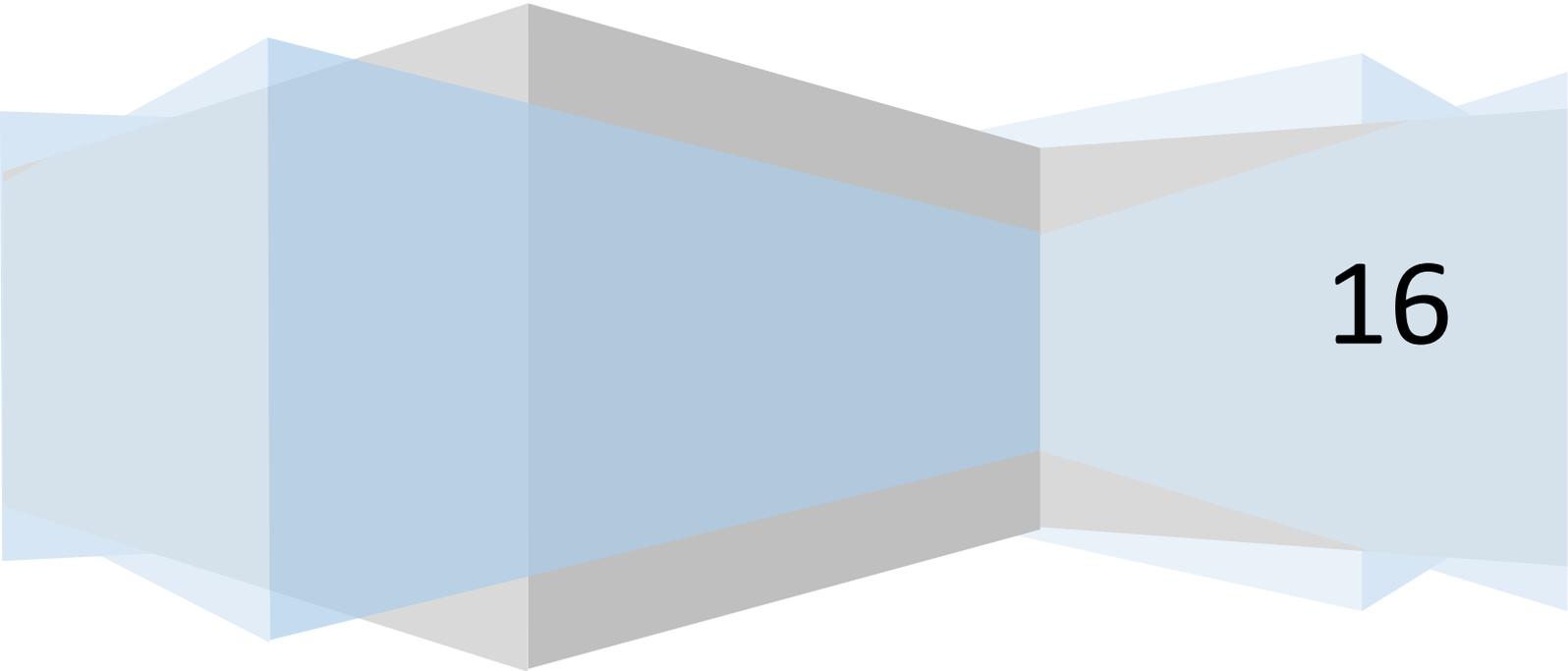


FUNDAMENTOS DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA

# PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y SU EFECTO EN LA TOMA DE DECISIONES

KEILA YERITZE ROJAS GUTIERREZ



16

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
DESARROLLO .....	3
DEFINICIONES .....	3
HISTORIA .....	4
OBJETIVOS DE LA PNL:.....	6
RECURSOS DE LA PNL .....	7
FUNDAMENTOS DE PNL .....	8
LIMITANTES .....	9
AREAS DE APLICACIÓN DE PNL.....	10
PNL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS ORGANIZACIONES .....	10
TIPOS DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO .....	11
APLICACIÓN .....	12
RECOMENDACIONES.....	13
PNL EJERCICIOS GENERALES.....	15
EJEMPLO DE UNA SESIÓN.....	15
CONCLUSIÓN .....	17
AGRADECIMIENTOS.....	17
PROPUESTA DE TESIS.....	17
BIBLIOGRAFIA.....	18

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo habla acerca de la programación neurolingüística, en este se describe su origen y campos de aplicación, asimismo se explica la importancia de su utilización en la vida personal y en las organizaciones.

## DESARROLLO

### DEFINICIONES

La programación neurolingüística (PNL) es una estrategia de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creada por Richard Bandler y John Grinder en California (Estados Unidos) en la década de 1970. Sus creadores sostienen que existe una conexión entre los procesos neurológicos («neuro»), el lenguaje («lingüística»), y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia («programación»), afirmando que estos se pueden cambiar para lograr objetivos específicos en la vida.

A continuación, se muestra una explicación del proceso de programación neurolingüística (PNL)

- **Neuro:** Cada individuo ha establecido su propio sistema de filtración mental para procesar los millones de datos que son absorbidos a través de los sentidos. Es decir, a través de los sentidos formamos una idea del mundo que nos rodea. De esa forma, nuestro primer mapa mental del mundo está constituido por imágenes internas, sonidos, sensaciones táctiles, sensibilización interna, los sabores y los olores que se forman como resultado de este proceso de filtrado neurológico.
- **Lingüística:** A continuación, la persona asigna un significado individual a la información que recibe del mundo exterior. Formamos nuestro segundo mapa mental al asignar palabras a las imágenes internas, sonidos y sensaciones, sabores

y olores, formando así la conciencia cotidiana. De esta manera se explica que el mismo sabor de helado pueda parecer delicioso para una persona y horrible para otra. Este segundo mapa mental se llama el mapa lingüístico (conocido a veces como representación lingüística).

- **Programación:** Estas son las respuestas de comportamiento que se producen como resultado de los dos mapas anteriores. Es decir, si a una persona le parece delicioso el helado de fresa terminará por comérselo, pero si este sabor no es de su agrado posiblemente lo evite

(PNL, 2015)

## HISTORIA

La programación neurolingüística o PNL por sus siglas, comenzó a inicios de la década de 1970, cuando un profesor de la Universidad de California, John Grinder, se asoció con un estudiante llamado Richard Bandler.

Estos hombres tenían una fascinación por la excelencia humana, y se preguntaban qué generaba que una persona fuera brillante en una actividad mientras otras no lo eran. Su inquietud los llevó a desarrollar un método para modelar los patrones de comportamiento de algunos genios de su época.

En 1975, Grinder y Bandler presentaron los dos primeros modelos de la PNL en sus libros "Estructura de la Magia I y II". Estas publicaciones hicieron que la programación neurolingüística se expandiera rápidamente por el mundo. En ámbitos relacionados como la comunicación, el comportamiento y la psicoterapia.

Desarrollaron este modelo a raíz de la investigación de los patrones operativos de grandes terapeutas de esa época: Virginia Satir, reconocida como la mejor terapeuta

familiar de nuestros tiempos, Fritz Perls creador de la terapia Gestalt que posibilita el desarrollo total del ser humano, y el Dr. Milton H. Erickson, máximo exponente de la Hipnosis contemporánea.

Grinder y Bandler lograron estandarizar dichos patrones en común y los ofrecieron como un modelo propio de aprendizaje, en su primera obra, se centran en identificar los patrones verbales y conductuales particulares de los terapeutas:

**Fritz Perls**, Creador de la terapia Gestalt, fundador del Instituto Gestáltico de Lago Cowichan.

La palabra alemana Gestalt no tiene una acepción única en español ya que su significado puede referirse a: totalidad, configuración, forma, figura, necesidad, patrón, estructura, etc., la Psicoterapia Gestalt pertenece a la corriente humanista preconizada y se ocupa de cerrar o resolver asuntos pendientes.

**Virginia Satir**, Terapeuta familiar reconocida mundialmente, pionera en el campo de la Teoría Sistémica Familiar.

Las diferentes posiciones preceptuales son importantes por igual, la cuestión está en saber moverse entre ellas libremente, una persona encallada en la primera será un monstruo egoísta, una persona que esté de forma habitual en la segunda se dejará influenciar fácilmente por los demás, y una persona que esté habitualmente en la tercera, será un observador alejado de la vida.

**Gregory Bateson**, Ciencias sociales y Antropología, co-autor con el psiquiatra Jurgen Ruesch del trabajo Comunicación: The Social Matrix of Psychiatry.

Gregory, decía que lo que hacemos en la vida está determinado por la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos, especialmente con lo que comunicamos a nuestra mente inconsciente.

**Milton Erickson**, fundador de la Sociedad Estadounidense de Hipnosis Clínica y uno de los psiquiatras de mayor reconocimiento mundial de nuestros tiempos.

La curación en estado de trance es una de las artes más antiguas de la medicina. Incluso el hombre primitivo lo practicó. Él creía firmemente que el trance y las curas milagrosas eran de origen divino.

Grinder y Bandler voluntariamente se ofrecieron a dar cursos de capacitación para aplicar sus modelos. Estos cursos demostraron que los modelos de la PNL eran transferibles a otras personas, lo que significaba que los alumnos podían replicarlos con éxito en su propio trabajo.

El modelado es una actividad central en la PNL, y es el proceso de determinar y reproducir la forma en que piensa y actúa un individuo que es excelente en una actividad. En simples palabras, si una persona es exitosa en cierta actividad, para lograr resultados similares sólo se necesita copiar su forma de pensar y actuar.

En la actualidad, PNL ofrece más de 1000 libros sobre diversos temas que van desde la psicología, ventas, negociación, administración, crianza y aprendizaje acelerado, y muchos otros temas más.

(DILTS, 2016)

## OBJETIVOS DE LA PNL:

Existen diversos objetivos que persigue PNL entre los cuales se tienen los siguientes:

- Crear cambios positivos y nuevas elecciones en los individuos.
- Ser más eficaces con los demás
- Liberarnos de costumbres obsoletas, o de comportamientos auto-destructores
- Reflexionar de manera más clara acerca de lo que queremos y los medios para obtenerlo.
- Ayuda en la superación de bloqueos que impiden la realización de metas.

- Mejorar las relaciones contigo mismo y con los demás.
- Desarrollar al máximo la creatividad y la expresión.
- Eliminar las fobias y los traumas
- Controlar circunstancias como el miedo escénico y algunos hábitos,
- Aprender a reaccionar a las críticas
- Desechar conductas no deseadas,
- Mejorar significativamente sus destrezas y habilidades,
- Manejar conflictos internos y conflictos entre personas

## RECURSOS DE LA PNL

Para poder cumplir sus objetivos, PNL trata de conocer primero a los individuos para poder aplicar las técnicas correctas, esto conlleva a un análisis para conocer la forma en que aprenden las personas.

- **Los visuales:** hablan más rápido de lo normal, su tono de voz es alto, postura rígida, respiración superficial y rápida. A este tipo de personas les gustan las actividades agradables a la vista: el cine, teatro, las artes, paisajes.

- **Los auditivos:** se caracterizan por una postura distendida, posición de escucha telefónica, respiración bastante amplia, voz bien timbrada, ritmo mediano, palabras auditivas (oye, escucha). A los auditivos les agradan las actividades relacionadas con la escucha como: la música, contar historias, interactuar con otras personas.

- **Los kinestésicos:** perciben el mundo a través de los sentidos del tacto, gusto y olfato. Se caracterizan por su postura muy distendida, movimientos que miman las palabras, respiración profunda y amplia, voz grave, ritmo lento con muchas pausas. Gustan de actividades físicas, así como del contacto con otras personas.

## FUNDAMENTOS DE PNL

Los autores de esta técnica explican que no todas las personas responden igual a la realidad, por lo tanto es difícil estandarizar los modelos mentales, sin embargo proponen dos fundamentos para lograr el aprendizaje.

**1. Mapa no es igual a territorio.** En tanto que los seres humanos, nunca podremos aprender la realidad. Tan sólo somos capaces de conocer nuestras percepciones de la propia realidad. Así, experimentamos y reaccionamos ante el mundo que nos rodea, principalmente mediante nuestros sistemas de representación sensorial. De hecho, no es la realidad, sino nuestros mapas (interpretaciones) de la realidad los que determinan la conducta y los que le dan significado al comportamiento. Por ende, no es la realidad en sí la que nos limita o nos faculta, sino más bien nuestro mapa de la realidad.

**2. Mente y vida son procesos sistémicos.** Todos los procesos que ocurren al interior de un ser humano y entre los seres humanos y su entorno son de naturaleza sistémica. Tanto nuestros cuerpos, nuestras sociedades, así como nuestras visiones del mundo y de la realidad conforman una ecología de complejos sistemas y subsistemas que se hallan en continua interacción y que se influyen entre sí. Nunca es posible aislar totalmente una parte del todo. Tales sistemas responden a ciertos principios de 'auto-organización' y de manera natural tienden hacia los estados óptimos de equilibrio u homeóstasis.

Todos los modelos y técnicas de la PNL se basan en la combinación de estos dos principios. Mediante el sistema de adquisición de convicciones de la PNL no se pretende que el ser humano conozca objetivamente la realidad. La sabiduría, la ética y la ecología mental no derivan de la obtención de un mapa 'correcto' de la realidad, toda vez que el ser humano no es capaz de ello. En vez de esto, la meta es crearse el mapa más rico posible que a la vez respete la naturaleza sistémica, ecología y entorno propios.

Las personas que se muestran más capaces de lograrlo son aquellas que poseen un mapa del mundo que les permite percibir el número más grande de opciones y perspectivas.

(WALTER, 2013)

## LIMITANTES

Como se explicó aunque esta técnica se fundamenta en dos pilares, existen limitantes en los individuos.

### **Limitantes neurológicas.**

Se cree que la función del sistema nervioso, del cerebro y de los órganos de los sentidos, son más que nada eliminativos y no productivos. Cada persona es capaz de recordar en cada momento todo lo que ha ocurrido y percibir todo lo que está ocurriendo en cada lugar del universo. La función del cerebro y del sistema nervioso consiste en protegernos de ser abrumados y confundidos por esta masa de conocimientos, en gran medida inútiles y sin importancia.

### **Limitantes sociales.**

Los factores sociogenéticos son todas las categorías o filtros a los cuales estamos sujetos como miembros de un sistema social. Las maneras aceptables de percibir una realidad en una cultura dada. Tal vez el filtro sociogenético más comúnmente reconocido lo constituye el sistema de nuestra lengua. Dentro de cualquier parte de la riqueza de nuestra experiencia está relacionado con el número de distinciones que hacemos en determinada área de nuestra sensación.

### **Limitantes individuales.**

Al igual que las huellas digitales, cada individuo tiene una serie de experiencias que conforman su historia personal y que le son únicas e irrepetibles, las limitantes individuales constituyen la raíz de las profundas diferencias existentes entre los seres humanos y la manera como creamos nuestros modelos del mundo. Puede que estas diferencias en nuestros modelos adulteren nuestras pautas sociales enriqueciendo nuestra experiencia, mostrándonos más alternativas, o bien empobreciendo nuestra experiencia de modo que se disminuya nuestra capacidad para actuar de manera eficaz.

## AREAS DE APLICACIÓN DE PNL

Mucha gente estudia PNL para lograr sus metas personales o ser más eficaces en su campo profesional. Estas técnicas pueden ser empleadas en campos tan diversos como la educación, el trabajo en equipo, ventas, mercadeo, desarrollo personal, y liderazgo. Dondequiera que haya interacción humana y potencial de crecimiento, la programación neurolingüística se puede utilizar para desarrollar y mejorar a una persona o grupo.

## PNL EN LA TOMA DE DECISIONES DE LAS ORGANIZACIONES

En ocasiones la falta de comunicación y del manejo de las relaciones interpersonales, lleva a que los colaboradores de las organizaciones tomen decisiones con premura y en algunas veces equivocadas. El PNL mejora el manejo de estas áreas.

Los Metaprogramas son filtros de la experiencia y existen más de 20, estos “Sirven para identificar a una persona y comunicarse en sus propios códigos”.

La PNL funciona con metaprogramas en los que se subdivide la disciplina. Uno de los más importantes es el de sistemas de representación sensorial, el cual supone que cada persona tiene una forma predominante de percibir la realidad, que puede ser visual, auditiva o kinestésica (sensaciones).

Como se detalló en el apartado “recursos de pnl”, cada individuo tiene sus características al aprender.

Lo que trata de hacer la PNL es potenciar los canales de comunicación que se tiene menos desarrollados, de manera que se pueda sintonizar en ellos. Entonces, proporciona herramientas y habilidades para que las personas puedan conocerse a sí mismas y a las demás, con el fin de desarrollar mejor la comunicación y tener una reprogramación de actitudes, igualmente es aplicable en los negocios y aún más a la hora de tomar decisiones en las empresas.

La PNL ofrece herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones interpersonales con los clientes y 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 la empresa más competitiva.

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, por ejemplo, las estrategias de marketing. Se potencia 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. (OSORIO, 2011)

Si se desea obtener el máximo rendimiento de los empleados se debe entender primeramente sus estrategias de trabajo.

#### TIPOS DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO

- **Estrategia de trabajo independiente:** algunas personas no son felices a menos que sean independientes. Ellos tienen gran dificultad en colaborar estrechamente con otras personas y no pueden trabajar bien bajo vigilancia. Ellos tienen que seguir sus propias reglas.
- **Estrategia de trabajo de cooperación:** algunas personas funcionan mejor como parte de un grupo. Llamamos a esto una estrategia de trabajo cooperativa. Estas personas quieren compartir la responsabilidad de todas las tareas. Prefieren apoyar en lugar de sentir todo el peso de la responsabilidad sobre ellos.

- **Estrategia de trabajo de cooperación:** las personas que tienen este estilo de trabajo de proximidad están en algún lugar intermedio entre los primeros dos. Prefieren trabajar con otras personas siempre y cuando ellos sean los únicos responsables de una tarea. Ellos son los encargados pero no trabajan solos.

(ROA, 2014)

### APLICACIÓN

Una vez que se conoce la manera de trabajo de una persona se pueden realizar distintos cambios de conducta.

Por ejemplo, si una persona tiene una estrategia de trabajo independiente, puede que resulte ser excelente en su trabajo, pero suele tener conflictos con sus compañeros, ya que siempre tiene que hacer las cosas a su manera. Si no se maximizan sus talentos y se le da tanta autonomía como sea posible, es muy probable que termine por irse.

La triste realidad es que la mayoría de los empleadores suelen ser insensibles a las estrategias de trabajo de sus empleados. Hay personas que trabajan mejor en un ambiente de cooperación. Ellos crecen cuando hay una gran cantidad de información e interacción humana.

¿Crees que a este tipo de persona le gustaría trabajar en un puesto en el que no tenga contacto con la gente y tenga total independencia? Muchos empleadores piensan que eso sería una recompensa, pero eso sólo aplicaría si la persona tiene una estrategia de trabajo independiente.

Del mismo modo, muchas personas con estrategias de trabajo de proximidad quieren ser parte de un equipo, pero quieren hacer su propio trabajo sin que los estén vigilando.

En cualquier organización hay trabajos que nutren las tres estrategias. La clave es tener la agudeza para saber cómo una persona trabaja mejor y luego encontrar una tarea que maximice sus talentos.

## RECOMENDACIONES

Aunque existen cursos específicos para mejorar áreas de oportunidad, se pueden seguir los siguientes consejos para potenciar la toma de decisiones y maximizar la calidad de los trabajos que realizan los empleados.

### **1. Anclajes (condicionamiento):**

En esta parte se genera una sensación positiva en la persona haciéndola recordar o imaginarse algo positivo, cuando llegue al climax de la sensación se crea un estímulo único en la persona (x ejemplo tocar en el codo). Esto se realiza repetitivamente para que eventualmente se cree un condicionamiento. Tiempo después y habiendo reforzado el condicionamiento, se puede obtener algo de esa persona si se le toca de la misma manera.

### **2. Patrones de lenguaje:**

Ilusión de alternativa: para convencer a alguien de algo se le da a la persona “opciones” pero en realidad se trata que en todas no gane. Ejemplo: “entonces... Vamos a ir a cenar o a comer?” En lugar de “quieres ir a comer o no?”.

### **3. Ordenes encubiertas:**

Las preguntas normalmente acaban con una entonación musical hacia arriba. Las ordenes normalmente lo hacen hacia abajo. El truco es que cuando se haga una pregunta se entone como una orden.

### **4. Claves de acceso ocular:**

Cuando las personas recuerdan o imaginan algo voltean los ojos para algún lado. La técnica es poner atención a los movimientos oculares para buscar un patrón. Si la

persona varias veces voltea los ojos a la izquierda para imaginar o recordar algo positivo, ahí es donde debe situarse uno para ser asociado con cosas positivas.

#### **5. Visual / auditivo / kinestésico:**

Las personas tienen canales preferidos para toma de decisiones. Por ejemplo un diseñador o un cineasta va a ser más visual. La idea es usar esos canales con esa persona para que se sienta más cómoda. Ejemplo. "Mira, quiero que veas el plan que tengo" en lugar de "te quiero contar el plan que tengo".

#### **6. Rapport. Empatía:**

Se debe de averiguar que se tiene en común con la persona y mencionarlo para que se sienta más parecida a él o ella. Lo mismo se puede hacer espejeando su posición física muy discretamente.

#### **7. Operadores modales:**

Las personas usan palabras que expresan necesidad (operadores modales) como necesito, tengo, quiero, deseo, debo para expresarse. La técnica es poner atención a cuál usan en el momento para contestarles con el mismo operador.

#### **8. Referencia interna o externa:**

Hay personas que funcionan mejor cuando alguien más les dice algo y otras cuando ellos mismos se los dicen. Hay que poner atención a esto para poder usar el que más le acomoda a la persona. Si la referencia es interna hay que hacer creer a la persona que la idea surgió de él o ella.

(DEBAYLE, 2015)

## PNL EJERCICIOS GENERALES

Existen distintos cursos y ejercicios que forman parte de PNL, a continuación, se muestran algunos.

### **Ejercicios para eliminar memorias o situaciones incómodas**

Ejercicio del Fondo Blanco – Blanquea tu mente

Ejercicio: ¡Vete, ya no te quiero ver! – Manda a volar esos problemas

Ejercicio: ¡Ya no te quiero escuchar más! – Elimine esas molestas voces internas

### **Ejercicios de motivación**

Patrón de Chasquido – Deja atrás la pereza o la falta de motivación

Motivacion PNL – ¡Deje de Postergar sus Actividades!

### **Personales**

PNL para Fobias – Deje sus miedos atrás

Eliminar Pensamientos Obsesivos con la PNL

### **Ejercicios empresariales**

Mejore sus ventas

Mentalidad triunfadora

(MENDEZ, 2011)

## EJEMPLO DE UNA SESIÓN

**Practicante:** Sé que hay una parte que le causa un comportamiento que quiere cambiar.

**Cliente:** Sí, quiero dejar de enojarme cuando alguien no realiza bien su trabajo.

**Practicante:** Ahora cierre los ojos, vea profundo dentro de usted y encuentre la parte de su inconsciente que controla este comportamiento. ¿Lo ha encontrado?

(El cliente asiente con la cabeza)

Ahora quiero que esa parte de usted identifique las intenciones positivas detrás de ese comportamiento. Cuando lo haya descubierto, ya sea inconsciente o conscientemente, hágame una señal – dependiendo del cliente y las experiencias anteriores, esto podría ser un guiño o una señal con el dedo.

Bien, ahora quiero que esa parte de usted piense en tres nuevas formas de lograr el mismo resultado con un comportamiento diferente, y cuando los tenga.

Bien, ahora quiero que esa parte de su mente piense en esos momentos en que este comportamiento se producirá en el futuro.

Y quiero que haga un cambio para que la próxima vez que este comportamiento ocurra, usted use uno de los tres nuevos comportamientos. ¿Puede hacer eso ahora?

Ahora quiero que decida si es feliz con este nuevo comportamiento, y si es así, haga más cambios para permitir la utilización de este nuevo comportamiento en el futuro cuando sea apropiado. Y si la conducta no es lo que quiere, entonces quiero que pruebe uno de los otros comportamientos hasta que encuentre uno nuevo que sea más útil para usted.

(PNL I. D., 2012)

## CONCLUSIÓN

La programación neurolingüística es una herramienta muy útil pero lamentablemente poco empleada en las organizaciones, no obstante, debería de ser una pieza clave si se desea mejorar la comunicación, el clima laboral, la toma de decisiones, convivencia, cambio de mentalidad, resiliencia, apertura al cambio y otros aspectos que tienen que ver con las emociones, conductas y forma de reaccionar y aprender de los individuos.

Es necesario no solo quitarse los patrones de conducta negativo de la mente, sino sumergirse en una mejora continua de todos los modelos mentales de los colaboradores, a través de la programación neurolingüística se puede lograr estos retos.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios por todas sus bendiciones, igualmente por la oportunidad de trabajar en el proceso de mejorarme a misma.

A mi “alma mater” el Instituto Tecnológico de Orizaba por su esmero en la formación de profesionistas de calidad, a mi Profesor M.A.E Fernando Aguirre y Hernández por su dedicación, esmero y compromiso al compartir sus conocimientos.

¡A Dios por la vida y por la ciencia!

## PROPUESTA DE TESIS

### IMPLEMENTACIÓN DE PNL EN ALGUNA EMPRESA DE ORIZABA

Objetivo: mediante el uso de técnicas y cursos de pnl, mejorar el ambiente organizacional y perfeccionar sus actividades desarrolladas.

## BIBLIOGRAFIA

- DEBAYLE, M. (2015). *MD DEBAYLE*. Obtenido de <http://www.marthadebayle.com/sitio/md/radio/tecnicas-de-programacion-neurolinguistica-que-tienes-que-aplicar-a-tu-pareja/>
- DILTS, R. (03 de 2016). *PROGRAMACIÓN PNL*. Obtenido de <http://www.pnl.org.mx/historia-de-la-pnl.html>
- MENDEZ, S. (2011). *VANGUARDIA*. Obtenido de <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-ejercicios-de-pnl-para/a-ejercicios-principiantes.html>
- OSORIO, M. (02 de 2011). *AMERICA ECONOMIA*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-programacion-neurolingueistica-en-la-empresa>
- PNL. (2015). *programacionneurolinguisticahoy*. Obtenido de <http://programacionneurolinguisticahoy.com/>
- PNL, I. D. (2012). *INNOV-ARTE*. Obtenido de <http://www.innov-arte.com/pnl/sesion-pnl.html>
- ROA. (2014). *CLUB PLANETA*. Obtenido de [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_que\\_utiliza\\_la\\_pnl.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_que_utiliza_la_pnl.htm)
- WALTER, M. (2013). *APRENDERPNL*. Obtenido de <http://aprenderpnl.com/2013/02/pnl-para-tomar-decisiones-como-un-lider/>