



EL ARTE DE LA EXCELENCIA:  
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA LA TOMA DE  
DECISIONES

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA  
ADMINISTRATIVA

Alumno: Teresa Román López

---

**El arte de la excelencia:**  
***Programación neurolingüística para la toma de decisiones***

Teresa Román López  
Alumno maestría en Ingeniería Administrativa  
Instituto Tecnológico de Orizaba

Orizaba, Veracruz 30 de septiembre de 2016

---

## Tabla de contenido

Introducción	3
¿Qué es la programación neurolingüística?	4
Beneficios de la programación neurolingüística	6
Comunicación efectiva	8
Actitud de logro	11
PNL en la toma de decisiones	12
La Programación neurolingüística en la empresa	15
¿PNL v/s Coaching?	17
Principios generales de la PNL	17
Conclusión	18
Referencias	19
Agradecimientos	21

---

## Introducción

Cuando se escucha el término Programación Neurolingüística (PNL), es inevitable asociarlo a una ciencia relacionada a la neurología o algún software computacional, por lo que pudiera pensarse en primera instancia que es un tema bastante complejo. No obstante, esta disciplina en términos simples, está basada principalmente en la comunicación, y en la toma de decisiones.

Sus orígenes se remontan a la década de los años 70's, en la Universidad de California en Estados Unidos de América, tras las investigaciones realizadas por Richard Bandler y John Grinder; mismos que realizaron diversos estudios acerca de los patrones de la conducta humana. Así, analizaron por qué ciertos personajes como Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson eran exitosos en sus campos de acción, partiendo de la curiosidad por entender, cómo a través de la comunicación y del lenguaje producían cambios importantes en el comportamiento de los seres humanos. (Bravo, 2007)

A este respecto, la programación neurolingüística es el estudio de la experiencia subjetiva, es decir, cómo cada persona es un mundo distinto, ya que tiene motivos conscientes e inconscientes que la hacen ser, actuar y comunicarse de una manera determinada; precepto que en esta disciplina es llamado “El mapa no es el terreno”. Por consiguiente, la PNL trata de potenciar los canales de comunicación que se tienen menos desarrollados en los individuos, proporcionando herramientas y habilidades para que las personas puedan conocerse a sí mismas y a las demás. Lo anterior, con el propósito de desarrollar la comunicación efectiva y reprogramar las actitudes humanas, a partir de una mejora en las relaciones interpersonales.



**Figura 1.** Comunicación interpersonal  
(Chauvin, 2016)

---

Es por ello que, siendo dichas nociones muy útiles y aplicables a todo campo de acción, desde la familia hasta los negocios, la programación neurolingüística rápidamente ocupó un lugar importante entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar recursos, promoviendo la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento, logrando así una mejor comprensión de los procesos mentales, a través de lo que perciben nuestros sentidos y que finalmente afecta de manera significativa la conducta. Dentro de este marco, la programación neurolingüística estudia cómo trabajan nuestras mentes, cómo se crean los pensamientos y cómo podemos reprogramar el contenido de nuestros sentimientos, estados de ánimo y comportamientos, para lograr resultados deseados.

### **¿Qué es la programación neurolingüística?**

La PNL es un conjunto de técnicas que colaboran en la alineación hacia la excelencia personal y colectiva. Dicha disciplina fue desarrollada con la finalidad de lograr un cambio permanente en la persona a corto plazo, por medio de la modelación de comportamientos y habilidades necesarios para lograr ciertos objetivos trazados; ya que, cuando se identifican las actuaciones que provocan resultados positivos en el entorno y posteriormente se modelan, desarrollamos una comunicación que contribuye a crear una imagen con visión de futuro exitoso. En ese sentido, su práctica reprograma la mente con respecto a las malas experiencias, con el objeto de eliminar falsas creencias que se posicionan en la mente, para permitir al individuo desarrollarse y tomar mejores decisiones. (Luján, 2015)

Para (Knight, 2002), la programación neurolingüística es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y de comportarnos, siendo un modo de codificar y reproducir excelencia, que nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida, trabajo o empresa.

Asimismo, la PNL constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia; y cuáles son las diversas

---

implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Así, con base en este conocimiento, es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar); para facilitar un cambio evolutivo y positivo. (Notas sobre PNL y Coaching, 2010)

Ahora bien, lo cierto es, que como antes se mencionó, esta disciplina fue creada por dos lingüistas; el Dr. Jhon Grinder y el Dr. Richard Bandler, mismos que tuvieron la inquietud de descubrir cuáles eran los factores que determinaban la diferencia entre una persona que obtiene resultados, de una que no los obtiene, para posteriormente codificar sus resultados y presentarlos a cualquier individuo para su reproducción en propio beneficio. Es así que, a partir de los estudios que Grinder y Bandler realizaron de los tres más grandes terapeutas de la época, Fritz Perls,<sup>1</sup> Virginia Satir<sup>2</sup> y Milton Erickson,<sup>3</sup> nace la programación neurolingüística, teniendo su origen en la psicología. (Luján, 2015)

Para entender finalmente qué es la programación neurolingüística, se presentan los conceptos que forman su significación:

**Programación:** Término comúnmente usado en la cibernética, también empleado de forma análoga para referirse a la característica que tienen los seres humanos para actuar de acuerdo a programas de aprendizaje, mediante la experiencia e interacción con su medio, influyendo directa e indirectamente en el comportamiento y la toma de decisiones.

**Neuro:** Término mediante el cual asociamos que el comportamiento humano proviene de un proceso neurológico, ya que, el cerebro del hombre funciona de acuerdo a la información que le hemos transmitido durante nuestro proceso de crecimiento. Por ello, la PNL propone

---

<sup>1</sup> Fritz Perls: Creador de la escuela de terapia conocida actualmente como Gestalt.

<sup>2</sup> Virginia Satir: Psiquiatra familiar capaz de resolver decisiones sumamente complejas dentro de las relaciones familiares, que otros terapeutas consideraban complicadas e intratables.

<sup>3</sup> Milton Erickson: Hipnoterapeuta más importante del siglo XX, quien poseía una capacidad extraordinaria para identificar las necesidades de la gente mediante la observación.

---

reeducar al cerebro para que interprete la realidad de manera diferente, buscando condicionarlo para que sea más positivo y eficiente.

**Lingüística:** Palabra vinculada al lenguaje como habilidad que nos diferencia en términos evolutivos y que es la manera como el hombre ordena, expresa e interpreta sus sentimientos y pensamientos, ya sea de manera verbal y/o no verbal. Así, la PNL pone énfasis en el estudio del poder de la palabra para moldear la manera en la que actuamos en la vida, valiéndose del lenguaje para atraer situaciones y experiencias positivas. (Stahl, 2000)



**Figura 2.** Conceptos de programación neurolingüística

---

### **Beneficios de la programación neurolingüística**

Los co-creadores de la programación neurolingüística, han concluido que las personas ganadoras superan sus limitaciones personales y potencializan sus cualidades y recursos intelectuales. Asimismo, descubrieron que llegaron al éxito, a través de la capacidad de tomar decisiones y el desarrollo de habilidades de comunicación.

En virtud de ello, esta disciplina propone modificar la manera en la que nos expresamos, identificando aquellas palabras y acciones que son obstáculo para las energías positivas y que limitan nuestro desarrollo personal; propone transformar nuestros patrones mentales afianzados como resultado de experiencias pasadas que nos condicionan a proceder de una manera negativa; para entonces, cambiar nuestra mente como una computadora a la que podemos reprogramar para que actúe como mejor nos convenga.

---

De esta forma, el perfeccionamiento de nuestras relaciones interpersonales, la correcta resolución de conflictos, el ejercicio de una comunicación eficaz, el logro de nuestros objetivos y el aprendizaje del lenguaje no verbal propio y de terceros, nos permite dar una respuesta más apropiada al entorno en el cual nos desempeñamos, contribuyendo al dominio personal e instituyendo así, uno de los mayores beneficios de la programación neurolingüística, tanto en el plano personal como profesional. Sin embargo, pese a sus herramientas útiles y efectivas, para quien quiera obtener las habilidades básicas de un buen comunicador y para quien desee mejorar su vida de manera más rápida; debe considerar tres aspectos fundamentales para su aplicación:

***La claridad del objetivo o meta:*** Es la habilidad de saber y definir claramente cuál es el resultado puntual que se desea obtener.

***La agudeza sensorial:*** Es el proceso por el que aprendemos a enfocar la atención respecto a la información que percibimos del mundo, cultivando la agudeza sensorial para advertir si lo que se está haciendo conduce o no a la meta estipulada.

***La flexibilidad de conducta:*** Es la habilidad que complementa a las anteriores, ya que el hecho de tener mayores opciones nos otorga recursos para poder alcanzar el objetivo de una manera más satisfactoria. (Aprender PNL, 2016)

Es importante considerar que generalmente recibimos infinidad de estímulos sensoriales a cada instante de nuestras vidas y por ello, nuestro cerebro debe procesar gran cantidad de información y evidenciarla de forma tal, que podamos responder adecuadamente a dichos estímulos. Es entonces que se puede considerar que cada persona tiene un mapa de lo que es la “realidad” y al efectuar comunicación, dicho precepto debe ser considerado.

Derivado de lo anterior, surge la gran importancia de dominar el arte de la comunicación efectiva, la cual consiste en saber comprender mutuamente el mapa de cada uno, incluyendo la habilidad de responder eficazmente al otro. De respetar su modelo del mundo.



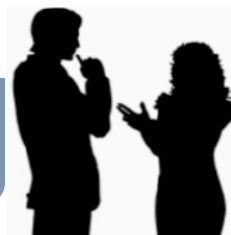
---

## Comunicación efectiva

El primer pilar de la programación neurolingüística es sin duda la comunicación efectiva; y de lo que se trata es fundamentalmente de lograr resultados mientras nos comunicamos, ya sea con palabras, con gestos y hasta con silencios, se expresa. Empero, para ser partícipe de dicho proceso, es muy importante tener en claro nuestros objetivos. ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuál es el objetivo de esa comunicación en particular?

Así, el sentido de una comunicación eficaz es saber interactuar en un plano de igualdad con la persona con la que se comunica, para empatizar y comprender lo que se dice, entender el mensaje y posteriormente obtener los resultados deseados. Ya que muchas veces una pequeña palabra puede acrecentar el feeling<sup>4</sup> o cortar definitivamente el clima de rapport<sup>5</sup> o sintonía logrados, echando por tierra la comunicación y lo que se pretendía lograr en ese momento. Es una actitud de primero escuchar e intentar comprender, es tomar la posición de líder y comprometernos en una relación interpersonal. (Aprender PNL, 2010)

El reto de aprender a comunicar eficazmente, comprender y ser comprendidos, es algo desafiante y a la vez necesario hoy día.



Es preciso también comprender, que aprender a comunicarse y cooperar, significa tener en cuenta las necesidades y las razones de los demás, sin embargo, esto requiere mucha sensibilidad, compromiso y práctica. Asimismo, nuestro modo de comunicar tiene una relación profunda con nuestra personalidad, costumbres y creencias arraigadas, por lo que cambiar exige un esfuerzo serio y constante en el tiempo; implica un seguimiento de nosotros mismos, prestando siempre atención a qué mensajes verbales, no verbales y paraverbales emitimos, para gestionar mejor cualquier flujo comunicativo.

---

1. <sup>4</sup> Feeling: Relación entre dos o más personas que se caracteriza por ser muy positiva, sin que se explicita qué elementos las unen.

<sup>5</sup> Rapport: Es el fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en “sintonía” psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí.

## Lenguaje

Tanto en la comunicación oral como en la escrita, cuando emitimos un mensaje, utilizamos ciertos elementos que nos ayudan a expresarnos.

### Lenguaje no verbal

Se refiere a todos los elementos no verbales que participan en la comunicación, es decir, el lenguaje del cuerpo. Considera a todas aquellas expresiones faciales, gestos corporales, movimientos del cuerpo, mímicas y posturas que utilizan los hablantes cuando están conversando.

Específicamente, se refiere a la sonrisa, mueca, dirección de la mirada, postura de los brazos y piernas que realizan tanto el emisor como el receptor de un mensaje; a la distancia física que se toma con la persona que se está hablando y a aquellos signos, como los de tránsito, que entregan información que es conocida y entendida por una comunidad.

### Lenguaje paraverbal

Representa el manejo de la voz según determinada situación, de tal forma que el tono, timbre, volumen, entonación, las pausas, los carraspeos, llantos, etc., indiquen un estado de ánimo específico como: tristeza, pena, sorpresa, miedo, entre otras.  
(Icarito, s.f.)



**Figura 3.** Eficacia de la comunicación  
(Reyes, 2014)

Perfeccionar, estar atento y pulir los detalles en las relaciones interpersonales, ya sea con amigos, compañeros, pareja, o con gente a cargo en la organización, es una cuestión clave, para desarrollar y mantener la excelencia personal.

Por ello, la finalidad de la comunicación efectiva, es transmitir nuestras ideas y sentimientos, defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza y valía personal, en lugar de la expresividad emocional limitante, que incluye ansiedad, culpa o enojo. Entonces, si queremos sintonizar con otra persona aplicando las técnicas de la PNL para lograr efectivamente esa sintonía, se debe procurar especial cuidado en el uso de ciertas expresiones, palabras o giros del lenguaje para no herir susceptibilidades en nuestro interlocutor, ajustando la parte emocional, con atención, interés y comprensión. (Aprender PNL, 2010)

Es así que la programación neurolingüística aporta entre muchas otras técnicas, una que colabora en ese proceso de acercamiento y control del lenguaje no verbal.

---

Dicha técnica llamada rapport, pretende lograr una sinergia con la persona con quien se interactúa y tiene como finalidad crear un ambiente agradable, de confianza y cooperación mutua, ayudando a quitar de en medio los posibles juicios, distorsiones y malos entendidos, logrando así una escucha activa por parte de ambos individuos.

### **¿Cómo se logra el rapport?**

1. ***Observa los indicadores (Calibrar):***

Debemos observar la postura corporal de la persona, si está erguida, los gestos de las manos, la boca, el ritmo de respiración, sus movimientos oculares, etc. A través de conocimientos mínimos de lenguaje corporal.



**Figura 4.** Rapport  
(China, s.f.)

2. ***Escuchar contenidos, frases y palabras:*** Percatarse del volumen de voz, si es alto, medio o bajo; el tono, si es agudo, medio o grave; la velocidad con que se habla, rápida, media o lenta; y todo lo que se pueda apreciar en la forma del habla de nuestro interlocutor.

3. ***Acompasar (Pacing):*** Ésta es la última fase para crear rapport y consiste en realizar la técnica de espejo para los dos pasos anteriores, ya que, siendo conscientes del lenguaje no verbal, postura, respiración, tono y velocidad de voz, entre otros., éstos pueden ser replicados. Básicamente consiste en calibrar todo lo concerniente a la fisiología de nuestro interlocutor y adoptarlo, buscando tener un tono de voz similar, una postura corporal parecida e incluso utilizar un lenguaje similar al de la otra persona.

4. ***Comprobación:*** Si el rapport está creado, puede comprobarse realizando algún gesto y cambiando de postura; si el interlocutor acompasa, es decir, si el interlocutor realiza un gesto similar, es que se ha logrado crear sintonía. (Jiménez, 2012)

---

## Actitud de logro

Los resultados en el mundo real dependen de la acción, ya que por fuerte que sea nuestra motivación por una meta, existe una gran diferencia entre los soñadores, la gente que desea, incluso aquellos con fuerte determinación, y los que realmente consiguen algo. Por ello, la etapa de la acción, aunque implícita, no siempre es considerada y necesita ser recalcada.

En este sentido, la acción elegida será aquello que se considere necesario para alcanzar el resultado propuesto, de modo que cuanto mejor se defina el objetivo, más probabilidades se tienen de actuar en un modo efectivo. Dentro de esta perspectiva, los estudios de aquellos que son líderes, muestran que son personas que toman decisiones y están listos para actuar en situaciones en las que los demás solo hablan y planean. Asimismo, están dispuestos a cometer errores en la persecución de sus metas, y los traspiés han de ser aceptados como parte del

proceso positivo en el que, cuanto más actuamos, más realimentación obtenemos para dar dirección a nuestras decisiones, con la finalidad de obtener el éxito. (Pérez, 2013)

Así, tomar nota de lo que sucede proporciona la necesaria realimentación capaz de establecer en qué medida nos hallamos lejos del objetivo. ¿Sucedio realmente aquello que esperaba? ¿Hasta qué punto me desvié del objetivo?



Un aspecto importante de la PNL es la actividad sensorial, es decir nuestra capacidad de advertir, viendo, oyendo y sintiendo, el resultado de cualquier comportamiento. Cuanto mejor sea nuestra observación, tendremos mayores posibilidades de decidir un comportamiento diferente capaz de llevarnos más cerca de nuestra meta. (Alder, 2002)

---

## **PNL en la toma de decisiones**

El mundo de los negocios está cambiando a pasos tan acelerados que la demanda de especialización se ha visto reemplazada por la demanda de aprendizaje y diferenciación. Cada día hay más entidades interesadas en crear una organización inteligente capaz de aprender, en la que los individuos que la componen gestionen su propio desarrollo, aprendan a desplegar sus habilidades y exploten su potencial al máximo. Sin embargo, esto no puede lograrse con métodos del pasado, y hoy la clave del éxito descansa en los individuos. Así, la capacidad para gestionar sus pensamientos, resolver conflictos y percibir experiencias de manera sistémica, serán aspectos que marquen la diferencia entre aquellos individuos y organizaciones que se abren paso hacia un nuevo futuro creativo y cooperativo, y los que se queden estancados en las prácticas tradicionales. (Peter, 2012)

No obstante, el éxito nace dentro de cada individuo, de su habilidad para lograr un alto grado de excelencia en todo lo que se hace, se piensa y se dice, por ello, la PNL trabaja el aspecto personal. Pero entonces ¿Qué impacto tiene la programación neurolingüística sobre asuntos empresariales u organizativos?

Aunque pueda no resultar evidente, la búsqueda de la excelencia empresarial lleva inevitablemente a gente de excelencia, es así que la PNL hace su contribución a nivel de la gente y no tiene mucho que decir acerca de teorías del desarrollo organizacional, puesto que su impacto, sea en el área de aprendizaje, comunicación, liderazgo, establecimiento de objetivos o resolución de problemas, acarrea un cambio en todos los niveles de la organización, a partir de la modificación de la conducta del individuo. (Alder, 2002)

En ese sentido, en la práctica, una vez que se sabe que es lo que motiva a una persona, lo que la hace ponerse en marcha y que tipo de comunicación funciona mejor para lograr objetivos específicos, se puede empezar a ser efectivo a nivel de grupo. Sin embargo, en un entorno de cambio, crisis y competitividad como el actual, se nos exige además tomar decisiones cada

---

vez más rápidas y efectivas en el ámbito empresarial, siendo de suma importancia que las decisiones tomadas sean coherentes con los objetivos y la visión organizacionales.

Ahora bien, la PNL considera la toma de decisiones como un aspecto fundamental a dominar de manera personal, ya que cuanto más conocimiento tenga de sí misma una persona, tanto mejor será su toma de decisiones. Por ello, como se ha comentado con anterioridad, esta disciplina ha estudiado el proceso de toma de decisiones de grandes líderes en todo el mundo, desde su nacimiento ha observado las conductas y estrategias de diversos personajes que lograban extraordinarios resultados en su actividad, puesto que el propósito de su creación es formar personas de excelencia. Una de las preguntas que comúnmente se presentan en la programación neurolingüística es ¿cuál es la diferencia...que marca la diferencia?

Según estudios realizados en diversas partes del mundo, un líder, primero reúne y analiza la información con que cuenta, la situación y estado de los sucesos presentados, para luego decidir rápidamente y cambiar de opinión lentamente. De este modo, si una persona tiene en mente un objetivo, tiene una dirección muy precisa al saber lo que quiere y además se conoce a sí misma, tomará rápidamente decisiones difíciles y cambiará de idea tan sólo en pocas ocasiones, tras intensas reflexiones, pero actuando con mucha cautela. (Aprender PNL, 2013)

Evidentemente, se puede decir que tomar decisiones es la manera mediante la cual alcanzamos nuestros objetivos o algo que queremos obtener para nuestro beneficio, puesto que genera la energía que nos lleva a la acción para su consecución. Tomar una decisión, verdaderamente significa comprometerse a lograr un resultado y luego, apartarse de cualquier otra posibilidad. Es por ello que el genio de la física, Albert Einstein, decía que “es importante ser firmes y constantes en nuestras metas, pero flexibles en los medios para lograrlas”. (Campos, 2010)

En este caso, sería preciso preguntarse... ¿Cómo funciona nuestro cerebro cuando tomamos una decisión? ¿Qué áreas o regiones se activan? ¿Cómo se activan? Porque para poder incidir en la mejora de la toma de decisiones, es importante reconocer como es su proceso.

---

En ese caso, debe mencionarse que el hemisferio izquierdo del cerebro es el lógico y analítico; Siendo el hemisferio derecho, el de la intuición, el que sueña, el creativo. Entonces, al momento de tomar una decisión, tenemos que desplazar nuestros pensamientos por los dos hemisferios, es decir, no sólo debemos analizar, sino también visualizar y sentir lo que significaría alcanzar un objetivo propuesto, la satisfacción de lograrlo. Por ello, para obtener el conocimiento integral de la realidad, y el pleno desarrollo de las potencialidades humanas, hay que expandir ambos modos de conciencia, y así equilibrar la razón y la emoción aprendiendo a movernos de un hemisferio al otro, del análisis a la creatividad y viceversa. (Campos, 2010)

Por otro parte, la hipótesis del marcador somático desarrollada por Damasio en 1994, propone que la toma de decisiones es un proceso guiado por señales relacionadas con la homeostasis,<sup>6</sup> las emociones y los sentimientos. La hipótesis proporciona asimismo un modelo conceptual en el que se integran procesos cognitivos y emocionales, para explicar el vínculo entre el procesamiento de emociones y la capacidad para decidir en función de las potenciales consecuencias futuras de la conducta, en lugar de en función de las consecuencias inmediatas. (Martínez, Sánchez, Bechara, & Román, 2006)

Partiendo de lo anterior, se puede aseverar que nuestras decisiones determinan quienes somos, y por ello, es importante decidir: pensar sólo lo mejor, hacer sólo lo mejor y esperar sólo lo mejor, puesto que son las opciones que tomamos y no las condiciones de nuestro medio ambiente lo que moldea nuestro destino.

Richard Bandler dijo una vez: “De lo que se trata básicamente la PNL es de tener más opciones”; y muchos de sus presupuestos y técnicas empleadas, tienen que ver precisamente con aumentar el número de opciones disponibles en cualquier situación que se presente; ya que tener sólo una opción es no tener ninguna en absoluto. (Bavister & Vickers, 2011)

---

1. <sup>6</sup> Homeostasis: Conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y las propiedades del medio interno de un organismo.

---

## **La Programación neurolingüística en la empresa**

La mente es un arma muy poderosa para alcanzar el éxito a nivel profesional y cada colaborador puede tener a su mayor enemigo en sí mismo. Para evitar esta situación, conviene analizar las creencias limitantes que se convierten en un muro para avanzar y que restan talento a cualquier individuo, como por ejemplo, “tengo miedo” o “existe gente más competente que yo”. Entonces, si para obtener los resultados que se desean en el trabajo se tiene que convencer a otros, necesitamos conocer el patrón con el que operan y una vez que se conozca, emitir información en consecuencia.

Es en este campo, es donde la PNL ofrece herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones con clientes, proveedores y colaboradores, generando un clima de confianza y potencializando la capacidad de compenetrarse con el grupo objetivo para dirigirse en sus términos, usando los sistemas de representación sensorial. Es así como las empresas se han dado cuenta que los conflictos personales influyen en la vida laboral y viceversa; y por ello es que actualmente gran número de organizaciones se han interesado en la programación neurolingüística como una disciplina que colabora en la mejora de los canales de comunicación corporativa, partiendo de las relaciones interpersonales.

De este modo, en la empresa, las estrategias de la PNL han sido de gran asistencia para los programas de mejoramiento y calidad, aplicadas a las técnicas de persuasión, motivación, trabajo en equipo, toma de decisiones, conflictos de interés, formación y desarrollo profesional, negociación, reclutamiento y selección de personal, entre muchas otras; pues se logra una mejor empatía con los colaboradores. (Guerrero, 2012) Finalmente, la habituación con los conceptos básicos y procedimientos esenciales de este enfoque, contribuye al logro los siguientes aspectos:

1. El establecimiento de una óptima relación con las personas con quienes se trabaja, para disminuir la resistencia hacia la ejecución de la tarea.



- 
2. La conducción efectiva de entrevistas, presentaciones de ideas y sugerencias, en una forma consistente y congruente con los estilos y "modelos" de los interlocutores.
  3. La detección más fina del efecto que el mensaje y los metamensajes del comunicador, gerente o líder, provoca en los demás, para responder adecuadamente, variando de manera flexible la conducta según sea la retroalimentación recibida.
  4. La observación cuidadosa del lenguaje verbal y no verbal del interlocutor para identificar, por ejemplo, ciertos estilos de comportamiento o estilos de interacción, o para manejar objeciones en procesos de venta o negociación.
  5. La aplicación de procedimientos de modelado o modelaje, como herramientas para el aprendizaje de alguna destreza efectiva de otra persona.
  6. La posibilidad de "anclar" conductas positivas y "desanclar" comportamientos limitantes, en forma controlada e intencional, tanto en otras personas como en sí mismo.
  7. La oportunidad para aprender a redefinir o resignificar situaciones aparentemente negativas, a través de un cambio de perspectiva que permita percibir los hechos de manera distinta y en consecuencia, actuar en forma diferente; a través de los procedimientos de reencuadre, como destreza eminentemente lingüística. (Gallerano, 2009)

En fin, son muchas las situaciones de trabajo y son diversos los aspectos de las interacciones humanas que ocurren en una organización, que pueden ser considerados y atendidos por la programación neurolingüística. Así, su manejo apropiado resulta de especial provecho tanto para el gerente, líder o ejecutivo, como para cualquier miembro de un equipo de trabajo.

---

## ¿PNL v/s Coaching?

El término programación neurolingüística es tan escuchado en la actualidad como lo es el coaching. Sin embargo, la principal diferencia que observan, es que la primera tiene en cuenta el pasado, a través de programas mentales, emocionales y conductuales, que incluyen desprogramar asuntos en retrospectiva para reprogramar estados deseados. El coaching, en cambio, se desplaza del 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. (Osorio, 2011)

Por ello, el coaching y la programación neurolingüística tienen en común la pertenencia de un conjunto de herramientas, que correctamente utilizadas, sirven para empoderar al sujeto en un proceso de cambio; ambas colaborando en la búsqueda de ser la mejor versión de uno mismo.

### Principios generales de la PNL

1. La PNL comienza contigo: Sólo podrás influir sobre otros si aprendes a gestionar tu conducta y tus pensamientos. Si comprendes como actúan sobre ti las diversas técnicas y pautas mentales, te será posible facilitar cambios en el entorno del que formas parte.



**Figura 5.** Superación personal  
(Arcones, 2014)

2. La mente inconsciente es considerablemente más potente que la consciente: La PNL, cuando se aprende bien, incorpora elementos de aprendizaje acelerado y, por tanto, es rápida y eficaz.
3. El secreto del éxito personal está en mostrar congruencia entre lo que se es, se cree y se hace. (Knight, 2002)

---

## Conclusión

Hoy por hoy, las organizaciones requieren líderes exitosos que ejecuten las acciones indispensables para enfrentar complejas situaciones presentadas en el ejercicio de su labor. Más aun, en la época actual de gran competitividad, no basta con ser una persona con deseos de “lograr”, lo verdaderamente importante es llevar a cabo acciones adecuadas con la finalidad de obtener resultados positivos, disponer de un modelo de acción conducido con efectividad que genere estrategias efectivas.

A partir de ello, la programación neurolingüística, reviste gran importancia, permitiendo definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones organizacionales para lograr acuerdos satisfactorios. No obstante, aunque ello impacta en la organización, las decisiones son parte de nuestra vida diaria y las razones que se utilicen o la forma en la que se tomen, serán determinantes para nuestro éxito o fracaso personal y profesional.

Y aunque la PNL parece tratarse, más bien, de una idea producto del sentido común que a muchos les ha resultado verosímil, de alguna manera se puede considerar la adopción de aquello que en su disciplina nos proporcione herramientas precisas para ser personas más competentes y con espíritu de éxito. Lo cierto es que a menudo nuestras limitaciones residen en factores desconocidos a nivel consiente y por ello, descubrir su impacto ya sea a través de la programación neurolingüística o cualquier otra técnica, será la diferencia que marque la diferencia en el dominio de nuestra persona hacia la diferenciación y el éxito.

---

## Referencias

1. Alder, H. (2002). *PNL para la empresa: Cómo alcanzar la excelencia en el trabajo*. Londres, Reino Unido: EDAF, S.A., por acuerdo con PIATKUS BOOKS, Ltd.
2. *Aprender PNL*. (12 de Julio de 2010). Obtenido de <http://aprenderpnl.com/2010/07/pnl-y-comunicacion-expresiva/>
3. *Aprender PNL*. (21 de Julio de 2010). Obtenido de <http://aprenderpnl.com/2010/07/comunicacion-asertiva-y-pnl/>
4. *Aprender PNL*. (21 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://aprenderpnl.com/2013/02/pnl-para-tomar-decisiones-como-un-lider/>
5. *Aprender PNL*. (2016). Obtenido de <http://aprenderpnl.com/pnl/>
6. Arcones, L. (30 de Mayo de 2014). *Estrellas del Marketing*. Obtenido de <http://estrellasdelmarketing.com/2014/05/30/se-la-mejor-version-de-ti-mismo/>
7. Bavister, S., & Vickers, A. (2011). *Programación neurolingüística: Las claves para una comunicación más efectiva*. Barcelona: Editorial Amat.
8. Bravo, A. (18 de Octubre de 2007). *Inicios de la PNL*. Santiago de Querétaro, Querétaro, México.
9. Campos, A. (05 de Julio de 2010). *Overblog*. Obtenido de <http://betocammpos.overblog.com/article-las-decisiones-acertivas-con-pnl-neurolinguistica-usted-toma-decisiones-acertivas-en-su-vida-53488513.html>
10. Chauvin, S. (2016). *Mujeres de empresa.com*. Obtenido de <http://www.mujeresdeempresa.com/la-programacion-neurolinguistica-pnl-como-facilitar-la-comunicacion/>
11. China, A. (s.f.). *Paper Blog. Revista coaching*. Obtenido de <http://es.paperblog.com/herramientas-de-pnl-serie-ii-como-crear-rapport-de-forma-exitosa-1770384/>
12. Gallerano, M. V. (28 de Abril de 2009). *Temas de administración de empresas*. Obtenido de <http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.mx/2009/04/pnl-un-modelo-para-la-comunicacion.html>

- 
13. Guerrero, A. (19 de Septiembre de 2012). *Emprendices. Comunidad de emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-programacion-neurolinguistica-el-arte-de-la-excelencia/>
  14. Icarito. (s.f.). Obtenido de <http://www.icarito.cl/2010/03/50-8937-9-lenguaje-no-verbal-y-paraverbal.shtml/>
  15. Jiménez, J. (09 de Octubre de 2012). *Desarrollo personal para mentes inquietas* . Obtenido de <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/que-es-el-rapport/>
  16. Knight, S. (2002). *La programación neurolingüística en el trabajo*. Málaga: SIRIO, S.A.
  17. Luján, L. (14 de Marzo de 2015). Qué es la PNL y su aplicación en lo personal y empresarial. Perú.
  18. Martínez, J., Sánchez, J., Bechara, A., & Román, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Revista de Neurología*, 411 - 418.
  19. *Notas sobre PNL y Coaching*. (11 de Octubre de 2010). Obtenido de <http://coachpascual.blogspot.mx/2004/11/john-grinder-y-richard-bandler-son-los.html>
  20. Osorio, M. (17 de Febrero de 2011). *Mba & Educación ejecutiva*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-programacion-neurolingueistica-en-la-empresa>
  21. Pérez, C. (31 de Octubre de 2013). PNL: Programación neurolingüística . España.
  22. Peter, S. (2012). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
  23. Reyes, D. (21 de Julio de 2014). *Guía práctica de gestión de proyectos y desarrollo profesional*. Obtenido de <https://guiadeproyecto.com/2014/07/21/35-secretos-del-lenguaje-corporal-que-te-ayudaran-a-salir-adelante-en-tu-carrera-profesional/>
  24. Stahl, T. (2000). *Introducción a la programación neurolingüística (PNL)*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.

---

## Tabla de figuras

Figura 1. Comunicación interpersonal.....	3
Figura 2. Conceptos de programación neurolingüística .....	6
Figura 3. Eficacia de la comunicación.....	9
Figura 4. Rapport.....	10
Figura 5. Superación personal .....	17

## Agradecimientos

Especial agradecimiento al profesor investigador Fernando Aguirre y Hernández, catedrático de la maestría en ingeniería administrativa adjunta al Instituto Tecnológico de Orizaba, por el aporte técnico para la construcción del presente artículo y su dirección en el proceso de aprendizaje del pensamiento sistémico. De igual manera, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) dedicado a promover y estimular el desarrollo de la ciencia y la tecnología en México, por el apoyo financiero para la realización de estudios de posgrado.