



**S.E.P**

---

---

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE  
ORIZABA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

**“Programación Neurolingüística para la toma de  
decisiones”**

**PRESENTA:**

**Panzo Zopiyaxtle Yadira**

**NOMBRE DEL PROFESOR:**

**Fernando Aguirre y Hernández**

**Orizaba Ver.**

**Octubre/2017**

## Contenido

---

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.....	1
Introducción.....	1
¿Qué es la Programación Neurolingüística?.....	2
El objetivo de la PNL .....	4
Los cuatro pilares de la PNL .....	5
Características.....	6
Herramientas.....	7
Proceso de aprendizaje en la PNL .....	9
La PNL en las organizaciones .....	11
Conclusión .....	12
Referencias bibliográficas .....	14

## PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

### Introducción

---

“Lo que hacemos en la vida está determinado por la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos”. Bandler (Co-creador de la PNL)

Para poder entender acerca del significado de la programación neurolingüística se debe tener en cuenta los tres conceptos principales como lo son *programación, neuro y lingüística*. En el primer concepto programación se entiende por un proceso que nuestro sistema mental realiza, en otras palabras la manera que podemos elegir para organizar nuestras ideas, pensamientos y acciones con la finalidad de producir algún resultado, en segundo lugar la palabra neuro se entiende por el comportamiento que realizamos proviene de algún proceso neurológico o patrones neuronales de las vivencias o actos que diario representan nuestra vida, por ejemplo la utilización de los sentidos como el olfato, tacto, gusto, visión, olfato y los sentimientos. La neurología no solo cumple los pensamientos que se generan en el cerebro, va más allá, también las reacciones fisiológicas que pueden ser visibles frente a las ideas y acontecimientos, es por ello, que el cuerpo y el cerebro siempre están interconectados entre sí. Y la tercera parte corresponde a la lingüística que trata del tipo de lenguaje con el que nos podemos expresar para poder liberar nuestros pensamientos y algunas conductas, para así podernos comunicar con el medio ambiente, o bien, se dice que la PNL da gran importancia al campo semántico que puede utilizar una persona cuando pretende comunicarse con otras personas a través de los diferentes canales como:

Visual: En este grupo de personas, normalmente se sitúan aquellas que, pueden procesar la información mediante imágenes y gráficos en donde las palabras, ver, mostrar y aclarar sirven para determinar a este grupo.

Auditivo: En este grupo de personas destacan aquellas que tienen más desarrollado el sentido del oído y logran captar al mismo tiempo de procesar, audios, sonidos y palabras, ellos utilizan mejor la palabra me suena, te escucho y te sintonizo.

Cinestésico: Estas personas perciben mejor las emociones y sensaciones sin filtros lingüísticos se utilizan las palabras como pesado e intenso.

Es por eso que a través de este artículo, se conocerán algunos conceptos acerca de la Programación Neurolingüística y aunque es un término no muy nuevo, para la mayoría de las personas que se les pregunta no pueden dar un concepto acerca de lo que significa, para ellos el término es completamente nuevo y no tienen idea en donde se puede utilizar y cuáles son sus funciones.

Es por eso, se darán a conocer la forma en que muchas personas y organismos, están llevando a cabo prácticas de PNL en su día a día y como forma de vida, la empresas lo están utilizando para resolver conflictos y mejorar la toma de decisiones, pero las personas deberían tenerlo como parte de su rutina diaria.

## **¿Qué es la Programación Neurolingüística?**

---

Cuando se intenta hablar de este tema, se cree que alguien tiene el poder para reprogramar nuestros pensamientos para poder hacer las cosas de diferente manera, pero de lo que trata principalmente es de una forma o un holograma, en donde todas las partes se pueden relacionar entre sí.

La PNL es un modelo sistémico (O'Connor & Seymour, 1995) o bien el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva mientras que otros la pueden nombrar como el arte de la ciencia y la comunicación (Ready & Burton, 2008). También se dice que es un conjunto de técnicas que pueden ser diseñadas para producir cambios en las personas, ya sea a corto o a largo plazo.

Para lo cual, se traduce, que la PNL es una manera o forma que nos permite entender como las personas podemos reaccionar, porque nos comportamos como normalmente lo hacemos, y porque nuestra manera de ser, o bien, la forma en la que actuamos y que nos expresamos, como nos damos a entender y como le damos sentido a nuestra vida al enfrentarnos a todos los hechos que se pueden presentar a nuestro alrededor ya sea en el trabajo, la escuela, con los amigos, con la familia etc.

La PNL se crea a partir de los estudios que realizan Jhon Grinder un lingüista y Richard Bandler un matemático, en los años 70's en donde realizaron algunas técnicas de los terapeutas Virginia Satir, Fritz Perls y Milton Erickson que habían antes propuesto. Figura 1

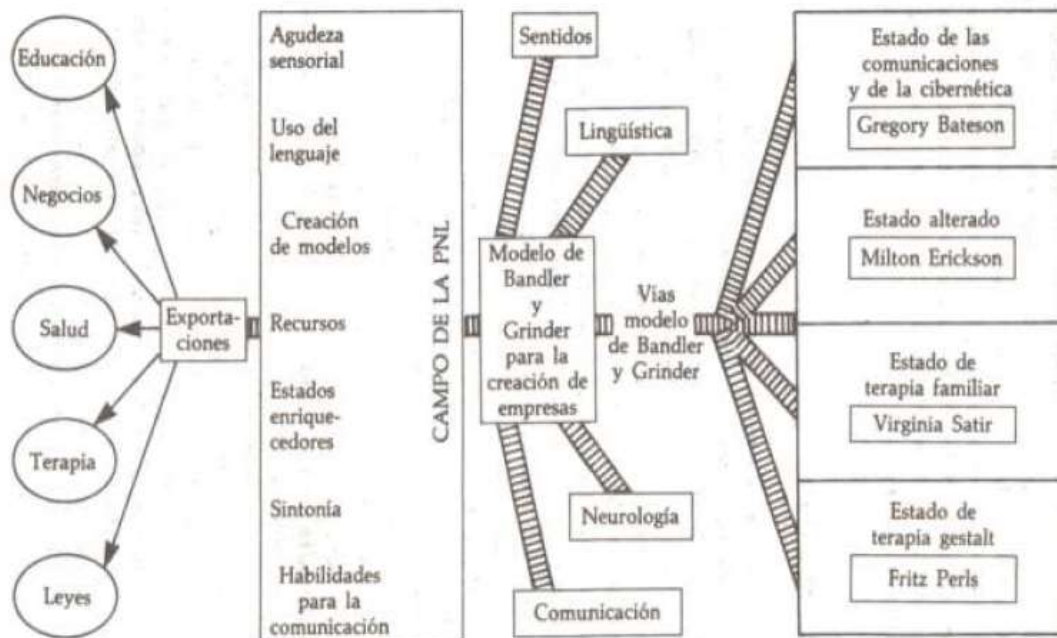


Figura 1 Cuadro fundamental de la PNL (O'Connor & Seymour, 1995)

## **El objetivo de la PNL**

---

“Locura es hacer siempre lo mismo...y esperar resultados diferentes” (Albert Einstein)

Así, como el genio de la física lo puede expresar en esta frase, si cada uno es consciente de lo que quiere realizar tomando diferentes alternativas y no las mismas, podrá llegar a tener nuevas experiencias de vida, ya que, alcanzara la meta deseada o bien conseguir los objetivos propuestos.

La PNL ayuda a que estos caminos o decisiones que hagamos nos lleve a visualizar la meta y que esta se pueda lograr, ya que se puede adiestrar la agudeza sensorial, hacer cambios en los filtros para que nos demos cuenta de algunas de las cosas que antes nos pasábamos por alto, o bien, la PNL ayuda a saber dónde podemos enfocar nuestra atención para así lograr mejores resultados.

Para poder llegar a tu objetivo según la PNL se podrán en marcha cuatro pasos que ayudaran a conseguir lo que desees, a continuación se enumeran:

1. Determinar el resultado que se pretende tener.  
Aquí se tiene que especificar de la manera más precisa que se desea y que resultado espero.
2. Realizar la acción.  
Si solo dejas las cosas en el primer paso jamás se podrán realizar por el simple hecho de haberlas escrito o pensado, es necesario, que se pase al siguiente paso y empezar a realizar lo que se tiene pensado.
3. Tener en cuenta la consciencia sensorial  
Esto trata de poner en práctica los sentidos para así mediante ellos, se pueda tener una mejor manera de ver si las cosas están saliendo como pensamos y si no es así pues modificar el comportamiento y así sucesivamente hasta que se logre lo que deseamos.
4. Se flexible en el comportamiento

La persona que logre ser más flexible es la que podrá controlar mejor las situaciones que se presenten a lo largo de proceso para obtener el resultado, es por ello que siempre debemos establecer una flexibilidad en nuestra vida porque no todos pensarán lo mismo que yo, gracias a sus esquemas mentales que cada quien ha fundado y en lo que cree fielmente.

## **Los cuatro pilares de la PNL**

---

A continuación se detallaran los cuatro pilares en los que se encuentra sostenida la Programación Neurolingüística:

1. Compenetración o rapport. En este primer pilar es donde se pretende que antes de construir relaciones interpersonales con las demás personas, se debe mirar dentro de cada uno de nosotros para estar bien con los demás y poder construir relaciones con ellos también.
2. Conciencia sensorial. Nuestro alrededor se verá distinto y se puede disfrutar más a través de los sentidos.
3. Pensar en resultados. Aquí es donde se detiene a pensar en lo que se desea realizar y que esto se cumpla.

En el área empresarial es uno de los principales pilares, ya que es la manera en que se van a poder tomar decisiones para lograr las metas de la organización, es por ello que se debe tener definidos los objetivos que se pretenden alcanzar y con ello lograr los éxitos.

4. Comportamiento o conducta flexible. Se refiere al comportamiento que se tiene en algunos momentos comparados con otros, la flexibilidad de cambiar de forma de pensar o actuar en el momento, ya sea para cambiar, o bien, realizar algo distinto a lo que ya se venía haciendo.

Un ejemplo de esto, es la forma en que algunas personas toman de cierta manera la forma de comportarse frente algo que les disguste, en el restaurant su sopa se la sirven fría, esto

provoca confusión en la persona, y ella decidirá la reacción que deberá tomar hacia sí mismo ya sea desencadenando emociones negativas como ira y enojo; y con los demás podrá gritar y hacer escándalo, o bien, tomarlo con tranquilidad y comentarlo al mesero que le cambien su sopa, estas dos reacciones se puede interpretar en la forma que cada individuo se comporta de diferente manera frente a un situación incómoda, y con ello habrá utilizado los cuatro pilares que anteriormente se explicaron.

## **Características**

---

Según McWhirter (Meza Cepeda, Almarza de Acosta, & Arrieta de Meza, 2006) dice que algunas de las características que tiene la PNL pueden ser analizadas desde ciertas perspectivas como son el arte, la ciencia y la práctica.

Arte. Desde que nacen las personas están en constante aprendizaje, cada uno y su libre albedrío podrá dirigirse a través de la vida y asumir sus actos, sus decisiones y demás, se entiende que es el sello personal que cada individuo posee y con ello se manifiesta para hacer algo bien.

Ciencia. Se considera así, porque sigue una técnica, un método y un proceso conocido como modelar, que funciona para descubrir algunos de los modelos que antes ya fueron utilizados por otras personas y que les generó un éxito, no solo en lo profesional sino también en lo laboral y familiar.

Práctica. Está constituido por un conjunto de modelos, habilidades y posee técnicas que logran actuar, pensar, experimentar y asumir entre su interior y su exterior.

## **Herramientas**

---

La PNL surge de la interrogante de saber cómo nosotros nos podemos comunicar e interactuar con nosotros mismos y con los demás, si alguien logra ser bueno para unas cosas significa que se puede construir un modelo para que alguien más también lo logre.

### **Modelo de comunicación**

Se entiende que es la forma en que nosotros logramos percibir el mensaje a través de un modelo que cada uno posee mentalmente. Según O'Connor expresa que "El significado de la comunicación es la respuesta que usted obtiene." (O'Connor & Seymour, 1995)

Entonces, se dice que la comunicación está constituida no solo por palabras, sino también depende del lenguaje de nuestro cuerpo, y el tono de voz que se utilice para expresarse y transmitir información hacia los demás.

### **Metamodelo**

Es un modelo que desarrollaron Bandler y Grinder, en el cual trataron de explicar acerca de la estructura profunda y superficial, es decir, que cuando una persona habla es porque tiene un modelo interior y profundo, dentro de uno mismo, para lo cual la PNL trata de extraer información que no ha sido expresada por la persona.

Dentro de la PNL existe una frase que dice "El mapa no es igual al territorio" esto significa que las personas no siempre responden a lo real, más bien a las percepciones que cada uno de ellos tiene acerca de lo que está a su alrededor o la circunstancia en la que se encuentra mediante representaciones (mapas) cada uno representa uno distinto al de otra persona, cada uno lo percibe a través de los sentidos (vista, olfato, tacto, oído y gusto) a esto se le considera el territorio.

Toda la información que llega del exterior bombardea cada segundo a nuestros sentidos, pero solo la mente inconsciente logra captar un mínimo y esta se logra filtrar con la ayuda de como los valores, recuerdos, creencias entre otros, influyen en ello para aceptar lo que queremos recibir. A estos filtros se le conocen como marcos de conducta, y consiste principalmente en la forma de pensar y la manera en que actuamos.

Algunas veces, muchas de las personas creen tener un mapa correcto de las cosas según su percepción y creen que los demás no tienen razón que solo ellos están en lo cierto, cada uno diseña su propio mapa y se centra según las bases de sus propias creencias, es por ello, que resulta muchas de las veces incomprensible y no entendible al establecer comunicación y una relación con alguien más.

Los marcos de conducta consisten en:

- Estar orientado hacia los objetivos y no hacia los problemas (marco de reprobación): consiste en descubrir nuestras metas y encaminarnos hacia ellas de manera positiva y no caer en la negatividad que no lleva a nada útil.
- Cada persona debe cuestionarse más el ¿Cómo? Que el ¿Por qué? Para lo cual esta interrogante no ayuda para resolver el problema que se tiene, sino todo lo contrario solo se justifica, en cambio con el ¿Cómo? Ayuda a resolver, como puedo hacerle para resolver mi problema.
- La interacción (feedback) contra el fracaso, para lo cual este segundo término, no se le debería de considerar como fracaso, más bien es un resultado que no se esperaba y que se tiene que considerar como aprendizaje, y con la interacción se mantiene firme el objetivo que se quiere conseguir.
- Las posibilidades más que las necesidades, aquí se debe tener en cuenta que se deben fijar metas que pueden considerarse posibles, que lo que realmente se necesita realizar.
- Y por último, las PNL adopta una actitud de curiosidad y de fascinación más que de hacer simples suposiciones, si se tienen claras las metas por más difíciles que suelen presentarse, es mejor tomar una actitud y pretender que se podrán realizar, que simplemente no hacer nada.

La PNL cuenta con algunas limitaciones según Grinder y Blander, que a continuación se presentan:

Limitantes neurológicas. Ellos expusieron que creían que la función que realizaba el cerebro, el sistema nervioso, los órganos y los sentidos, pueden eliminar más que ser productivos, ya que, cada ser humano es capaz de poder recordar todo lo que vivió y puede también percibirlo, aunque estos a su vez solo filtran esa información para no abrumar al individuo con tantos conocimientos que le llegan.

Limitantes sociales. Se puede considera una limitación importante es el tipo de lengua o lenguaje que tiene cada individuo ya que eso limita la comunicación entre varias personas, cada uno percibe diferentes cosas según la cultura de la que proviene.

Limitantes individuales. Cada persona cuenta con record de historias personales, que han tenido gracia de vivir y que son únicas, y, con ello también suelen generar sus propios modelos con el cual perciben el mundo que les rodea.

## **Proceso de aprendizaje en la PNL**

---

El PNL tiene un ofrecimiento dentro de su catálogo de herramientas en la cual explica una manera de cómo se logra el aprendizaje.

Las cuatro etapas del aprendizaje:

1. Incompetencia inconsciente (no sabe que es una televisión y no sabe utilizarla)
2. Incompetencia consciente (la persona es consciente pero no sabe prenderla pero lo intenta)
3. Competencia consciente (la persona ya sabe cómo prenderla )
4. Competencia inconsciente (la persona sabe hacer las cosas pero se distrae haciendo otras por ejemplo leer, reírse, escuchar música entre otras.)

Se puede llegar a desaprender cuando se va del número 4 al 2. Y lo mismo pasa para poder reaprender es ir del número 2 al 4 con más opciones.

## **Beneficios de la PNL**

---

La PNL se emplea en varios campos como en la parte de recursos humanos de las empresas en la que ayuda al personal, como parte de las ventas, la comunicación interpersonal, la parte educativa, en procesos de terapias, para la salud y con ellos pueden conseguir mejores resultados y que estos sean más rápidos y eficaces.

1. Con la PNL se puede facilitar la comunicación, ayuda a favorecer el liderazgo y dirección de los grupos.
2. Tienen acceso que ayuda a descubrir aquellos recursos internos de las personas que no estaban conscientes y que ayudan para conseguir sus metas que antes no parecían que fueran a hacerse realidad.
3. Mejoran la salud, ya que con la ayuda de la PNL se pueden superar algunos estados emocionales negativos como la depresión, las fobias, trastornos, entre otros; al mismo tiempo te desprende de malos hábitos como tabaco, drogas, alcohol etc.
4. Ayuda a tener mejor seguridad de uno mismo, ya que ayuda desenvolverse mejor dejando la timidez y situaciones que pudieron ser traumáticas.
5. Aumenta la concentración para estudiar así como la creatividad de cada uno y ayuda con la creación de estrategias.
6. Ayuda a cambiar las creencias que son negativas a volverlas positivas.
7. Ayuda al desarrollo profesional, ya que gracias a la PNL los encargados como médicos, psicólogos, terapeutas etc. Pueden ayudar a las personas a que consigan cumplir sus sueños.
8. Ayuda con el aumento del auto- conocimiento
9. Es un gestor de emociones ya que ayuda a las personas a controlarlas y saber estar en una situación que no es conocida, un ejemplo es cuando haces una exposición y tienes miedo y nervios, ayuda a controlarlo y dejar que fluya para poder comunicar lo que quieres que sepan.

10. Aumenta las estrategias motivadoras en la que ayuda a conseguir sus objetivos de una manera efectiva.
11. Ayuda a entender el estilo de aprendizaje que cada uno posee.
12. Desarrollar estrategia para una mejor manera de tomar decisiones.
13. Ayuda a entender de la mejor manera el hacer cambios en nuestra forma de realizar las cosas mediante la comprensión, aceptación y aprendizaje.

## **La PNL y la toma de decisiones en las organizaciones**

---

La PNL es una herramienta que todas las empresas deberían de implementar para poder llegar a sus objetivos, ayudarían en el área de recursos humanos, en el reclutamiento y selección del personal, así como también en el área de ventas y mercadotecnia.

La PNL ayuda en el reconocimiento de lo que cada persona sabe acerca de si misma, entonces podemos llevarlo al campo empresarial, en donde sabemos que es la empresa y que es lo que quiere lograr, esto será más fácil a la hora de tomar decisiones y los encargados de ejecutarlas.

Muchas de las veces es muy difícil tomar una decisión por el miedo a pensar lo que se decida pueda estar en lo incorrecto, pero al hacerlo tantas veces se puede practicar y estar más consciente de lo que se realiza.

Es por eso que la persona que tome las decisiones en la empresa debe ser una persona que esté involucrada con todos los aspectos a considerar para implementar la decisión y que a través de las herramientas y los valores fundamentados de la persona pueda conseguir ejecutar los planes y cumplir con los objetivos de una manera más eficaz y congruente, habiendo analizado todo el entorno.

Para esto se consideran algunos beneficios:

- Ayuda a mejorar la comunicación entre sus integrantes
- Mejora la capacitación

- Busca mejorar en base a técnicas más efectivas
- Logra un desarrollo más productivo y de calidad
- Mejora la forma de actuar de las personas que laboran dentro de la empresa
- Identifica los valores de cada persona.

## Conclusión

---

La programación neurolingüística es una herramienta que nos ayuda a encaminar nuestros pensamientos a través de un filtro y mapas para determinar cuál es la mejor alternativa para la realización de las tareas y labores que deseamos.

Gracias a ella, podemos vernos de manera diferente, ya que cambia la forma de percibirnos a nosotros y al mundo que nos rodea, ayuda a establecer mejores formas de aprendizaje, en las empresas pueden surgir modelos para aplicar, la capacitación y que todos tengan en cuenta la manera en que se quiere trabajar, esto ayudara a incrementar la productividad.

Si la mayoría de las empresas llevaran a cabo prácticas de la PNL para ayudar en la modificación de los pensamientos y la forma de trabajar de las personas, podrían conseguir mejores resultados.

Un buen líder capaz de tomar decisiones es aquella persona que conoce de sí misma y que además puede ser ejemplo para realizar cambios en las personas, llevando consigo al éxito empresarial, sin descuidar los valores y mapas mentales ya establecidos a lo largo del tiempo, además de una comunicación efectiva.

### **Propuesta de Tesis**

Implementar un modelo que ayude al inconsciente del personal a lograr los objetivos de la empresa Cafiver SA de C.V.

### **Objetivo**

Lograr incrementar las ventas mediante prácticas y técnicas de Programación Neurolingüística, en donde el personal tenga la capacidad de generar a través de estas herramientas la realización sus labores en consecución con las metas propuestas.

### **Agradecimientos:**

Hago mención especial al Instituto Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Orizaba, a la Maestría en Ingeniería Administrativa y materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa que la imparte el Dr. Fernando Aguirre y Hernández, por motivar en la realización del artículo y de los conocimientos que adquiero en cada uno de los temas a investigar, pero sobre todo al CONACYT por brindar el apoyo para continuar con mis estudios de posgrado.

## Referencias bibliográficas

---

Fundación Factor Humano. (01 de Julio de 2011). *www.factorhuma.org*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de *www.factorhuma.org*:

[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8863/pnl\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8863/pnl_cast.pdf)

Jiménez Serna, M., & Baldeón Padilla, N. (28 de Octubre de 2008). PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA COMO APOYO AL ÉXITO COMUNICACIONAL. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Meza Cepeda, R., Almarza de Acosta, P., & Arrieta de Meza, B. (2006). La programación neurolingüística como herramienta de aplicación a la solución de problemas comunicativo-afectivos. *Synergies Venezuela*, 192-203.

O'Connor, J., & Seymour, J. (1995). *Introducción a la Programación Neurolinguística*. España: Ediciones Urano.

Ortíz, J. (02 de Octubre de 2013). *www.itesm.mx*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de *www.itesm.mx*:

<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jose+luís+ortiz+rosales/op%2802oct13%29joseluisortiz>

PNL. (20 de Octubre de 2017). *www.pnl.org.mx*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de *www.pnl.org.mx*: <http://www.pnl.org.mx/metamodelo.html>

Ready, R., & Burton, K. (2008). *PNL para Dummies*. España: Granica.