

**EL KNOW HOW Y LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES DESDE UNA PERSPECTIVA
NEUROLINGÜÍSTICA**

Autor: José A. Salcedo
salcedovillamizar@gmail.com

RESUMEN

Las organizaciones que prosperan en el tiempo son llamadas “organizaciones inteligentes”, es decir son aquellas conformadas por grupos de personas que alinean sus talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aún frente a escenarios cambiantes. Se propicia como aporte en este artículo pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al Know How desde la perspectiva de la neurolingüística. De allí, que el gerente dentro de las llamadas organizaciones inteligentes para liderar a sus subordinados debe ejercer ciertas funciones específicas en torno a la tarea que ellos desarrollan, las cuales son: orientación, comunicación de objetivos, instrucciones, apoyo en la realización de la tarea, control de la ejecución y de los resultados de la tarea, adopción de medidas pertinentes, suministro de feedback, evaluación del desempeño entre otros. Bajo estas circunstancias, las estrategias mentales del líder son indispensables para comprender el modo de actuar de las personas que colaboran en una organización ya que no solo determinan el cómo interpretar el mundo sino también de actuar. Si se analiza esta situación desde una perspectiva empresarial, se establece una estrecha relación de las personas dentro de las organizaciones ya que cuando un gerente induce en sus colaboradores el desarrollo de nuevas estrategias, un plan para llegar a la meta o bien, las personas involucradas en esta tarea proporcionan una idea sobre cómo implementar acciones que contribuyan al éxito de la organización.

PALABRAS CLAVE

Gerente, estrategias mentales, organizaciones inteligentes, perspectiva neurolingüística

THE MANAGER, THE MENTAL STRATEGIES AND THE INTELLIGENT ORGANIZATIONS FROM A NEUROLINGUISTIC PERSPECTIVE

Author: José A. Salcedo
salcedovillamizar@gmail.com

ABSTRACT

Organizations that thrive over time are called "intelligent organizations", that is, those formed by groups of people who align their talents and abilities to learn to succeed together and achieve the desired results, even in the face of changing scenarios. As a contribution in this article, it is proposed to think about totalities and make connections, looking for points of improvement or leverages that restore the equilibrium of the system and allow it to become open to Know How from the perspective of neurolinguistics. Hence, the manager within the so-called intelligent organizations to lead their subordinates must exercise certain specific functions around the task they develop, which are: orientation, communication of objectives, instructions, support in carrying out the task, control of the execution and of the results of the task, adoption of pertinent measures, provision of feedback, evaluation of performance among others. Under these circumstances, the mental strategies of the leader are indispensable to understand the way of acting of the people who collaborate in an organization since they not only determine how to interpret the world but also to act. If this situation is analyzed from a business perspective, a close relationship is established between the people within the organizations since when a manager induces in his collaborators the development of new strategies, a plan to reach the goal or, the people involved In this task they provide an idea on how to implement actions that contribute to the success of the organization.

KEYWORDS: manager, mental strategies, intelligent organizations, neurolinguistic perspective

INTRODUCCIÓN

En las nuevas concepciones empresariales, se rediseñan sus estructuras y formas de operar para llegar a lo que actualmente se llama organizaciones inteligentes, en las que todos sus integrantes se preocupan por identificar y/o resolver problemas dentro de las empresas donde se desarrollan los propósitos y objetivos empresariales.

De allí que las organizaciones que aprenden tanto del entorno como de sí misma, se ha de considerar como un modelo ideal de lo que una entidad puede llegar a ser si el capital humano, deja de lado su forma habitual de pensar y están abiertas a nuevas ideas, a nuevos métodos o formas de hacer las cosas; es decir, cuando todos los miembros de la organización están aprendiendo constantemente.

Las organizaciones que aprenden, tienen la habilidad de adquirir, transferir y crear el conocimiento que permite que la misma siga experimentando, mejorando e incrementando su

capacidad, su eficiencia y su eficacia. Este tipo de organización se basa en la igualdad, en la información abierta, en la escasa jerarquía y en una cultura compartida que propicia la adaptabilidad y permite que la organización aproveche las oportunidades, atienda y corrija las debilidades y maneje las crisis.

En este tipo de tendencias, los líderes juegan un papel primordial al otorgar facultades a los integrantes de las diversas áreas que conforman la empresa con respecto a la planeación, y dentro de ésta, la toma de decisiones, el fomento de las relaciones entre departamentos y con otras organizaciones. En general se requiere darle valor esencial a la organización a través de la resolución de problemas, a diferencia de lo que ocurría en la organización tradicional diseñada especialmente para un desempeño eficiente.

En la actualidad el gerente se enfrenta a una continua diatriba entre cuestionar lo que hasta ahora parecía la manera idónea de hacer y ejercer la profesión o generar nuevas teorías y fórmulas para enfrentar los retos que

se presentan continuamente en el país, donde se vive una crisis atípica pero que a la vez puede ser una gran oportunidad para probar nuestras propias teorías o el “KNOW HOW” (saber cómo) Venezolano.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Desde este enfoque argumentativo los distintos profesionales del conocimiento, administradores, economistas que se desempeñan como altos gerentes, cuando las condiciones que se le presentan o a las que se enfrentan no son las conocidas o señaladas en textos y teorías comprobadas, consideran que nada hay por hacer, lo cual a mi parecer es una forma de darse por vencido sin dar la pelea, pues ser gerente o gerenciar es un nombre al cual le acompañan los apellidos, retos y metas. (Martínez, 2013).

Es importante destacar que el interés o la fuerza motivadora para el desarrollo de estrategias mentales tiene una causa totalmente objetiva: la real necesidad del conocimiento que

será estudiado. Si usted no necesita saber un tema, si no carece de esa habilidad, si sus competencias de gestión institucional tienen un alto nivel, entonces no tiene por qué tener interés en un nuevo aprendizaje. De lo contrario si usted reconoce que debe mejorar sus conocimientos y técnicas para mejorar la gestión de su establecimiento, entonces estará seguro que tendría un gran interés, y eso garantizará el éxito a alcanzar.

En tal sentido y haciendo honor a ellos es que se debe encontrar el “KNOW HOW” (saber cómo) para nuestro caso específico y es que siempre hay una forma de lograr respuesta a un planteamiento, a tal efecto, Stumpf (2012) señala que “si en el camino se logra tropezar o caer al tratar de conseguir esa respuesta se habrá experimentado las diferentes forma de no lograrlo”, (p. 54) y prosigue diciendo: ¿de qué forma puedo lograr que la manera de hacer algo funcione en otros aspectos o en otros contextos?

En correspondencia con las ideas precedentes, la respuesta que dará un Coach practicante de PNL, es

la transferencia de las estrategias mentales, estas son las formas, la manera, el cómo se organizan los pensamientos para llevar a cabo una cierta tarea (el posterior comportamiento). Esto debido León, (2008) a que “los individuos perciben el mundo a través de los cinco sentidos, vista, oído, tacto, olfato y gusto. Lo percibido a través de los sentidos o sistema representacional origina procesos neurológicos que generan pensamientos o ideas”, (p. 102). Ello significa que el ser humano está programado para responder a un estímulo, dentro de las estructuras profundas del subconsciente, que responde a una especie de interruptor que es el que activa el mecanismo de respuesta o ejecución.

Bajo este contexto, parafraseando a Rivera y González (2004) quienes aducen que el descubrir cuál es la estrategia mental eficiente y el punto de decisión, sin dejarse engañar por la estrategia mental, intención oculta o de ganancia secundaria, en ocasiones es llamada zona de confort o para otros simplemente conformismo, está

representada por algo a lo que se está muchas veces aferrado o que nos da sensación de comodidad, estabilidad, la cual evita en ocasiones completar una tarea o acción cuando el subconsciente detecta que perderá esa comodidad.

En este orden de ideas Senge, (2000) señala que “la construcción de modelos mentales se da en el marco de una visión compartida capaz de aglutinar los esfuerzos y orientar la acción colectiva en una dirección común”. (P.37). Asimismo, destaca el autor precitado que en el seno de una organización creativa, este ideal sirve de vínculo de unión de la disparidad de iniciativas emergentes en la misma e impregna de coherencia al conjunto. La visión compartida constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora.

De lo antes descrito se desprende la idea que las organizaciones que aprenden deben contar con la capacidad de reinventarse a sí mismas. Su aprendizaje continuado se halla inmerso en ciclos de creación,

consolidación y cuestionamiento mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores.

En el sentido, Nonaka, (1999) desde una perspectiva sistémica, sostiene que una organización que aprende es aquella en la que inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada reducida a un grupo particular sino una forma de comportamiento, donde todo miembro es de manera real o potencial un trabajador del conocimiento. Una organización que aprende se define como un amplio rango de sistemas y procedimientos destinados a capturar y movilizar el know-how. El objetivo de este sistema es involucrar a los trabajadores en las prácticas de aprendizaje y en la articulación y aplicación del conocimiento. Esto requiere el desarrollo de estrategias prácticas orientadas a que los trabajadores adquieran nuevas habilidades tales como desarrollar nuevas tareas o trabajar en equipo.

Por otra parte, Nonaka y Takeuchi (1995), afirman que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación de conocimiento organizacional, entendiendo este concepto como “la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas”. (p. 84). De allí la importancia de afirmar que las organizaciones que aprenden son aquellas que están en aprendizaje continuo y tienen capacidad para, incluso reinventarse a sí mismas. El aprendizaje en estas organizaciones debería operar por ciclos de aprendizaje: crean, absorben y cuestionan el aprendizaje adquirido. Los cambios, cada vez son más rápidos, lo que implica para la organización mayor necesidad de capacidad de adaptación y en consecuencia mayor necesidad de aprender rápidamente, permitiendo hacer frente a los desafíos continuos que les presenta el entorno.

Desde esta perspectiva, se abre la posibilidad de repensar el aprendizaje organizacional y el desarrollo de competencias como estrategias sustantivas para la creación, sistematización, puesta en común y preservación de esos saberes colectivos. Un paso ineludible en esta dirección es una revisión crítica no sólo de la noción de conocimiento o saber sino la de aprendizaje en la organización dada la relevancia ante la inminencia del cambio, por lo que se deben establecer mecanismos para discernir aquello que debemos aprender y sobre la marcha desaprender y reaprender.

Cabe destacar que uno de los aspectos que deben estar presente en las organizaciones modernas son las relacionadas a la creación de conocimiento. En estas organizaciones se fomenta la creatividad e innovación como finalidad principal, permitiendo la adaptación de sus miembros de manera progresiva a los cambios que el entorno les exige, mostrando en consecuencia, gran disposición en el

mejoramiento de sus procesos y productos. Por ello, se hace perentoria la necesidad que exista una cultura asociada a promover el conocimiento y compartirlo.

No obstante, estas transformaciones requieren líderes que medien tales procesos, a quienes Bartle (1998) llama activistas de conocimientos. Por abducción inferencial, los activistas de conocimiento se describen como “personas que tienen competencias para facilitar la creación y compartición de conocimientos en las organizaciones. Son por tanto, líderes que fomentan el aprendizaje organizacional entre sus miembros, inspirándolos y motivándolos hacia el logro de los fines de la organización”. (p. 22)

Sin embargo, los llama “ingenieros de conocimiento” tal como los define Nonaka y Takeuchi (1995) necesitan, para el proceso de generación de conocimientos, un contexto propicio para el aprendizaje individual y organizacional. Un contexto donde se realice la documentación, creación, práctica y

compartición de conocimientos. Asimismo, Martínez y col (2007) definen las comunidades de conocimiento como: Grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, donde los grupos aportan valores.

El departamento de una empresa y/o universidad es un claro ejemplo de una comunidad de conocimiento. En estas comunidades, además de la creatividad e innovación que debe existir, también se permite un cierto grado de flexibilidad al considerar los errores organizacionales como principio para conducirlos al aprendizaje organizacional, proceso determinante en el logro de la innovación y el alcance de las ventajas competitivas.

Cuando ocurre caos organizacional, se presenta una oportunidad para que sus miembros reflexionen y poder salir adelante, redimensionando el problema y resolviendo la crisis. Los miembros de ella responden favorablemente con creatividad e innovación, por eso es que también es llamado en estos

casos “caos creativo”, el cual redundará en beneficios para conducir de nuevo a la adaptación y a la evolución de la red. Asimismo, estas comunidades permiten la generación de un contexto adecuado para el cultivo de la flexibilidad, motivación, creatividad, aprendizaje y evaluación de conocimientos entre sus miembros, en el cual predomine el respeto por los aportes que cada uno de sus actores pueda proporcionar.

La conjugación de todo esto garantizará el éxito organizacional, al permitir el favorable establecimiento de la cooperación y colaboración entre sus miembros. En ese sentido, al existir la cooperación, se propondrán soluciones a los problemas planteados. Sin embargo, cuando este desplazamiento de interacciones ya se realiza entre comunidades de conocimientos, se constituye una plataforma para que se conformen las redes de conocimientos, aplicando la abducción inferencial. La interacción favorece la formación de una red de conocimiento, donde las comunidades que investigan sobre un conocimiento específico crearán y compartirán por

medio de sus procesos, medios y tecnologías nuevos conocimientos a otras comunidades y redes a través de relaciones de cooperación.

Son, en definitiva, sustratos para la conformación de redes, porque siendo ellas parte de su conjunto, éstas se relacionan unas a otras intercambiando información, conocimientos y herramientas sobre un aspecto en común. Lo más importante para las comunidades de conocimiento y organizaciones estriba, en consecuencia, en su disposición de buscar ventajas competitivas que demanda del medio, a través de la construcción de nuevos conocimientos, enrumbándose de este modo, a la innovación continua de sus procesos, bienes y servicios a través de las avances en tecnología. Todos los actores involucrados deben estar comprometidos sobre el futuro que desean crear y los principios y lineamientos con los que esperan lograrlo como visión compartida de la organización.

Complementando el señalamiento anterior se podría afirmar en correspondencia con el

know how que no basta disponer de sofisticada tecnología administrativa si no existe un proceso que lleve, por una parte, a la internalización de su valor e importancia y, por la otra, actividades de aprendizaje colectivo acerca de los usos y aprovechamiento adecuado de los mismos. En ello está envuelto una serie de factores y procesos relacionados con el cambio, aprendizaje, actitud, trabajo en equipo, disposición mental y talento de los individuos que posibilite realmente con el apoyo de tales recursos agregar valor a los productos y servicios que demandan los clientes.

La implementación de tecnologías lleva asociados una serie de cambios en las dimensiones del sistema humano cultural de la organización que son necesarios considerar a efecto de que los beneficios potenciales no se vean sacrificados. Existen por lo menos dos enfoques sobre el cambio que dan cuenta sobre una serie de cuestiones que es necesario considerar. En consecuencia se podría destacar que el hacer uso del know how se debe partir de que todo comportamiento

tiene una estructura que puede ser modelada, aprendida, enseñada y cambiada.

Bajo esta concepción se permitiría corregir de manera rápida y efectiva los diversos problemas de aprendizaje por medio del desarrollo de las habilidades sensoriales donde se pondría de manifiesto los diversos aportes de la Programación Neurolingüística aplicable cuando se habla de desarrollar y potenciar individuos en las organizaciones, al captar los diversos patrones de comportamiento, dado que permite establecer rapport entre las personas que trabajan en una empresa; y a nivel individual, incentiva a las personas a lograr cambios personales, a adquirir habilidades para ser los mejores y a desarrollar las actividades propuestas, a descubrir cómo utilizar más efectivamente el cerebro para el desarrollo del conocimiento y a cambiar conductas que impiden el crecimiento personal.

Si bien la PNL es una poderosa herramienta, no debe ser vista como una panacea, ni como la clave para resolver todas las dificultades que

impiden el crecimiento de las personas en la empresa. Puede ser complementada con otras teorías (calidad total, empowerment, coaching, inteligencia emocional, entre otras) y de esta manera contribuir a la construcción de organizaciones inteligentes y de individuos abiertos al aprendizaje.

Es importante resaltar que el gerente haciendo uso de este conocimiento y prácticas de PNL, de manera responsable y eficaz, parafraseando a Batista, (2001) puede no solo identificar el patrón de comportamiento de sus colaboradores, si no también realizar cambios profundos en su desempeño, dando herramientas para que ellos descubran y afloren su potencial ya que los recursos que un individuo requiere para efectuar un cambio ya existen dentro de él, a lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como profesionales

Los modelos mentales o la aplicación de técnicas de PNL buscan

exteriorizar los conocimientos y potencial de las personas dando herramientas y mayores opciones de respuesta ante una situación cumpliendo con este una de las presuposiciones de PNL según Carrión (2015). El individuo con mayores opciones es quien controla el sistema, se puede decir entonces, que mientras se tengan mayores alternativas o caminos, se podrán evaluar y tomar decisiones más acertadas, actuar o responder de manera efectiva y esto se logra con desarrollar el potencial que tenemos, transfiriendo la seguridad que las personas tienen al realizar las tareas cotidianas y sencillas como afeitarse, manejar, cantar bajo la ducha, para reproducir esa misma emoción o estímulo a el resto de sus actividades.

Es importante resaltar que el gerente haciendo uso de este conocimiento y prácticas de PNL, de manera responsable y eficaz, parafraseando a Batista, (2001) puede no solo identificar el patrón de comportamiento de sus colaboradores, si no también realizar cambios profundos es su desempeño,

dando herramientas para que ellos descubran y afloren su potencial ya que los recursos que un individuo requiere para efectuar un cambio ya existen dentro de él, a lo largo de nuestra historia personal hemos acumulado experiencias, de las cuales podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como profesionales y afrontar con elegancia y flexibilidad cualquier reto que se nos presente, al lograr esa sinergia en un equipo de trabajo y aplicando los cambios en el entorno laboral este cambiará y de esta manera la Organización cambiará esto forma parte de lo que llamamos Organizaciones Inteligentes.

Pero, ¿Qué son las organizaciones inteligentes? A caso ¿tienen inteligencia las Organizaciones? Senge, (2000):

Define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde

las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo. (p. 45)

Es decir el individuo aprende cada día a potenciar sus recursos y por ende su desempeño en aras de poder consolidar y hacer efectiva o exitosa su estrategia mental para luego ser compartida con sus pares a fin de crecer y aprender de manera conjunta. Por otra parte Gavin, (1999) postula que “en este tipo de organización existe la capacidad de crear, adquirir, transferir el conocimiento y modificar actitudes y formas de hacer sobre la base de un nuevo conocimiento” (p. 82); lo que indica que un patrón de estrategias puede transferirse a otras personas, cuando el éxito en el desempeño hace ruido otros comienzan a copiar los comportamientos, pero no es solo lo superficial, el cambio se da de adentro hacia afuera, realmente para poder obtener los mismos resultados o resultados deseados se debe “copiar todo el paquete” es decir conocer y dominar el conjunto de estrategias que conllevan al éxito.

¿Qué veré? ¿Qué oiré? ¿Qué sentiré? Son preguntas que hace un Practicante de PNL luego de una sesión, pues el exhorto es ver en cada compañero, colaborador o líder una oportunidad de conocimiento y cambio continuo para mejorar el clima organizacional y la gestión organizacional, oír a cada uno de sus colaboradores y compañeros pues desde su sitio cada uno puede ser un potencial factor de cambios y así pues sentir se a gusto, sentir que cada día te acerca a esa versión de ti mismo mejorada a la que deseas llegar junto con los que a tu alrededor trabajan para el éxito.

POSTURA CONCLUSIVA

Para finalizar se podría destacar que en la responsabilidad de los gerentes, enmarcado en la dinámica del conocimiento está implícito el reto de que cada organización tiene que construir la dirección del cambio dentro de su estructura; es decir, requiere incorporar a la vida diaria la auto superación continua, a

desarrollarse y proponerse nuevos retos en función de superarlos.

Por lo tanto, los nuevos gerentes dentro de una organización, deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras que le permitan adaptarse a las situaciones de cambio y una visión compartida que conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado; es decir, una organización que se oriente hacia la innovación como vía para el desarrollo de capacidades que estimulen a través del PNL el replanteo de ideas que no se trabajaron, pero que permitan al gerente asirse de la innovación tecnológica, óptima gestión de la información, auto transformación, experimentación, proyección, transdisciplinariedad, disminución jerárquica, visión de logro y financiamiento.

En este contexto, la PNL es una herramienta poderosa, que manejada adecuadamente puede llevar a crear individuos exitosos, con capacidad de

autoaprendizaje, de planeación y desarrollo organizacional. Es aquí donde se presenta un reto que es a través del uso de la PNL que puede adquirir esa habilidad que le ayude como ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. La PNL se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión que se origina a partir de la lingüística, la terapia gestalt, la semántica general, análisis transaccional, dominio corporal, cognitivo y emocional.

Hoy más que nunca se requiere que los sistemas de gestión generen espacios de libertad y desarrollo del potencial del ser humano en las organizaciones y poder contar con los conocimientos que las condiciones actuales demandan para ser competitivos, pero también es determinante saber manejar el factor humano de la organización, ya que es muy importante y necesario contar con un equipo productivo, eficaz, capaz de saber aprovechar las oportunidades que hoy se dan a raíz de los cambios bruscos que se ven de forma cotidiana

en nuestros días. Por tanto el factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Batista, J. (2001). **Incidencia de la Programación Neurolingüística en el Proceso Comunicacional Líder-Supervisado**. Tesis Doctorado en Ciencia Gerenciales de la Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo - Venezuela.
- Carrión, S. (2015). **Curso Facultativo de PNL (4ª)**. Editorial Obelisco. Barcelona - España
- Chaparro, F. (1999). **De la Sociedad de la Información a la Sociedad del Conocimiento**. Editorial Tercer Mundo. Santa Fe de Bogotá. Colombia
- Dilts, R. (2003) **El Poder de la Palabra**. Editorial Urano. Barcelona, España.
- Gavin, D. (2009). **Gestión del Talento Humano Cumpliendo lo Ético**. Obligaciones de la Revisión de Función, Negocios y Sociedad. Nueva York.
- León, N. (2008). **Influencia del Coaching en la Competitividad de la Empresa Real Custom SA**. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres. Perú.
- Martínez, M. (2013). **La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores**. Madrid: Díaz de Santos.
- Miller, G. Galanter, E y Pribram, K (1960) **Planes y la Estructura de la Conducta**. Nueva York
- Nonaka, I. y. (1999). **La Organización Creadora de Conocimiento: Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación**. Editorial Oxford University Press. México
- O'Connor, M (1998): **Un Modelo de Gestión por Valores**. Ed. McGraw-Hill. Madrid
- Rivera, J. y González, L. (2004). **Un Programa de Coaching y Desarrollo de Liderazgo en Roche**. Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos. Madrid España.
- Senge, P. (2000). **La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje**. Editorial Granica, España.

Stumpf, H. (2012) **El Contrato de Know How**. Editorial Temis, Bogotá – Colombia

Watson, J. (1919) **Psicología desde el Punto de Vista de Un Conductista**, University of Chicago Press. Chicago