir, sus creencias, valores y principios, al igual, que trabaja sobre la estructura de la experiencia humana subjetiva y la forma como los seres humanos organizan lo que ven, escuchan, sienten, huelen y gustan. De allí, la efectividad de dicha herramienta en el ámbito comunicacional.

Bajo esta premisa, es importante considerar que la PNL proporciona a los empleados de las organizaciones de cualquier sector productivo, diversas herramientas que van dirigidas hacia el fortalecimiento de sus habilidades comunicacionales, reprogramación de actitudes, promoción de la flexibilidad del comportamiento, creatividad, pensamiento trascendental, comprensión de los procesos mentales, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano, permitiendo de alguna manera solucionar miedos y situaciones similares, desde los sistemas de representación visual, auditivo o kinestésico.

Por esa razón, en las organizaciones; la comprensión del mundo, es trascendental, puesto que la misma es un elemento de complementariedad, que permite percibir de forma clara, que cada individuo es un mundo, y que cada uno de ellos tiene una forma diferente de comprender, ver la información y de explicar sus conocimientos, lo cual puede desencadenar limitaciones de

tipo comunicacional, entorpecer el normal desarrollo de las actividades, lo que pudiere afectar las relaciones de todos los miembros y por ende el buen clima laboral, reflejándose en la poca manifestación de la flexibilidad del comportamiento organizacional.

Cabe destacar que para transformar con éxito las organizaciones puede ser complicado debido a que las organizaciones, como cualquier otro sistema, si son estables, son resistentes al cambio. Las personas que, desde el departamento de Recursos Humanos tratan de introducir nuevas prácticas, son conscientes de que una organización es un entramado de personas y departamentos, conectados entre sí, que obedecen a una serie de comportamientos instalados, los cuales dificultan que las modificaciones se lleven a cabo con éxito.

Para analizar, averiguar y eliminar lo que impide que un sistema cambie, Robert Dilts nos ofrece una herramienta, un marco, para organizar y recoger información y también para identificar el nivel o niveles en los que

introducir los cambios para obtener el resultado deseado. Sin embargo, una buena formación es, en definitiva, aquella que genera un impacto tangible en el gerente que pueda poner en valor en su entorno de trabajo y que se consolida como un nuevo hábito.

Para ello, no sólo se debe trabajar aportando únicamente, metodologías, herramientas o buenas prácticas, sino que se debe actuar en niveles más profundos, como son los paradigmas, los valores y las creencias. Por consiguiente, se hace referencia en este artículo a los señalamientos de Robert Dilts al construir un modelo simple y elegante para pensar sobre el cambio personal, que junta las ideas de contexto, relaciones, niveles de aprendizaje y posición perceptiva. También crea un contexto para pensar en las técnicas de la Programación Neurolingüística (P.N.L.), y da un marco para organizar y recoger información, de forma que se pueda identificar el mejor lugar dónde intervenir para realizar el cambio deseado.

Para llevar a cabo un proceso de una gerencia efectiva, el gerente debe tener una serie de competencias y de habilidades de comunicación, así como un manejo de técnicas de resolución de conflictos, negociación, planificación estratégica y ciertas habilidades de liderazgo enmarcadas en el PNL. Es fundamental que el gerente aplique la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al cliente preguntas poderosas y retadoras. Para ejercer el PNL es importante saber la técnica y su metodología, pero la clave está en las habilidades personales, su escucha activa, compromiso y orientación al logro y resultados.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Niveles Neurológicos y la Gerencia

Una de las contribuciones más importantes de Robert Dilts a la Programación Neurolingüística (PNL) fue su modelo neurológico. Vamos a hablar acerca de sus implicaciones en distintas facetas de nuestra vida personal, familiar, profesional, entre otras. Los Niveles Neurológicos son

un modelo de orientación práctica también conocido como Niveles lógicos de modificación desarrollados por Robert Dilts quien los define como “diferentes modos de pensar y del ser” basado en los trabajos realizados por Gregory Bateson quien propuso la categorización de diferentes niveles lógicos de aprendizaje.

Desde el punto de vista psicológico, parecen ser cinco (5) niveles en los que se mueve el individuo con mayor frecuencia, estos niveles según Bateson (1991) son: Nivel Entorno o Ambiente donde se encuentran las limitaciones externas, está determinado por el ambiente donde nos desarrollamos las personas con las cuales nos rodeamos y el momento que afrontamos. Nivel Conducta la forma de operar o comportarnos está determinado por los mapas mentales y experiencias con el entorno. Nivel Capacidades estrategias, habilidades que destacan o limitan al sujeto. Nivel Creencias sistema de creencia o afirmaciones que estructuran y definen reacciones, comportamientos y determinan las realidades subjetivas. Nivel Identidad

definición de sí mismo, concepción del yo, autodeterminación del Yo.

Nivel Ambiente: donde, cuando y con quien. Contexto externo. Lugar en el que ejecutamos las acciones, con quien las realizamos y en los momentos en el que las efectuamos. Relacionado con el sistema nervioso periférico. Sensaciones y reacciones reflejas. Afectan las tecnologías, contaminación, desarmonía, injusticias, ruidos, violencia, entre otros. Todo ello ayuda a nuestra insatisfacción y nos predispone a las alteraciones de salud, y es muy importante tenerlo en cualquier trabajo que ejecutemos.

Nivel Conducta: qué, o que hago. Comportamiento. Acciones específicas realizadas en cada contexto, conductas ejecutadas en cualquier momento. Aquí incluimos las enfermedades, ya que para la PNL, toda enfermedad es una conducta. Relacionado directamente con el sistema motor, piramidal y cerebelo, acciones consientes.

Nivel Capacidades: Recursos, estrategias mentales, estados internos, responde a la pregunta

¿Cómo? Como puedo o no puedo, como hago o como me impido hacer. Relacionados con el sistema cortical (movimientos oculares, gestos, posturas. Acciones semi-inconscientes, este nivel se encuentra relacionado con el mundo de las emociones y la generación de estados internos que conlleva.

Nivel Creencias: Responde a la pregunta ¿por qué? está relacionado con el sistema nervioso autónomo, es el permiso o motivación para desarrollar, o no, las capacidades, el rango más elevado de este nivel lo forman los valores, responde a la pregunta ¿para qué? Y nos conduce a la intención profunda o sentido que le damos a las cosas.

Nivel Identidad: Responde a la pregunta ¿quién soy yo?, cual es mi misión o función en la vida.Cuál es mi relación conmigo mismo, quien creo que soy y como consecuencia donde pongo mis límites. La identidad se encuentra directamente relacionada con la espiritualidad y de ella emana. Tiene relación con el sistema inmunológico y endocrino.

Además existe un nivel 6. Este solo se alcanza cuando hemos desarrollado y evolucionado los 5 niveles en los que nos movemos pues este va más allá de lo personal, de lo terrenal o plano físico y es el Nivel espiritual o Transcendental. Es el sentido de la vida, la conexión de la persona con el mundo, el sentido de su existencia, el universo y el significado de la vida y la muerte.

Nivel Espiritual: es el espacio interno que nos conecta con lo transpersonal, incluso con lo sublime o con la parte profunda de nosotros mismos, eso que llamamos Esencia, ser esencial. Ser parte integrante de un sistema más amplio. La relación que mantengamos con las fuerzas superiores. Responde a la pregunta ¿Qué o quién más allá de mí hay conmigo?

No es el último, queda abierto porque en realidad no sabemos con certeza que hay después de ahí. Solo se dice que este nivel está relacionado con un sentido de pertenencia plena, con plenitud, Maslow se refería a él como cuando una persona está llena de experiencias cumbre.

La función de cada nivel es organizar y dar sentido a la información del nivel inmediatamente inferior, los cambios que se generan en un nivel superior afectara, reorganizara y modificará los demás niveles inferiores, sin embargo los cambios realizados en un nivel inferior solo afecta o modifica –y no necesariamente se cumple siempre- al nivel inmediatamente superior. Asumiendo como ciertas estas premisas anteriores, nace la necesidad de poder situar en los niveles neurológicos los tipos y estilos de gerencia para así lograr comprender desde que nivel neurológico estamos gerenciando y como poder emitir un mensaje congruente con el desempeño y lo que teóricamente o verbalmente expresamos.

La Real Academia Española define Gerencia: “cargo de gerente, oficina del gerente, tiempo de una persona en el cargo” tomando como referencia esta definición se puede ubicar en el Nivel Entorno o Ambiente. Ya que menciona el espacio físico que ocupa, el tiempo en el cual una

persona ejerce el cargo o el sitio en el cual se encuentra el gerente. Por lo tanto este concepto para los efectos y desempeños laborales compromisos y responsabilidades que conlleva ser Gerente no engloba las cualidades, comportamientos destrezas, los valores y la personalidad que debe poseer o desarrollar un profesional para ejercer este cargo.

Cuando una persona se le pregunta ¿quién es? Y responde soy el que ocupa la oficina del gerente esta persona se está definiendo desde el entorno donde se desarrolla, desde el espacio físico que ocupa más no tiene una percepción clara de quien es en realidad. Pues el nivel ambiente responde a las preguntas ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Cuándo?

Para Siskl, H y Sverdlik. M (1991) Gerencia: “Es el Ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.” Partiendo de lo que define el autor como gerencia se puede ver como la define desde el Nivel conducta, ya que nombra las conductas y comportamientos de un gerente y se menciona también quienes, pues la autoridad se ejerce en sus vidas de

trabajo lo que me permito parafrasear. Tener una conducta que denote autoridad sobre el comportamiento de las personas que comparten en tu entorno laboral.

Este concepto incluye la conducta que debe tener la persona que ejerce el cargo de gerente y claramente marca el comportamiento del mismo, delimita la autoridad al entorno cuando menciona que se ejerce en la vida de trabajo o lo que es lo mismo durante su horario laboral o mientras se mantenga la relación laboral.

Etkin (2.000) Gerencia: “Búsqueda de oportunidades, la coordinación de las capacidades y la aplicación racional de los recursos” Este autor va más arriba en la posición de los niveles y es que se ubica en el Nivel Capacidades pues se infiere que quien ocupe la gerencia debe tener habilidades para poder buscar e identificar las oportunidades, coordinar las capacidades propias y de sus colaboradores.

El nivel Capacidades responde a las preguntas ¿Cómo? O más preciso ¿Cómo hacer? Al identificar como

hacerlo por añadidura sabrá qué hacer, donde y con quien. Desarrollando este nivel el gerente define una meta, la percepción del plan y el camino a transitar, las acciones a tomar y por tanto modificara el entorno.

Ya conociendo algunos conceptos de gerencia ahora es pertinente analizar algunos tipos de gerencia usando el mismo método para identificar desde que nivel neurológico opera o se desarrolla el tipo de gerencia que ejercemos y como esta define el éxito profesional en cuanto al alcance de los logros, la estabilidad y sinergia de los equipos de trabajo, el clima laboral y comportamiento organizacional.

Siskl, H y Sverdlik. M (1991) la Gerencia Patrimonial: es aquella que en tiene referencia a la modalidad del dominio feudal, sin importar si tiene conocimiento académico, experiencia, actitudes y capacidades, sin importar si cumple o no con el perfil necesario para ocupar el cargo, los puestos de dirección y otros cargos superiores en la estructura jerárquica, son retenidos

por los miembros de la familia propietaria.

Es la que funciona con un árbol jerárquico en el que, por lo general, los dueños de la empresa se encargan de administrar directamente su negocio, defendiendo personalmente su patrimonio. Este tipo de gerencia podría confundir en la clasificación del Nivel neurológico porque si bien es cierto que podríamos suponer que está ubicado en el Nivel Identidad, ya que solo es relevante quien es la persona, su apellido o la descendencia, es claro que los niveles inferiores no son tomados en cuenta por tanto podrían no estar desarrollados. Y para pertenecer este nivel debe responder a la pregunta ¿Quién soy? Y si la respuesta es soy el hijo de... o soy el descendiente y heredero de... estaría respondiendo desde el nivel entorno.

Gerencia Política: En el mundo político, ésta es la gerencia clásica en la que un conjunto de personas que conforman un gabinete político ayudan a un presidente, a un ministro, a un gobernante a un dirigente a administrar un país o localidad. En el

ámbito empresarial, la gerencia política es la menos común, los partidos políticos no suelen tener en cuenta el conocimiento, la capacidad, la experiencia en uno u otro campo y cuando toman el control de una empresa, eligen a los directivos más por su camaradería y su fidelidad a la fuerza política que representan que por sus méritos profesionales en el área que van a gestionar, de hecho por lo general, su puesta en práctica en una organización empresarial, es altamente dañina hasta el punto, que sus posibilidades de supervivencia son débiles para no decir inexistentes.

En forma más acentuada que la dirección patrimonial, sin importar si tiene conocimiento académico, experiencia, actitudes y capacidades, sin importar si cumple o no con el perfil necesario para ocupar el cargo, los puestos administrativos claves se asignan sobre la base de una supuesta ideología de afiliación (camaradería) y de las tácitas lealtades políticas.

Esta gerencia se puede posicionar en el Nivel conducta, pues por lo general se valora más las

actitudes que la aptitudes, desde el punto de vista del gerente que la ejerce se posiciona en el Nivel creencias con falsos valores de lealtad, honestidad, compañerismo y complicidad y digo falsos porque consideramos– aquí estoy analizando desde mi nivel creencias- este gerente no le importan esos valores lo que realmente le importa es la conducta y comportamiento de sus colaboradores con respecto a los valores para así poder crear un nivel ambiente propicio de camaradería, complicidad y muchas veces mediocridad por subordinación a una ideología dejando de lado verdaderos valores, creencias, habilidades e inclusive la identidad.

Gerencia Por objetivos: Es básicamente un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos, con la necesidad del trabajador del conocimiento de contribuir a su propio desarrollo. Es un sistema de planificación que integra todos los niveles jerárquicos de la organización, se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo. Este tipo de gerencia

es sinónimo de organización y nivel profesional. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación explícita de un propósito, en donde todos dirigen sus esfuerzos y conocimientos para culminar una tarea específica y por ende el objetivo planteado, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en la herramienta para dar cumplimiento a la Planificación Estratégica y con ella darle forma, color y textura a la Misión y Visión de la empresa.

Partiendo de estas características el tipo de gerencia por objetivos se mueve en los 5 niveles ya que requiere responder ¿Quién soy? Que representa dentro de la organización, exige conocer y desarrollar sus habilidades, una conducta ética y profesional para poder hacer frente a los compromisos y con firme creencia que cada persona tiene un lugar y rol importante dentro del funcionamiento de la empresa para alcanzar los logros u objetivos y así poder transformar su entorno.

CONCLUSION

El modelo de los Niveles Lógicos mantiene que un cambio realizado en la identidad de la persona no tiene las mismas implicaciones que un cambio realizado en la conducta. De allí que los seres humanos suelen organizarse interna y externamente como un sistema.

Por tal motivo, este modelo de niveles lógicos es sistémico, ya que los sistemas vivos se constituyen de diversos subsistemas, todos los cuales se influyen recíprocamente. En este caso se destaca que el sistema neurológico está estructurado en forma de sistemas y subsistemas coordinados jerárquicamente, es decir, niveles neurológicos.

Este es el principal motivo por el que un proceso de cambio para ser efectivo, en la mayoría de los casos tendrá que estar orientado al cambio en niveles superiores, ya que este cambio actuará como disparador de un cambio en los siguientes niveles inferiores: capacidades (que capacidades tengo para hacer algo) y conductas o comportamientos (que

hago concretamente para hacer algo). Trabajando en los niveles de conductas y ambiente podemos realizar cambios correctivos. Es por eso que muchas organizaciones debe abocarse e interesarse por el estudio del PNL por cuanto se necesita que las personas que trabajan en la empresa estén bien a nivel integral, especialmente aquellas que tienen el poder de tomar decisiones.

La PNL ofrece herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, tanto en la parte horizontal como vertical de la organización. Además, permite negociar en forma eficiente con clientes y proveedores, generando un clima de confianza. Gracias a esa capacidad comunicativa y de relaciones interpersonales, se pueden solucionar numerosos problemas y a la vez hacer que la organización sea cada vez más competitiva. "Porque en la PNL importa más el cómo se dice que el qué se dice.

Entonces, sabiendo escuchar, hablar y sentir, se hace mucho más llevadero el conflicto si lo hubiere. Otro

punto que se mejora es la situación emocional de los trabajadores, pues se logra una mejor empatía con quienes rodean a la persona, mejora la comunicación en la supervisión y evaluación de personal, o al reclutar o seleccionar personal en recursos humanos.

También se pueden mejorar las estrategias de márketing al potenciar la capacidad de compenetrarse con el grupo objetivo o dirigirse en sus términos, usando todo el espectro de los sistemas de representación sensorial y llegando a ambos hemisferios cerebrales a través del lenguaje lógico y el uso de analogías y asociaciones de poder (con la música o las imágenes). Según García, si un profesional es capaz de conocerse mejor, puede potenciar sus fortalezas y puede trabajar de forma más eficiente en todo sentido. “La comunicación es un eje transversal de la empresa. Si ésta tiene un proceso de comunicación eficiente, va a trabajar mucho mejor. Si se mejora la comunicación, tiende a mejorarse todo el proceso” (p. 62)

La principal diferencia que la PNL tiene con el gerente es que la primera tiene en cuenta el pasado con sus programas mentales, emocionales y conductuales y, en ocasiones, el proceso incluye desprogramar asuntos del pasado para reprogramar estados deseados, el gerente en cambio, va de presente hacia el futuro, y su objetivo es potenciar los talentos de las personas para que logren sus metas. “En este punto, ambos son complementarios, ya que la PNL busca hacer un énfasis explícito sobre los recursos y habilidades de las personas para que puedan construir su proyecto vital de forma ecológica, es decir, respetando el medio ambiente personal, familiar, laboral y social.

REFERENCIAS

- Bateson, G (1991). **Una Teoría del Juego y de la Fantasía**. En pasos hacia una ecología de la mente. Editorial Planeta Buenos Aires.
- Dilts, R. (2003) **El Poder de la Palabra**. Editorial Urano. Barcelona, España.

Etkin, J. (2000). **La Gerencia: La Praxis del Cambio. En: Política, Gobierno y Gerencia.**: Editorial Prentice Hall 1. Buenos Aires, Argentina

García, J (1998) **Comunicación Interna**, Madrid, Editorial Díaz de Santos.

RAE –**“Diccionario de la Lengua Castellana por la Real Academia Española”**. Décima edición. Madrid. 1852; 731-732.

Sisk, H y Sverdlik, M. (1979) **Administración y Gerencia de Empresas**. SouthWestewrn Publishing Co. U.S.A.