



---

---

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y  
ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL), COMO  
HERRAMIENTA APLICADA EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES  
DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA**

***TESIS***

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA:**

**C.P. ARTEMISA ROMERO ROCHA**

**DIRECTORES DE TESIS:**

**M. EN C. ARTURO E. VELÁZQUEZ GONZÁLEZ**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

## SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

### ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México. D. F. siendo las 10:30 horas del día 18 del mes de AGOSTO del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL), COMO HERRAMIENTA APLICADA EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA”

Presentada por el alumno:

**ROMERO**

Apellido paterno

**ROCHA**

Apellido materno

**ARTEMISA**

Nombre(s)

Con registro: 

<b>B</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Director(a) de tesis

  
M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ  
GONZÁLEZ

  
DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE  
VALLEJO

  
DRA. MARÍA TRINIDAD  
CERECEDO MERCADO

  
DRA. MARÍA DEL REFUGIO BARRERA  
PÉREZ

  
DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México el día 22 del mes de Septiembre del año 2011, la que suscribe Artemisa Romero Rocha alumna del Programa de Maestría en Ciencias en Administración Pública con número de registro B091469, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración de Santo Tomás, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Arturo E. Velázquez González y cede los derechos del trabajo titulado **“LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL), COMO HERRAMIENTA APLICADA EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección [arte\\_rom@hotmail.com](mailto:arte_rom@hotmail.com). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

C.P. Artemisa Romero Rocha.

## **AGRADECIMIENTOS**

Durante estos años son muchas las personas que han participado en este trabajo a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado de formadesinteresada.La presente Tesis es un esfuerzo en el cual participaron varias personasleyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dándome ánimo, acompañándome en losmomentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Gracias a Diospor permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta más en mi carrera.

Agradezco al M. en C. Arturo E. Velázquez González por haber confiado en mi persona, por la paciencia y porla dirección de este trabajo. A la Dra. María Antonieta Andrade Vallejo, Dra. María Trinidad Cerecedo Mercado, Dra. María del Refugio Barrera Pérez y al Dr. Oscar Alcides Zapata Zonco por su atenta lectura de este trabajo, por sus comentarios y susatinadas correcciones.

No puedo olvidar a mis compañeros y amigos con los cuales he compartido incontables horas de trabajo. Gracias por los buenos y malos momentos, por aguantarme y porescucharme.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional de mis padres y hermano,quedesde un principio hasta el día hoy siguen dándome ánimo para terminar este proceso.

Quiero agradecer muy especialmente a Luis Illescas Flores (mi flako),que durante bastante tiempo tuvo la paciencia suficiente para apoyarme profundamente, para darme su comprensión, su cariño y su amor. Gracias por hacer de esos momentos un verdadero vivir. Esto es también nuestro premio.

Por último quiero dar las gracias a todos aquellos que me han devuelto una sonrisa, a todos aquellos que han puesto de su parte para que el trajín diario sea más llevadero y muy en especial a la vida que, como dijera Violeta Parra, me ha dado tanto.....

***!!!Gracias a todos!!!***

## INDICE

	Página
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCION.....	3
<b>CAPITULO I. “Metodología de la Investigación”</b>	
1.1 Objeto de Estudio.....	7
1.2 Estado del Arte.....	7
1.3 Justificación de la Investigación.....	13
1.4 Planteamiento del Problema.....	15
1.5 Delimitación del Problema.....	15
1.5.1 Delimitación Espacial.....	15
1.5.2 Delimitación Temporal.....	15
1.6 Hipótesis.....	16
1.7 Objetivos.....	16
1.7.1 Objetivo General.....	16
1.7.2 Objetivo Específico.....	16
1.8 Estrategia Metodológica.....	16
1.9 Identificación de Variable.....	17
1.9.1 Variable Independiente.....	17
1.9.2 Variable Dependiente.....	17
1.10 Matriz de Congruencia Metodológica.....	18

## **CAPITULO II. “Marco Teórico”**

	Página
2.1 Programación Neurolingüística (PNL).....	21
2.1.1 Concepto de Programación Neurolingüística (PNL).....	21
2.1.2 Nociones Básicas de la Programación Neurolingüística (PNL).....	23
2.1.3 Características de los hemisferios izquierdo y derecho.....	25
2.1.4 Órganos Receptores.....	29
2.1.5 Sinopsis Histológica.....	30
2.1.6 Arco Reflejo.....	31
2.1.7 Ideas básicas de la Programación Neurolingüística (PNL).....	33
2.1.8 Características de la Programación Neurolingüística (PNL).....	35
2.1.9 Objetivos de la Programación Neurolingüística (PNL).....	36
2.1.10 Técnicas utilizadas en la Programación Neurolingüística (PNL).....	37
2.1.11 Estructuras.....	48
2.1.12 Campos de Acción de la Programación Neurolingüística (PNL).....	55
2.2 Fundamentos de Liderazgo.....	56
2.2.1 Escuelas de influencia en el Liderazgo.....	59
2.2.2 Definición de Liderazgo.....	60
2.2.3 Definición de Líder.....	60
2.2.4 Elementos y características del Liderazgo.....	61

	Página
2.2.5 Objetivo.....	62
2.2.6 Funciones y Naturaleza del Liderazgo.....	64
2.2.7 Estilos y técnicas de Liderazgo.....	65
2.2.8 Tipos de Liderazgo.....	68
2.2.9 Perfil del Líder.....	70
<b>CAPITULO III. “Antecedentes”</b>	
3.1 Fundamentos de la Programación Neurolingüística (PNL).....	76
3.2 Particularidades de la Programación Neurolingüística (PNL).....	78
3.3 Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL).....	79
3.4 Tipos de personas según la Programación Neurolingüística (PNL).....	82
3.5 Utilidad de la Programación Neurolingüística (PNL)....	83
3.6 Hacia donde se encamina la Programación Neurolingüística (PNL).....	83
3.7 Métodos más utilizados por la Programación Neurolingüística (PNL).....	84
3.8 Campos de acción de la Programación Neurolingüística (PNL).....	85
3.9 Relación de la Programación Neurolingüística con algunas ciencias.....	86
3.10 Antecedentes del liderazgo.....	88
3.11 El liderazgo como función dentro de la organización.....	92
3.12 Características que identifican a un líder.....	93
3.13 Funciones administrativas del liderazgo.....	94
3.14 El liderazgo como función en la organización.....	96

	Página
3.15 Líderes y Gerentes.....	98
3.16 Diferencias entre Líderes y Gerentes.....	98
3.17 Tendencias del Liderazgo.....	99
3.18 Estilos de Liderazgo.....	100
3.18.1 El líder autócrata.....	101
3.18.2 El líder participativo.....	101
3.18.3 El líder que adopta el sistema de rienda suelta ó líder liberal.....	102
3.19 El líder y las necesidades fundamentales del ser humano.....	103
3.20 Definición de Gerencia.....	107
3.21 Definición de Administración Pública.....	108
3.22 Estilos clásicos de dirección.....	110
3.23 Los cuatro talentos del líder.....	112
<b>CAPITULO IV. “Análisis de la percepción del liderazgo organizacional de los puestos de mandos de la administración central del IPN”</b>	
4.1 Acuerdo por el que se establece el sistema de profesionalización del personal de mando de la administración central del IPN.....	119
4.2 Lineamientos para la operación del sistema de profesionalización del personal de mando de la administración central del IPN.....	120
4.3 Acuerdo por el que se aprueba la estructura orgánico - administrativa de la administración central del IPN.....	120
4.4 Aspectos evaluados de la PNL.....	122
4.5 Percepción del liderazgo organizacional.....	122

	Página
4.6 Auto- percepción del líder en el IPN.....	123
4.7 Liderazgo y Administración.....	137
4.8 Concepción del liderazgo y de quien lo ejerce.....	138
4.9 La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	139

## **CAPITULO V. “Propuesta”**

5.1 Propuesta de habilidades y destrezas que deben integrarse en el catalogo de puestos de mandos medios del IPN, para el mejoramiento de las funciones administrativas del liderazgo .....	143
5.2 Propuesta.....	148
<b>Conclusiones</b> .....	150
<b>Recomendaciones</b> .....	152
<b>Bibliografía</b> .....	154
<b>Anexo 1</b> .....	157
<b>Anexo 2</b> .....	169
<b>Glosario de Términos</b> .....	186
<b>Siglas y abreviaturas</b> .....	197
<b>Relación de Imágenes</b>	
Imagen 1 Dominio de hemisferios.....	26
Imagen 2 Cerebro Neo- Cortex.....	27
Imagen 3 Cerebro límbico.....	28

Imagen 4 Movimientos oculares.....43

**Relación de Diagramas**

Diagrama 1 Esquema de comunicación.....38

Diagrama 2 Niveles neurológicos.....50

**Relación de Cuadros**

Cuadro 1 Palabras visuales.....41

Cuadro 2 Palabras auditivas.....42

Cuadro 3 Palabras kinestésicas.....42

Cuadro 4 Características que identifican a un líder.....143

**Relación de Tablas**

Tabla 1.....63

Tabla 2..... 64

**Relación de Organogramas**

Organograma 1 Estructura orgánico - administrativa.....121

## RESUMEN

El propósito de este trabajo es analizar las bases teóricas sobre las cuales se afirma la disciplina Programación Neurolingüística, (PNL) y su gran desarrollo, al principio en psicoterapias y posteriormente en casi todas las actividades humanas donde se requiere una alta y eficiente calidad comunicativa. Expresividad verbal y no verbal, sistemas de representación sensorial y sus subsistemas; visualizaciones; y especialmente el uso adecuado de los lenguajes digital y analógico se considerarán las estructuras más importantes que sostienen ese exitoso modelo de comportamiento, que facilita el cambio en las personas.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial evaluar la influencia que ejercen los recursos metodológicos de la Programación Neurolingüística (PNL): anclaje, bipolaridad, desplazamiento, encuadre, en el proceso comunicacional líder-seguidor.

El líder para ejercer exitosamente el liderazgo dentro de un ambiente laboral, debe ejecutar acciones indispensables para enfrentar complejas situaciones que deben ser atendidos dentro de una arquitectura de estrategias gerenciales. No basta con tener deseos de lograrlo, sino disponer de un modelo de acción conducido con efectividad, siendo una de ellas la negociación, como medio de comunicación efectivo, donde la Programación Neurolingüística, le permita definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones laborales de la organización y resolver los conflictos que se presente en ella. A través de esta investigación documental, se ofrecen técnicas al ejecutivo para desarrollar competitivamente negociaciones basadas en la PNL para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse.

La Programación Neurolingüística (PNL) es una nueva epistemología que puede permitir saber cómo aprenden las personas y cómo enseñarles.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to analyze the theoretical bases upon which the Neurolinguistic Programming (NLP) discipline leans on, and its great development, firstly in psychotherapies, and later on in almost every human activity where high and efficient communication is required. Verbal and non verbal expressiveness, sensorial representation systems and subsystems, visualizations and, specially, the adequate use of digital and analogical languages will be considered as the main frames that support this successful behavioral model that facilitates the change in persons.

The main objective of this work was to evaluate the influence exerted by the methodological resources derived from Neurolinguistic Programming (NLP): anchored, bipolarity, displacement, and in frame, on the communicational process Leader-Supervised.

In order to lead, the manager must undertake actions and activities needed to face complex situations, which must be treated within a structure of management strategies. The desire of achieving this goal is not enough to do so, it is important to count with an action model conducted effectively, one of which is the negotiation as a mean to effective communication, where the neurolinguistic programming allows you to define the dynamics in which the labour relations in the organizations are to be developed and to solve the conflicts that may appear in it. Through this documental research, techniques are offered to help the manager develop competitive negotiations based on neurolinguistic programming (NLP) to reach suitable agreements without losing or giving up.

The Neurolinguistic Programming (NLP) is a new epistemology that can allow know how people learn and how to teach persons.

## INTRODUCCIÓN

La cultura laboral de las organizaciones actuales se apoya en líderes constructores de ambiente que propician a plenitud los procesos humanos fundamentados en una sana convivencia y en la energía del hombre en su relación. Han de considerarse líderes, aquellos que tengan la capacidad de regresar a la esencia humana, no sólo de sí mismo sino, de sus seguidores con una visión guiadora apoyada en la pasión, la sinceridad, la productividad, la confianza, la competitividad y la integridad como base fundamental del éxito.

Para el ejercicio de un liderazgo exitoso, los líderes requieren de una combinación especial de actitudes y aptitudes, modelos y habilidades que les permitan manifestar efectiva y sistemáticamente sus visiones a los seguidores y de esta manera adquirir un compromiso de cambio. Entre estas habilidades se incluyen las derivadas de la comunicación, interacción y gestión que han de surgir en el seno de cualquier organización, red o estructura social con el objetivo de encaminar a cada uno de los miembros de estas comunidades organizacionales al logro de las aspiraciones más elevadas, en el marco del desarrollo humano.

A través de la presente investigación, se pretende ofrecer al lector algunos razonamientos y análisis doctrinarios sobre la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para el líder de hoy, que le permita gestionar en su ambiente laboral para así obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso de negociación organizacional.

Se afirma que la PNL, es una disciplina que conjuga la técnica y el arte en busca de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos, que establezcan la autorrealización personal e impulse el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente estructurados.

Esta tesis resulto de un proyecto de investigación, donde el propósito es analizar a la Programación Neurolingüística (PNL) como herramienta aplicada en la formación de líderes y pretende señalar la importancia de conocer y manejar las herramientas que nos brinda la Programación Neurolingüística (PNL), así como los beneficios que esto puede proporcionar tanto al líder como a la organización pública que se sirvan de ella.

El presente trabajo consta de cinco capítulos en ellos hablaremos de la importancia de conocer y descubrir a la Programación Neurolingüística como una herramienta para formar líderes y llevar al éxito las organizaciones públicas.

El primer capítulo, proporciona una panorámica general, sobre como diversos autores, estudiosos comprometidos con la temática abordada, describen a la Programación Neurolingüística (PNL), como medio eficaz de cambio por medio del estudio tanto verbal, corporal y gestual. También se señalan aspectos importantes del liderazgo y como ha trascendido el concepto “líder” desde la antigüedad.

En el segundo capítulo, se explica el marco teórico, características y conceptos que conforman tanto a la Programación Neurolingüística (PNL), como al Liderazgo, los cuáles servirán como base fundamental para la investigación.

En el tercer capítulo, se abordan los antecedentes, fundamentos, características, aplicaciones y campos de acción de la Programación Neurolingüística (PNL), así como antecedentes, características, tipos de liderazgo y la importancia de contar con un líder exitoso dentro de la organización pública sin dejar de lado la definición de la Administración Pública.

Así mismo, en el cuarto capítulo, se conoce el diagnóstico, es decir la problemática de la situación, se ha encontrado dónde radica el problema.

Por lo que se refiere al quinto capítulo, se encuentra la propuesta donde se analizan los resultados de la investigación, las vertientes de conjugar la Programación Neurolingüística (PNL) y el liderazgo para llevar al éxito a la organización pública y así lograr un fin común de bienestar social.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron al terminar la investigación, la comprobación de hipótesis, análisis, discusión con relación a las variables, glosario y bibliografía de consulta.

Espero que este documento proporcione un aspecto general de la Programación Neurolingüística y de su importancia de implementarla en la Administración Pública para así lograr líderes visionarios y exitosos dentro de las organizaciones, de igual manera como guía para estudiantes, investigadores y público en general interesados en el tema, pero sobre todo un cambio de actitud de todo ser humano donde aprenda a pensar adecuadamente y le permita dar un paso a la libertad y así acercarse a la felicidad.

# **CAPÍTULO I**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1.- Objeto de Estudio:**

**“La programación neurolingüística (PNL), como herramienta aplicada en la formación de líderes dentro de una organización pública”**

### **1.2- Estado del Arte:**

En la revisión de la literatura, se encontró que diversos autores coinciden en que a mediados del siglo XX, un grupo de científicos estudiaron las evidencias acumuladas aproximadamente 100 años atrás sobre la relación entre el cerebro y el lenguaje, y se cuestionaron acerca de la forma en que este órgano generaba pensamientos, acciones y emociones, características distintivas del hombre; así mismo se retomaron aspectos importantes sobre el funcionamiento del cerebro el cual registra frecuencias u ondas diferentes a las denominadas beta, percibidas comúnmente por el oído humano, siendo estudio de la Neurolingüística las de tipo Alpha, Theta y Delta, es decir a menos de 12 Hz.

Por otro lado muchos conceptos ancestrales se viene redescubriendo, como la meditación desarrollada en el Oriente, la cual busca trascender el pensamiento, llegar a la sabiduría, pasar a otras escalas de vibración y lograr una evolución; en Occidente esta técnica se aplica con una perspectiva diferente al discurrir del pensamiento.

Así las diferentes manifestaciones culturales, filosóficas, científicas, religiosas y tecnológicas se van adaptando creando nuevas técnicas desarrolladas a partir de la unificación entre Oriente y Occidente buscando la convivencia común de la humanidad, para lograr un mayor poder evolutivo a través de la sinergia.

A partir de este momento surge la Programación Neurolingüística (PNL), en la década de los 70 en la Universidad de California, Santa Cruz, EEUU. Este modelo fue desarrollado por el matemático y psicólogo Richard Bandler <sup>1</sup> y el lingüista John Grinder; <sup>2</sup> debido a su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y el

---

<sup>1</sup> Bandler, R y Grinder, J. “De Sapos a Príncipes”. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Bandler, R y Grinder, J. “La Estructura de la Magia”. Editorial cuatro Vientos, Santiago de Chile.

lenguaje se producían cambios en el comportamiento de las personas, más interesados en el cómo, que en el porqué de un comportamiento.

Se dedicaron a la observación de tres especialistas de la comunicación, Milton Erickson hipnoterapeuta (hipnosis Ericksoniana) Fritz Perls (terapia Gestalt) y Virginia Sàtir (psiquiatra y terapeuta familiar).

Descubrieron estrategias de pensamiento comunes para comunicarse consigo mismo y con los demás, así como patrones de conducta verbales y no verbales que se repetían sistemáticamente; simplificaron estos patrones y desarrollaron el modelo de comunicación más afectivo que puede ser enseñado y funcionar en la práctica, la Programación Neurolingüística (PNL).

Gregory Bateson <sup>3</sup>(antropólogo británico) realizó aportes al modelo de Bandler y Grinder. Surgiendo de esta unión dos orientaciones, una hacia el estudio de los patrones necesarios para sobresalir en cualquier campo (excelencia personal) y otra hacia los patrones de comunicación afectiva.

Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional representada por Noam Chomsky y en especial en los conceptos:

- (a) estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente.
- (b) la estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

En cuanto a la gramática transformacional se basa en la creación de nuevos mensajes. Considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

---

<sup>3</sup> Bateson, Gregory “Pasos hacia una Ecología de la Mente”. Editorial Planeta, Buenos Aires Argentina

Chomsky,<sup>4</sup> plantea que "...en el proceso de comunicación existen varios mecanismos que son universales y tienen que ver con las intuiciones relacionadas con el lenguaje".

Una persona frente a su experiencia del mundo, forma de éste una representación lingüística bastante completa, variada y rica en detalles. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda. Sin embargo, al comunicar su experiencia a otro, utiliza expresiones empobrecidas (estructura superficial) que presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones.

### **La Programación Neurolingüística en México**

En la actualidad, la PNL ha ido tomando mayor fuerza tanto en nuestro país como en muchos otros, ya que sus estrategias pueden ser utilizadas por cualquier persona que desee un cambio en su vida, además de que no se necesita tener un conocimiento previo.

Debido a esto, en México se han abierto diversos centros de PNL, y tanto en ellos como en otras instituciones no especializadas en el tema, se imparten cursos, talleres y diplomados de PNL, desde una introducción, que consiste en enseñar los principios básicos de este modelo, hasta el nivel master, impartido por especialistas en PNL.

### **Estados donde hay centros PNL:**

- ✓ Tabasco
- ✓ Veracruz
- ✓ Guanajuato
- ✓ Querétaro
- ✓ Baja California

---

<sup>4</sup> Chomsky, Noam "La nueva Lingüística". En Ma. D Mascasas. (Compendio). Áreas consultor didáctico: Lengua y Literatura. Ediciones Nauta. Bogotá: Colombia

- ✓ Nuevo León
- ✓ Jalisco
- ✓ Oaxaca
- ✓ Estado de México
- ✓ Quintana Roo
- ✓ Morelos
- ✓ Puebla
- ✓ México, DF
- ✓ Michoacán

### **Fundamentos de liderazgo:**

La concepción profana del liderazgo se ha centrado durante mucho tiempo en las acciones de figuras históricas importantes, como Churchill, Gandhi o Hitler. El análisis de las acciones de estos personajes puede proporcionar una base escasa sobre la de teorizar los tipos de liderazgo más cotidianos y menos atractivos, pero si tales figuras han dado forma; en efecto, a las concepciones cotidianas de la naturaleza del liderazgo, es aquí donde empieza mi análisis.

Quizá la discusión de los procesos de liderazgo más antigua y sofisticada es la que presento Maquiavelo<sup>5</sup> (en el siglo XVI). Maquiavelo analiza el equilibrio entre el principio y el oportunismo, que desde su punto de vista, proporciona la mejor guía para las acciones de un príncipe los Estados de Italia Medieval. Sus prescripciones se extienden no solo a las relaciones con otros estados, sino también a los estilos más eficaces para relacionarse con los consejeros y los súbditos. En el tema de la adulación, por ejemplo, el ofrece el siguiente punto de vista:

“Las cortes están siempre llenas de aduladores; los hombres se complacen tanto en sus propios asuntos, y se dejan engañar tan fácilmente por ellos, que es difícil escapar de esa plaga de la adulación.

---

<sup>5</sup> Maquiavelo, Nicolás. “El Príncipe”. 8a. Edición. México, D.F. Editorial Mexicanos Unidos, S.A

Además, al defendernos de la adulación, corremos el peligro de incurrir en el menosprecio. No hay forma de protegerse de la adulación, excepto el permitir a los hombres saber que nos ofenderemos al oír la verdad. Pero si alguien puede decirte la verdad nos será respetada. Por lo tanto un príncipe prudente adoptaría una tercera vía, conducir a los sabios al consejo y darles libertad solo para decir la verdad y solo las cuestiones en las que el príncipe pregunte, no en otras. Pero podría preguntarles sobre todo, escuchar sus consejos hasta el final, y tomar una decisión después de pensar bien las cosas, de acuerdo a su propio estilo. Pero aparte de estos consejos el no escucharía a nadie”.

El liderazgo eficaz: Desde el punto de vista de Maquiavelo, sería entonces cuestión de mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos asuntos sobre los que hay que tomar una decisión y al mismo tiempo mantener el respeto suficiente para autorizar que se llevan a cabo las decisiones. Este análisis tiene así bastante en común con el de muchos autores recientes, quienes han identificado dos dimensiones de los procesos de liderazgo, los cuales se refieren a la organización de la tarea y al mantenimiento de unas buenas relaciones de trabajo con los demás. Hay quizá dos diferencias entre el enfoque de Maquiavelo y el de los autores más recientes. Estos son en primer lugar la manera más sistemática con la que los teóricos actuales analizan los diversos elementos del proceso de liderazgo, y en segundo lugar, la amplia variedad de métodos con los que se aconseja poner a prueba empíricamente la validez de estos análisis.

A mediados del siglo. Max Weber<sup>6</sup> distinguió tres bases sobre las que descansaría la autoridad del líder. Estas las identifiqué como:

1.- BASE RACIONAL: Descansa en la creencia de la legalidad de los patrones normativos en el derecho a dar órdenes de aquellos elevados a la autoridad bajo estas reglas (autoridad legal).

---

<sup>6</sup> Weber, Max. “Economía y Sociedad”. Fondo de Cultura Económica, México.

2.- BASE TRADICIONAL: Descansa en la creencia establecida de la inviolabilidad de las tradiciones inmemorables y en la legitimidad del status de aquellos que ejercen la autoridad bajo ellas (autoridad tradicional).

3.- BASE CARISMÁTICA: Descansa en la devoción a la santidad excepcional y específica, en el heroísmo o en el carácter ejemplar de una persona concreta; y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

El liderazgo de Weber, como el de Maquiavelo, considera evidentemente al líder como una fuente de influencia sobre los demás, pero primordialmente en la persona del líder, y aquella que se deriva del contexto social de la organización en la que este opera. Las cualidades personales que Weber identifica, se definen como carisma, mientras que las cualidades del ambiente de líder se considera que bien se derivan de la tradición o bien de las estructuras racionales legales. Weber recalca que en su análisis ha tratado de identificar una serie de tipos ideales y que en la práctica a menudo se puede encontrar que la autoridad descansa sobre distintas bases.

### **Biotipología de la personalidad:**

La Biotipología estudia los diferentes patrones de conducta y personalidad y su relación con características fisiológicas y atributos psicosomáticos en los individuos.

Las principales teorías sobre estos conceptos son las siguientes:

- 1.- Teoría de Hipócrates del temperamento
- 2.- Biotipología de Erich Fromm
- 3.- Biotipología de Krestchmer
- 4.- Biotipología de Jung
- 5.- Biotipología de Spranger

Biotipología basada en el temperamento: La clasificación de las personas de acuerdo al temperamento se fundamenta en las teorías de Hipócrates que consideraba cuatro humores o líquidos en el cuerpo humano; la sangre, la bilis amarilla, la bilis negra, la flema que regulaba temperare, la forma de ser del hombre. En los años 200 de nuestra era, Galeno clasifico los cuatro tipos de temperamento de acuerdo a los

cuatro humores de Hipócrates: sanguíneo, colérico (bilis amarilla), melancólico (bilis negra) y flemático (flema o linfa).

### Biotipología de Jung

Para Karl Gustav Jung existen dos tipos temperamentales; los extrovertidos y los introvertidos.

El introvertido: El sujeto predomina sobre el mundo exterior, su atención se enfoca a los que acontece dentro de sí mismo, es mediático, reflexiona antes de actuar, es vacilante se le dificulta la interrelación con los demás.

El extrovertido: Es al revés, su interés se dirige hacia lo que sucede fuera del mundo exterior mantiene una relación positiva, obra primero y reflexiona después.

### Biotipología de Spranger:

Eduardo Spranger fundamenta su clasificación en la percepción de los valores y da los siguientes tipos:

- 1.- El científico o teórico: que le atrae el valor de la ciencia, la búsqueda de la verdad.
- 2.- El económico: que busca las riquezas materiales.
- 3.- El social: que busca la organización ideal de la sociedad y la felicidad de la humanidad.
- 4.- El político: que busca el poder para ejercer el mando.
- 5.- El religioso: que busca la santidad y la divinidad.<sup>7</sup>

### **1.3.- Justificación de la Investigación:**

El tema que se estudia es de actualidad e innovador y relativamente poco conocido en México, ya que es aplicado a la formación de líderes dentro de una organización me refiero a la Programación Neurolingüística.

Es relevante porque existen los diversos instrumentos de la Programación Neurolingüística que se utilizan inconscientemente no sólo en la vida diaria sino también en otras disciplinas.

---

<sup>7</sup> Lussier, Robert F. Achua Christopher. "Liderazgo" Editorial Thompson Learning, USA.

Es pertinente porque aborda, lo que se refiere a líderes y en ese sentido se analizará la literatura sobre este tema con el propósito de hacer propuestas de cómo mejorar sus funciones.

El tema tiene viabilidad porque analiza y evalúa como el liderazgo está vinculado a los desafíos por los tiempos en los que estamos viviendo, así nos hemos visto en la necesidad inaplazable de líderes visionarios, honestos y audaces, que contribuyan en forma significativa al bien común social.

No cabe la menor duda que el hombre es quien puede cambiar el entorno o quien puede conducir a las comunidades, los países y las organizaciones a una posición en donde se encuentre el bienestar general y porque no decirlo, la felicidad en muchos órdenes de la existencia. El liderazgo vinculado a la conducta natural del hombre, surge como respuesta a esta posibilidad de mejorar las cosas. Podemos imaginar, desde el hombre de las cavernas que se reunían en grupos para cazar y defenderse de otras especies y en donde naturalmente surgía el líder que era el que ordenaba y repartía la comida, este líder llevaba a los clanes a mejores instancias de vida y en el progreso, desde esa época a la actualidad se sigue dando el mismo proceso de liderazgo.

Considero que el estudio permanente de este fenómeno que es el liderazgo y el interés que logre despertar, es un escalón más para poder hacer surgir líderes que por alguna razón y de acuerdo a sus características personales no han logrado aun perfilarse para aceptar el reto de ser líder.

Los desafíos por los tiempos en los que estamos viviendo, nos hemos visto en la necesidad inaplazable de líderes visionarios, honestos y audaces, que contribuyan en forma significativa al bien común social. Son ellos los que tiene que emerger, o por qué no, pensar que podemos emerger nosotros mismos para conducir y guiar sabiamente a las empresas, universidades, dependencias públicas y otras organizaciones.

#### **1. 4.- Planteamiento del Problema:**

La revolución tecnológica, la competencia internacional, la globalización de la economía y los elevados índices de productividad y calidad de los países industrializados, son exactamente alguno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones de los países subdesarrollados como es el caso de México.

El mundo de hoy se caracteriza por un constante cambio que revoluciona todos los aspectos y las empresas que no deseen quedarse en la zaga de los avances requieren atender estos cambios, y son los líderes los encomendados para atender estas acciones.

Sin embargo, considero que para alcanzar esta meta, los líderes requieren de una mejor preparación, capacitación y motivación para desarrollar mejor sus capacidades en el manejo de los grupos en los cuales se desenvuelve.

Un grupo de trabajo requiere de un líder que los guíe en las acciones a realizar para el logro de los objetivos. La escasez de líderes calificados provoca que muchas empresas fallen en el logro de los objetivos ya que no existe un guía que module el camino, así como proporcione la motivación que se requiere en la empresa.<sup>8</sup>

La Programación Neurolingüística (PNL) es el arte y ciencia de la excelencia personal, estudia el comportamiento, reacciones y lo que le molesta o no a cada ser humano, con estas herramientas se puede llegar a tener una comunicación afectiva ya que al saber las características de las personas se podrá utilizar el lenguaje adecuado al comunicarse con ellos; esto se puede aplicar dentro de la formación de líderes dentro de una organización.

#### **1.5.- Delimitación del Problema:**

**1.5.1** La delimitación espacial como el título de la tesis lo indica, tiene lugar en las Organizaciones Públicas del Distrito Federal.

**1.5.2** La delimitación temporal se ubica a mitad del siglo XX y concluye en 2010.

---

<sup>8</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso. “Líderes para el siglo XXI”. Editorial. Mc Graw Hill, México.

## **1.6.- Hipótesis:**

- ✓ Se cree que hay un problema en la formación de líderes dentro de las organizaciones sin embargo con la Programación Neurolingüística, se permitirá a los dirigentes conducir a sus seguidores por un buen camino para lograr las metas deseadas.

## **1.7.- Objetivos:**

### **1.7.1.- Objetivo General:**

- ✓ Elaborar una propuesta de política pública para que la Programación Neurolingüística sea un medio eficaz en el planteamiento e implementación para la formación de líderes, para que sepan conducir a sus colaboradores hacia el logro de sus metas.

### **1.7.2.- Objetivo Especifico:**

- ✓ Identificar los antecedentes de la Programación Neurolingüística (PNL) en el mundo y en México.
- ✓ Describir el marco teórico y de qué manera se utiliza la Programación Neurolingüística (PNL) en la formación de líderes.
- ✓ Analizar y evaluar los resultados, utilizando las herramientas que nos proporciona la Programación Neurolingüística (PNL).

## **1.8.- Estrategia Metodológica:**

Los métodos que seguí para la elaboración de este trabajo fue la investigación exploratoria por el análisis y síntesis de diversas lecturas, histórico- lógico por que identifique los principales antecedentes, así como tendencias actuales del campo de la Programación Neurolingüística (PNL) y la consulta a expertos que facilito comprensión del tema.

## **1.9.- Identificación de variables:**

Variable Independiente: Programación Neurolingüística (PNL)

Variables Dependientes: Formación de líderes dentro de una organización pública

Liderazgo orientado a la excelencia

Liderazgo orientado a la calidad

### **Definición de las variables:**

#### **1.9.1.- Variable Independiente**

- ✓ Programación Neurolingüística (PNL)

Es un modelo que contribuye a modificar la conducta de los individuos para lograr objetivos específicos (como combatir fobias y adicciones), sirviéndose de herramientas tales como: comunicación afectiva, anclaje, movimientos oculares, lenguaje sensorial, calibración, disponibilidad, sintonía y sinestesia entre otros.

#### **1.9.2.- Variables Dependientes**

- ✓ Formación de líderes dentro de una organización pública

La formación se inicia con el Reclutamiento del Personal en el cual se toman en cuenta las siguientes características:

- Presentación
- Empatía
- Constancia
- Personalidad
- Facilidad de palabra
- Poder de convencimiento
- Conocimiento de su área

Una vez que se tiene al personal adecuado se procede a la capacitación del mismo, en el cual se le da a conocer los antecedentes de la Programación Neurolingüística (PNL) y sus herramientas. La capacitación no sólo se le da al personal de nuevo ingreso sino que puede ser de manera regular a todo el personal con el fin de poder afinar sus habilidades como líder, mejorar su proceso de trabajo así como toda su vida.

- ✓ Liderazgo orientado a la excelencia

El liderazgo excelente se concibe como un proceso de mejorar la operación y la optimización de los recursos, pero fundamentalmente se requiere de mejorar sensiblemente el proceso de relacionarse, por lo cual el líder excelente debe de esforzarse en mejorar sus actitudes hacia sus subordinados y compañeros.

✓ Liderazgo orientado a la calidad

La calidad es el resultado de una cultura construida con mucho cuidado, ha de convertirse en la tela de la organización, no es parte de esa tela, sino de la tela misma. Para un equipo de administradores modernos no es difícil producir calidad si están dispuestos a aprender como cambiar e implantar.<sup>9</sup>

**1.10.- Matriz de Congruencia Metodológica:**

Título	Objeto de Estudio	Objetivo General	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
“La programación neurolingüística (PNL), como herramienta aplicada en la formación de líderes dentro de una organización pública”	Proceso Administrativo (Formación de líderes)	Elaborar una propuesta de política pública para que la Programación Neurolingüística sea un medio eficaz en el planteamiento e implementación para la formación de líderes, para que sepan conducir a sus colaboradores hacia el logro de sus metas.	Identificar los antecedentes de la Programación Neurolingüística (PNL) en el mundo y en México.  Describir el marco teórico y de qué manera se utiliza la Programación Neurolingüística (PNL) en la formación de líderes.  Analizar y evaluar los resultados, utilizando las herramientas	¿Cuáles son los antecedentes de la Programación Neurolingüística (PNL) en el mundo y en México?  ¿Cuáles son los beneficios de utilizar las herramientas que nos proporciona la Programación Neurolingüística (PNL) en la formación de líderes?  ¿Cómo son las posibilidades de que la Programación Neurolingüística

<sup>9</sup> Madrigal Torres, Bertha Emilia. “Liderazgo, enseñanza y aprendizaje”. Editorial. Limusa, México.

			<p>que nos proporciona la Programación Neurolingüística (PNL).</p>	<p>(PNL) genere un análisis y evaluación de resultados que lleven a la transición del conocimiento a los líderes?</p> <p>¿Cuál es el rol de la Programación Neurolingüística (PNL) como medio eficaz en el planteamiento e implementación en la formación de líderes?</p> <p>¿Cuáles son los factores que genera la Programación Neurolingüística (PNL) para que los líderes sepan conducir a sus colaboradores hacia el logro de sus metas?</p>
--	--	--	--	--

**Hipótesis**

Se cree que hay un problema en la formación de líderes dentro de las organizaciones sin embargo con la Programación Neurolingüística, se permitirá a los dirigentes conducir a sus seguidores por un buen camino para lograr las metas deseadas.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Programación Neurolingüística (PNL)**

El estudio del desarrollo de la teoría de la Programación Neurolingüística, según Bandler y Grinder<sup>10</sup> es una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas. Según Grinder es una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, a través del estudio del lenguaje tanto verbal, corporal y gestual, etc. Con la finalidad de contribuir a la formación de principios básicos de los que son los seres humanos y así flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas en la Administración Pública. También autores como Bandler y Grinder señalan que la Programación Neurolingüística se inicia en la década de los 70 y se define como un modelo de estudio de la experiencia humana representado por medio de programas mentales que pueden ser modelados, aprendidos, enseñados y modificados (reprogramados) en forma positiva, desarrollando los recursos existentes en las personas a través del autoconocimiento, con el fin de obtener objetivos específicos, resultados satisfactorios y evolución personal.

### **2.1.1 Concepto de Programación Neurolingüística**

Aunque la programación neurolingüística PNL parezca un término complejo, en realidad se refiere a tres ideas sencillas:

- ✓ Programación: es la habilidad para organizar nuestra comunicación interna basada en los programas mentales o patrones de comportamiento que se repiten de forma sistemática en la vida de las personas, con lo cual puedes alcanzar las metas deseadas y resultados específicos.
- ✓ Neuro: (del griego “Neuron”, que quiere decir nervio) indica que nuestro comportamiento es resultado de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales, así el sistema nervioso recibe, emite y procesa nuestras experiencias e información obtenida por medio de los cinco sentidos produciendo una respuesta.

---

<sup>10</sup> Bandler, Richard . Grinder, Jhon. Op. cit

- ✓ Lingüística: (del latín “Lingua” que significa lenguaje”) sistema de comunicación verbal (palabras hiladas con lógica) y no verbal (gestos, posturas, movimientos, tono de voz, etc.) que utilizan los seres humanos para comunicar (exteriorizar) y organizar pensamientos, conductas, sentimientos e ideas.

La Programación Neurolingüística (PNL), es una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas. Es una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, a través del estudio del lenguaje tanto verbal, como corporal, gestual, etc. Sus principales representantes se han dedicado a la tarea e enseñar una forma de optimizar la comunicación, en especial es útil para la psicoterapia, la educación y las ventas.<sup>11</sup>

**Con lo anterior podemos concluir que la PNL se define como:**

Modelo de estudio de la experiencia humana representado por medio de programas mentales que pueden ser modelados, aprendidos, enseñados y modificados (reprogramados) en forma positiva, desarrollando los recursos existentes en las personas a través del autoconocimiento, con el fin de obtener objetivos específicos, resultados satisfactorios y evolución personal.

Para aclarar esta definición, se puede pensar a la PNL como un sistema que se desarrolla de la siguiente manera:

Una percepción sensorial que determina un estado interior que a su vez produce un comportamiento, que será percibido como un conjunto de informaciones sensoriales (ver, escuchar, sentir), generadoras de un estado interior y después de un comportamiento de respuesta.<sup>12</sup>

El sistema de desarrollo de la PNL está integrado por criterios, creencias y valores estos elementos constituyen la esencia de la persona y aplica según los contextos de la interacción.

---

<sup>11</sup> Sambrano, Jazmín “Superaprendizaje Transpersonal”, Editorial. Alfa omega p. 67, México, D.F.

<sup>12</sup> Cudicio, Catherine . “Como comprender la PNL”, Editorial. Granica p. 21, Argentina.

**Afectividad:** Es un nivel de sentimiento por el que se tiende a determinar la conducta humana o animal expresado a través de creencias, valores y normas.

**Percepción social:** La combinación de sucesos exteriores y de sucesos que acontecen dentro del ser humano lo obliga hacer ajustes permanentes, los cambios continuos en el medio físico y social lo lleva a desplegar complejos mecanismos adoptados que tienden a la emisión de respuestas óptimas respecto a la transformación del medio. Como parte de este proceso también es fundamental la evaluación de la conducta de los demás y de los propios estados o expectativas.

Las tensiones, experiencias pasadas, valores, necesidades, deseos, preocupaciones y muchos factores internos, influyen en lo que vemos y oímos pero sobre todo en el criterio formado en base al estado de ánimo en determinado momento.

Cualquier imagen percibida es una abstracción del objeto, acontecimiento o persona ya que la abstracción es el proceso mediante el cual se ignoran ciertos detalles y se fija la atención sólo en alguno de ellos, y esto se debe a la multiplicidad e intensidad e estímulos en el mundo exterior que en cierto momento sólo parte de ellos son captados los sentidos.

**Contexto social:** El modo de interpretar y valorar la realidad depende del contexto social, la relación del conocimiento que se tiene de una cosa no es inmediata, siempre es la cultura asimilada por cada ser humano, es el contexto social y el medio ambiente los que permiten conocer un objeto y darle ciertas funciones. Esto no implica que entre los individuos que forman un grupo social no haya diferencias, sino que es más amplio el campo de los significados verbales en común y hay más posibilidad de que tenga un sentido similar. Dentro de un mismo contexto también surgen diferencias.

### **2.1.2 Nociones Básicas de la Programación Neurolingüística**

El cerebro, como todo un sistema completo, tiene en su haber una serie de neuronas (células cerebrales), centros nerviosos (sinapsis) y sustancias mensajeras (neurotransmisores), que funcionan en total y armónico equilibrio. De ellos depende el desarrollo de la personalidad. Para un mejor entendimiento de la PNL a nivel

neuronal incluyo una breve explicación del funcionamiento del cerebro y las ondas cerebrales.

### **Funcionamiento del cerebro.**

La PNL ha sistematizado un conjunto de herramientas de aplicación inmediata para lograr una comunicación efectiva. Estas herramientas son utilizadas por aquellas personas dispuestas a obtener las habilidades básicas de un buen comunicador, éstas son:

- ✓ Claridad de objeto: Es conocer el resultado específico que se desea obtener, ya que antes de iniciar una negociación es importante definir el objetivo lo más claramente posible.
- ✓ Agudeza perceptiva: Proceso que nos ayuda a enfocar la atención del medio del adiestramiento de la agudeza sensorial para facilitar la distinción de la información que recibimos del mundo y así saber si lo que se está haciendo conduce a una meta u objetivo.
- ✓ Flexibilidad de la conducta: Nos permite tener múltiples opciones para llevar a cabo satisfactoriamente nuestro objetivo teniendo como referencia un margen que nos dicte nuestra agudeza sensorial.

El sistema nervioso tiene como funciones gobernar y coordinar la actividad de todos los órganos, sistemas y aparatos del cuerpo humano. Es regulador del comportamiento, considerado como la interacción entre el organismo y el medio en que se desenvuelve. Además de ser el asiento de las funciones cuya suma caracteriza al psiquismo humano: el pensamiento, la imaginación, la manifestación de emociones, etc.

El cerebro y la médula espinal constituyen el sistema nervioso central, en donde el peso de la masa encefálica es de aproximadamente el 2% de peso del cuerpo, mientras que consume el 20% de la energía del mismo, funcionando con aproximadamente 10 millones de neuronas tanto excitadoras como inhibitoras.

En este punto podemos conceptualizar al cerebro funcionando como hemisferios izquierdo y derecho separados por el cuerpo calloso, adicionalmente el lóbulo frontal que se le puede considerar con otro tipo de funciones.

Para incentivar el éxito o fracaso se hace necesario muchas veces para sacar al cerebro o al pensamiento de su estructura lineal, ya que generalmente se utiliza la parte correspondiente al hemisferio izquierdo. Por medio de diversos mecanismos se estimula la parte derecha con lo que se amplía el horizonte, aumenta el panorama y se encuentran soluciones mucho más amplias. El hemisferio izquierdo se encuentra especializado en aspectos secuenciales, parte por parte, mientras que el derecho combina las partes, hace síntesis, permite ver las diversas situaciones de manera espacial tri o teta dimensional.

La visualización corresponde igualmente a la división de ambos hemisferios, el ojo izquierdo pertenece al hemisferio derecho y viceversa. Esta observación es muy efectiva para solucionar problemas y detectarlos.

La masa cerebral está dividida en dos hemisferios y cada uno de ellos desarrolla funciones diferentes. Una función del hemisferio izquierdo es el lenguaje, esto acentúa un dominio sobre la matemática, la lógica y la analítica. La principal fuente de conceptos, de formas y de espacios es el hemisferio derecho.

El hemisferio derecho es **Espacial**: ve donde están las cosas en relación con otras y como las partes conforman un todo. **Intuitivo**: Actúa mediante saltos, a partir de impresiones, de sentimientos, de imágenes visuales, de elementos de información. **Global**: percibe conjuntos, asociaciones diferentes, conclusiones divergentes.<sup>13</sup>

### 2.1.3 Características de los hemisferios izquierdo y derecho

#### Hemisferio izquierdo

- ✓ Verbal: Utiliza palabras para nombrar, descubrir, definir.
- ✓ Analítico: Descubre las cosas paso a paso y elemento por elemento.
- ✓ Simbólico: Utiliza un símbolo para reemplazar una cosa.
- ✓ Abstracto: Extrae una información y se sirve de ella para representar el todo.
- ✓ Temporal: conserva la huella del tiempo, organizando las cosas secuencialmente y ejecutándolas por orden.

---

<sup>13</sup> Cudicio, Catherine, "Comprender la PNL. La Programación Neurolingüística. Herramienta de Comunicación. Editorial. Granica: Barcelona

- ✓ Racional: Saca conclusiones fundadas en hechos y en un razonamiento.

### **Hemisferio derecho**

- ✓ No verbal: Conciencia de las cosas, con conexión mínima con las palabras. Da el tono a la voz (estímulo verbal)
- ✓ Sintético: Selecciona y coloca las cosas relacionadas entre sí, para formar conjuntos.
- ✓ Concreto: Se identifica con las cosas tal y como son en el momento presente.
- ✓ Analógico: Descubre los nexos entre las cosas, incluso las metáforas.
- ✓ Atemporal: No tiene ningún sentido el tiempo.
- ✓ No racional: No tiene necesidad de hechos ni de razonamientos; propensión a no juzgar.

### **Imagen 1 Dominio de Hemisferios**



Fuente: <http://medicina.programasfull.com/libros-de-medicina-gratis-atlas-de-imagenes-de-neurologia.html>

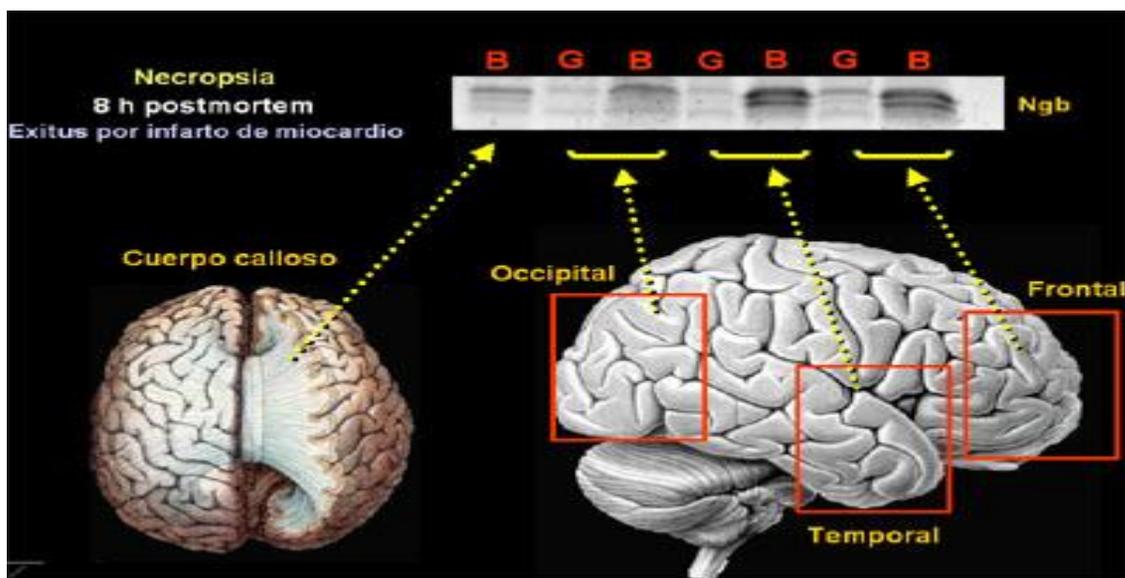
También podemos analizar al cerebro bajo el punto de vista de cerebro primario o cerebro reptil, cerebro Neo-cortex y cerebro límbico. Ambas formas se utilizan en la PNL.

En la otra división ubicamos al cerebro reptil como la base de la inteligencia básica, aquellos que se alojaron durante la niñez y se vienen repitiendo en la adultez. Este

tipo de cerebro es casi propio de la especie animal con sus diferencias debido a la sociabilización que la especie humana ha desarrollado. En este cerebro se forman los hábitos, que luego se estructuran como rutinas, se analizan los valores, movimientos, espacio propio o delimitante, territorio, condicionamientos, imitación, etc. Dentro del análisis transaccional es la concepción del yo padre para reafirmar las decisiones tomadas o el soporte y parámetros fijos a seguir como una especie de plan de vida al que fielmente hay que seguir. Aquí se puede tanto imitar como superar la inteligencia básica.

El cerebro Neo- cortex, se refiere a ambos hemisferios cerebrales, unidos o separados por el cuerpo caloso, en donde se va de las partes al todo.

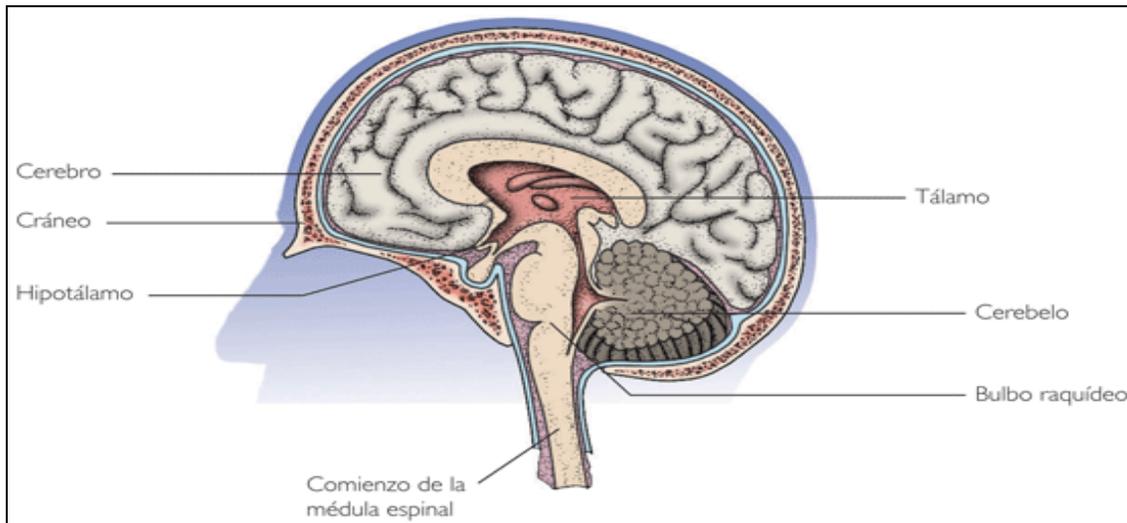
## Imagen 2 Cerebro Neo-cortex



Fuente: <http://medicina.programasfull.com/libros-de-medicina-gratis-atlas-de-imagenes-de-neurologia.html>

El cerebro límbico se encarga de procesar las emociones y los sentimientos, los afectos, sexualidad como fenómeno mental, y permite pasar al plano trascendental. Aquí se dan los gustos, las preferencias lógicas o no.

### Imagen 3 Cerebro Límbico



Fuente: <http://medicina.programasfull.com/libros-de-medicina-gratis-atlas-de-imagenes-de-neurologia.html>

**Cerebro:** “región pensante”, la cual se comunica e interactúa con la estructura límbica a través de los lóbulos frontales y temporales.

**Tálamo:** es el eslabón de comunicación entre los sentidos y la corteza cerebral, recibe señales, identifica su procedencia y evalúa su importancia antes de remitirlas a la corteza cerebral.

**Hipotálamo:** es pequeño y pesa 20 gr., sin embargo se considera la parte más versátil y poderosa del cerebro ya que interviene en la forma de sentir y expresar emociones, en la regulación de los procesos corporales autónomos y en la intensidad de los impulsos y deseos.

**Cerebelo:** interviene en el sentido del equilibrio y regulación de los movimientos, para lo cual se enlaza con el cerebro, a través de la región límbica, donde se confrontan las instrucciones del cerebelo (inconscientes) y las del cerebro (consciente).

**Bulbo raquídeo:** vinculado con la protuberancia y la médula espinal, regula los procesos vitales básicos (respiración, circulación sanguínea, sueño, etc.), sin embargo pueden ser modificadas por la información enviada por el sistema límbico.

El sistema nervioso humano consta de una parte central, el encéfalo y la médula espinal, alojados dentro de un receptáculo óseo, y otra periférica, constituida por

nervios que conectan con la parte central hasta las partes más alejadas del organismo.<sup>14</sup>

#### **2.1.4 Órganos Receptores**

La vista: El sentido de la visión funciona únicamente cuando el ojo es alcanzado por la luz y nos afecta emocionalmente.

La vista es el resultado final del proceso que sigue la luz a través del cerebro este proceso consiste en refractar la luz por la cornea y filtrando por el ojo a través de la pupila, la abertura circular que presenta el iris, posteriormente el cristalino la enfoca sobre la retina y pone de cabeza la imagen en impulsos eléctricos que son enviados a través del nervio óptico al quiasma óptico donde la mitad de los nervios de cada ojo se entrecruzan hacia lados opuestos y, por otras vías llegan a la corteza visual del cerebro; estos impulsos viajan hacia la zona cortical que es el centro cerebral de la visión y ahí son interpretados como imágenes, el iris se dilata frente a la luz clara y se encoge en la obscuridad modificando el tamaño de la pupila y controlando hacia la luz que admite. Gracias a esto lo que se ve a la derecha del campo visual pasa al hemisferio izquierdo y viceversa. Ciertas conexiones del cerebro permiten a cada hemisferio saber lo que está viendo el otro.

El oído: La parte derecha e izquierda de la corteza auditiva registran las señales de ambos oídos, los impulsos que llegan a la corteza auditiva izquierda son sólo ruidos hasta que son procesados por área de Wernicke, así las palabras son formadas en el área de Broca. En la circunvolución angular son vinculadas el área de Wernicke, y la vista, permite entender el lenguaje y leerlo en voz alta.

Los centros de audición se encuentran en los lóbulos temporales del cerebro a la altura de las sienes, registran el volumen, la altura y el timbre de los sonidos. El volumen fuerte o tenue está en función de la fuerza de las ondas sonoras, la altura grave o aguda, depende de la frecuencia de dichas ondas y el timbre corresponde a la mezcla de ondas sonoras que caracteriza a cada instrumento de voz.

---

<sup>14</sup> O' Connor, Joseph y Seymour, Jonh. "Introducción a la Programación Neurolingüística" Editorial. Urano, Barcelona.

Las señales necesitan viajar de los sonidos al nervio auditivo y al bulbo raquídeo en la base del cerebro para llegar a centros superiores. Ahí cruzan por una serie de “estaciones repetidoras”, muchas señales atraviesan al otro lado del cerebro para llegar al tálamo quien los envía a los centros de audición.

El tacto: De los sentidos del hombre el tacto es el primero en desarrollarse, es el sentido más extenso, ya que la piel, donde se ubican los receptores táctiles cubre todo el cuerpo. Intervienen por lo menos cuatro tipos de receptores sensoriales, los que reaccionan al tacto superficial, la relación profunda y vibración.

Cuando un estímulo es prolongado, los receptores sensoriales se adaptan y transmiten señales más suaves y con menor intensidad que al inicio. Los receptores de frío y calor reaccionan a los cambios relativos de temperatura, el cuerpo reacciona modificando la circulación sanguínea.

Los receptores de dolor pueden ser de dos tipos, los que envían sensaciones rápidas y punzantes y aquellos que las envían lentas, opacas o quemantes. Estos receptores mandan señales intensas, aunque el estímulo se prolongue, éste protege a la persona ya que no le permite ignorar los avisos de daño.

La parte cerebral donde se percibe el tacto forma una línea, la corteza sensitiva reacciona al frío, calor, dolor y posición corporal, la corteza motora regula el movimiento voluntario.

### **2.1.5 Sinopsis Histológica**

El tejido nervioso está constituido por las neuronas o neurocitos y las células de la neurología (de “nervio” y “liga”, en griego, o sea “ligazón de los nervios”). Las neuronas son los elementos morfofuncionales y se singularizan por el alto grado de desarrollo de sus propiedades de irritabilidad y conductividad. Las células de la neurología desempeñan funciones de soporte, revestimiento y defensa.

En toda neurona se distinguen dos partes principales: el cuerpo o soma y los procesos, que son de dos clases: dendritas y axón. Las dendritas son porciones receptoras; reciben y conducen impulsos nerviosos hacia el cuerpo neuronal. El axón conduce impulsos nerviosos en dirección opuesta al cuerpo neuronal.

### 2.1.6 Arco Reflejo

En su forma más sencilla, consiste en la conexión siguiente:

Receptor → neurona eferente → sinapsis en el SNC → neurona eferente → efector

El estímulo inicial de un arco reflejo suele desencadenar al mismo tiempo otra clase de respuestas, como la de percibir el estímulo, volverse violentamente hacia el lugar donde fue captado el estímulo, cierta clase de expresiones faciales, sensación de dolor, etc., lo cual explica por el hecho de que los axones de las neuronas sensoriales suelen tener ramas, cada una de las cuales hace sinapsis con neuronas de asociación, cuyos axones están conectados a diferentes partes del SNC.

Su entendimiento básico para la aplicación y entendimiento de los diferentes métodos o sistemas que puedan mejorar y tener utilidad práctica de cualquier método de programación o sistema que se utilice. En la meditación mística su objetivo es diferente, hacia el interior, las programaciones, bajo cualquier denominación es hacia el exterior. Aquí estamos utilizando el nombre de Programación Neurolingüística por la difusión que se le viene dando al nombre, pero, realmente, es el entendimiento del cerebro y su forma de aprovecharlo tanto para el desarrollo hacia la trascendencia espiritual o material.

El cerebro humano se caracteriza por un patrón de actividad eléctrica incesante, que se refleja en la actividad de las ondas cerebrales: Alpha, Theta, Delta y Beta.

- ✓ Ondas Alpha: Tiene una frecuencia de 7.5 a 12 Hz (hertz). Inicia la actividad plena del hemisferio izquierdo y se desconecta el hemisferio derecho. Se registra especialmente momentos antes de dormirse, sus efectos característicos son: relajación, pensamientos tranquilos y despreocupados, estimula creatividad y la toma de decisiones, optimismo y un sentimiento de integración de cuerpo y mente. Al entrar en estado Alpha, el consiente empieza a inhibirse, pero todavía tiene conciencia del mundo exterior.
- ✓ Ondas Theta: Tiene una frecuencia de 3.5 a 7 Hz (hertz). Existe un equilibrio entre los hemisferios izquierdo y derecho. Se producen durante el sueño, meditación profunda, yoga, mientras actúan las

formaciones del subconsciente. El subconsciente se encuentra totalmente inhibido y la mente no reacciona. La persona pierde la noción del tiempo y son estados de sueño fisiológico profundo o hipnóticos muy profundos, así como en anestesia médica. Las características de este estado son: memoria plástica, mayor capacidad de aprendizaje, fantasía, imaginación e inspiración creativa.

✓ Ondas Delta: Tienen una frecuencia de 0.2 a 3 Hz (hertz). El hemisferio cerebral derecho se encuentra en plena actividad. Surgen principalmente en el sueño profundo y muy raras veces se pueden experimentar estando despierto. Sus estados psíquicos correspondientes son el dormir sin sueños, el trance y la hipnosis profunda. El cerebro se encuentra en estado de completa inconsciencia. Es cuando una persona entra en estado de coma. Las ondas delta resultan de gran importancia en los procesos curativos y en el fortalecimiento del sistema inmunitario. Se ha encontrado que las personas con déficit de atención presentan excesivas ondas delta y theta en estado de vigilia, lo cual contribuye a su dispersión.

✓ Ondas Beta: Son de 13 hasta 28 Hz (hertz) vibraciones por segundo y corresponden a estados de atención consciente, ansia, sorpresa, miedo. Estrés. La causa habitual de las ondas cerebrales es la excitación de la red de dendritas de las neuronas corticales. Cuando les llegan señales se descargan en parte, aún sin emitir potenciales de acción, produciendo potenciales negativos excitadores. Este estado de descarga parcial vuelve muy excitable a las neuronas de la corteza y se producen corrientes duraderas que fluctúan lentamente por la corteza cerebral.

Cada persona tiene un sistema líder en diversas etapas. Si alguien utiliza más la vista éste será su sistema líder. Si predomina la audición será el oído. Kinestésico si utiliza las sensaciones corporales, olfato o el gusto.

Conociendo el funcionamiento que tiene el cerebro y sus procesos es posible entender y obtener un mejor funcionamiento de la PNL que a su vez se basa en la aplicación de diversos métodos y herramientas.<sup>15</sup>

### **2.1.7 Ideas básicas de la PNL**

Todo comportamiento o conducta tiene una intención positiva: la PNL distingue entre la intención o propósito de una conducta y la conducta en sí, se encarga de darnos los medios para alcanzar esos objetivos, sustituyendo así las conductas o respuestas limitadoras.

Las personas cuentan con todos los recursos necesarios para cambiar y para actuar eficientemente: de nuestras experiencias podemos extraer los recursos necesarios para desarrollarnos como personas y afrontar cualquier circunstancia que se nos presente, es decir rescatar recursos de nuestra experiencia e instalar las herramientas necesarias para crearlos.

El significado de la comunicación se encuentra en la respuesta que obtenemos: Tenemos que ajustar y afinar nuestra comunicación para obtener las respuestas que deseamos, y no suponer que la falla se encuentra en el receptor de nuestra comunicación.

El mapa no es el territorio que describe: dado que las experiencias varían en las personas, cada quien crea un modelo diferente del mundo, y por lo tanto, se experimenta una realidad diferente.

- 1.- Cada persona tiene su propio mapa del mundo
- 2.- Ningún mapa individual es más real o verdadero que otro
- 3.- No es el territorio o la realidad la que limita a la gente, sino las opciones o alternativas que cada quien percibe como disponibles en su mapa
- 4.- Las personas responden a su mapa de la realidad (y no a la realidad misma)

Mapas del mundo.

Las diferencias entre los mapas a través de los cuales las personas perciben el mundo, proceden de varias fuentes, éstas se constituyen de acuerdo a las

---

<sup>15</sup> Dilts, Robert. "Creación de Modelos con PNL" Editorial. Urano, España.

posibilidades de apreciación, las condiciones socioculturales y la historia personal. Con base en lo anterior podemos identificar tres mecanismos principales de modelaje humano.

-Generalización. Se da cuando una persona, crea un concepto global de ciertas características, situaciones o personas debido a la experiencia previa. Este mecanismo puede cambiar, cuando se toma responsabilidad de las acciones realizadas, modificando la actitud, manera de expresarse y siendo más preciso en los detalles, así las personas lograrán disfrutar las situaciones diarias y a sus semejantes.

-Eliminación u Omisión. Mecanismo por medio del cual las personas enfocan su atención a unas cosas y a otras no. Este mecanismo es muy provechoso cuando las personas lo utilizan positivamente, ya que prestan mayor atención a las cosas que les interesan e ignoran las que no, sin embargo puede afectar de manera negativa, cuando por sucesos personales o externos deciden eliminar mensajes positivos y captar sólo los negativos, y aunque en algunas circunstancias puede identificarse como un mecanismo de defensa, este puede afectar a las personas sobre todo en su autoestima.

-Distorsión. Es un cambio característico de la realidad, el cual modifica la experiencia vivida de las personas acerca de lo percibido en ese momento, los factores principales que intervienen son la imaginación y la fantasía, ya que a través de éstas creamos una situación deseada antes de que pase. Así las personas filtran, deforman y establecen situaciones o experiencias de acuerdo con sus expectativas.

Podemos identificar diversas formas de generalización, eliminación y distorsión en las personas, sin embargo, cuando se identifican y si las personas se expresan de manera más específica, es posible ayudarlas a percibir de forma positiva y ver de diferentes perspectivas del mecanismo que está en su mapa del mundo.

**-No existen fallas en comunicación, sólo retroalimentación:** Si la respuesta obtenida no es la esperada, debemos tomar tal respuesta como una respuesta útil que nos proporciona retroalimentación para modificar nuestra actuación y así conseguir los resultados deseados.

**-Si es posible para alguien, es posible para mí:** Si alguien tiene la capacidad de hacer algo, se puede extraer el modelo o estrategias que fundamentan esa capacidad y enseñarlas-instalarlas en otras personas.

**-Si algo no funciona, has otra cosa:** Entre más opciones tengamos, más oportunidades tenderemos de obtener éxito. Cada intento fallido no constituye un error, sino un descubrimiento de una forma más de cómo no lograr nuestro objetivo. Bandler y Grinder nos dicen: “si sólo cuentas con una opción, eres un robot; si cuentas con dos opciones, estás en un dilema; sólo con tres o más opciones se puede ser flexible”

**-No existe fracaso, sólo resultados:** Fracaso es tan sólo una forma de describir algo que no quería o no esperaba obtener. Toda respuesta es aprendizaje y puede ser utilizado. Es deseable cometer tantos errores como sea posible en un contexto que permita identificarlos y re-programarlos.

### **2.1.8 Características de la Programación Neurolingüística**

Es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y sirve para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

Podemos considerar las siguientes como principales:

- ✓ Provee herramientas y habilidades para el desarrollo y mejoramiento en comunicación y cambio.
- ✓ Es adaptable ya que se ajusta a las necesidades de cada persona o empresa.
- ✓ Busca que cada individuo desarrolle sus propias habilidades para su crecimiento personal y/o profesional, facilitando el logro de sus objetivos.
- ✓ Considera que cualquier comportamiento tiene una estructura, es decir, cada conducta tiene ciertos pasos o características que se repiten, y que están basadas en la experiencia de un individuo.

- ✓ Toma como base el principio de modelaje, que consiste en observar y analizar experiencias de personas “exitosas” para tomarlas como guía y conseguir resultados satisfactorios.
- ✓ Conduce a lograr una influencia sobre los demás ya que a través del lenguaje es posible lograr cambios positivos en las personas.
- ✓ Aplicación en campos de relación de unas personas con otras, debido a que es un modelo para la comunicación efectiva, ayuda a desarrollar las habilidades de las personas para relacionarse con los demás y consigo mismo.
- ✓ Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.<sup>16</sup>

### **2.1.9 Objetivos de la Programación Neurolingüística**

**El objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la vida personal y profesional de los individuos; además sirve a cualquier persona que desee aumentar sus potencialidades al máximo, describir las posibilidades con que cuenta, los niveles del ser humano y explorar la excelencia.**

**Con la ayuda de la PNL se pueden lograr diversos objetivos tales como:**

- ✓ Superar bloqueos que impidan la realización personal
- ✓ Mejorar la relación con uno mismo y con los demás (comunicación)
- ✓ Mejorar la salud y el equilibrio emocional
- ✓ Desarrollar la creatividad y la expresión
- ✓ Mejora la conciencia de lo que se hace
- ✓ Aumenta el potencial personal
- ✓ Aprovechamiento mejor de los recursos
- ✓ Mejora la salud
- ✓ Mejora las costumbres

---

<sup>16</sup> Harris , C. “Los elementos de PNL que es y cómo utilizar la Programación Neurolingüística” Editorial. Bolsillo EDAF , España.

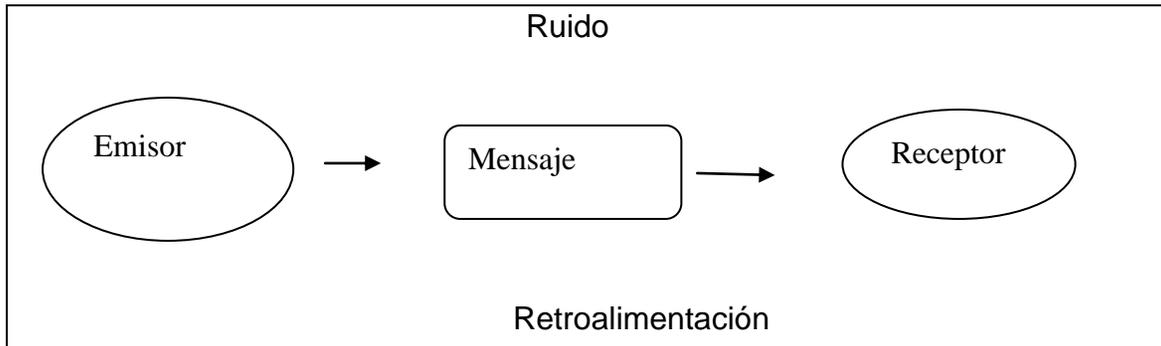
- ✓ Aumenta la utilización del cerebro
- ✓ Mantiene una actitud positiva en todo momento
- ✓ Incrementa el autoestima, logrando absoluta confianza en lo que se esté haciendo
- ✓ Determina, clarificar y lograr objetivos, enfocando toda la energía en su consecución, identificando los obstáculos que se presentarán en forma de superarlos
- ✓ Tiene un desempeño sobresaliente en cualquier campo de acción humana
- ✓ Controla emociones y sentimientos
- ✓ Elimina o cambia hábitos limitantes o indeseados
- ✓ Enfrenta los problemas que se presenten de manera creativa
- ✓ Reconoce cómo otras personas usan el lenguaje para influenciar actividades
- ✓ Disfruta actividades que provocan temor
- ✓ Desarrolla habilidades que admiras en otras personas
- ✓ Aprende a obtener más placer y disfruta en la vida

#### **2.1.10 Técnicas utilizadas en la PNL**

- ✓ **Comunicación.** Lograr que el receptor comprenda de manera adecuada el mensaje y así mantener la atención, disposición y sintonía con el emisor.

La comunicación es la transmisión de ideas donde se escucha y se reacciona según el significado, los sentimientos y pensamientos de la persona, una comunicación adecuada se basa en la comprensión de lo que se requiere decir mediante palabras, calidad de voz, modelo de discurso, tono de voz, entonación, la rapidez, la duración y las pausas; de igual manera se transmiten una gran variedad de significados a través de los gestos corporales, la proximidad, la orientación, el olor, la posición, movimientos de la cabeza, expresiones faciales, gestos, contacto visual y aspectos no verbales de habla.

## Diagrama 1 Esquema de comunicación



Fuente: Cudicio, Catherine "Como Aprender la PNL" Editorial. Granica, Argentina.

Cada persona tiene su forma de hablar dependiendo de su modelo del mundo y su manera de abordarlo, por eso nos comunicamos a través de diversos canales.

Verbal: La manera cómo hablamos, las frases que usamos y la forma de estructurar el lenguaje.

- ✓ **Posiciones Perceptivas.** Ofrecen formas para realizar cambios de perspectiva. La PNL se refiere a una serie completa de posiciones perceptivas:

Primera posición (Asociado): La persona está muy apegada a su propio cuerpo y experimenta emociones intensas.

Segunda posición (Disociado): Es estar separado y ser capaz de observarse así mismo desde una perspectiva diferente.

Más allá de esta primera y segunda posiciones existe una serie de perspectivas adicionales denominadas Meta-Posiciones, la siguiente posición (tercera posición) se denomina "una visión de helicóptero" en ella se pueden observar simultáneamente tanto el individuo como las personas con quien se relaciona.

Cambiar de perspectiva puede fomentar la autoconciencia, la comprensión de los puntos de vista de otra persona y también favores que nos separemos de las propias emociones para revisarlas de un modo más objetivo.

**Gesto y Postura:** El cuerpo se expresa en silencio, el lenguaje corporal es más fuerte que el verbal, esta comunicación tiene su origen en el hemisferio derecho, las personas lo perciben en el inconsciente.

Manera como se ocupa el espacio: psicoproxémica se refiere a las distancias que establecemos entre las personas, es decir, qué tan cerca o lejos nos colocamos dentro de una conversación, dependiendo del grado de afinidad que tengamos con el interlocutor.

**El color:** La gramática del color es la cromolingüística, utiliza frecuencias vibratorias de los colores que ayuden al logro de los objetivos.

**El sonido:** Son vibraciones, frecuencia sonora. La estereolingüística, estudia la relación entre los sonidos y las formas de comunicación.

Trastornos orgánicos: es un mecanismo de defensa que utiliza el individuo contra factores externos.

**Lenguaje osteomuscular:** Son movimientos corporales que dicen nuestros actos, para lo cual existen diferentes disciplinas para estabilizar el cuerpo y lograr un equilibrio.

**Escritura y dibujo:** Forma de comunicación, expresada por medio de imágenes; cada persona tiene una forma peculiar de expresión a través de éstos.

**Aroma:** Los mensajes llegan a través del olfato cada persona tiene un olor particular como resultado de la química corporal.

**Sueños:** Proceso del hemisferio derecho, diversas culturas establecen pautas de conducta con base en el análisis de los sueños.

**Números:** Por medio de los números también se puede establecer una comunicación, ya que cada número tiene una vibración diferente.

La comunicación es constante, es imposible no comunicar, algún tipo de mensaje se da incluso cuando no se dice nada. La comunicación implica la generación de mensajes ya sean dirigidos a otras personas o a nosotros mismos, cuando se dirigen a otras personas se llama comunicación interpersonal y si tenemos un diálogo interno se denomina comunicación intrapersonal.

La comunicación interpersonal es irreversible es decir, no se puede ignorar o borrar lo ya comunicado, es posible negar o afirmar lo que se dijo, insistir en que las expresiones faciales o comentarios fueron malinterpretados, sin embargo dichas justificaciones sólo proporcionan nueva información a los receptores, que

incorporarán y podrían modificar su opinión, por tal motivo es importante tener una comunicación congruente, para asegurarse si el mensaje recibido fue el mismo que se envió. La comunicación efectiva, engloba los siguientes elementos:

Contenido verbal	7%
Paralingüística (Tono, timbre, frecuencia, pausas, etc.)	38%
Lenguaje corporal	55%
	-----
	Total 100%

- ✓ **El Rapport- Acompasar-Empata.** Ponerse en el lugar del otro. Consiste en motivar la capacidad de retener la atención de una persona, para establecer una relación de igual a igual y crear una sensación de confianza, lo cual se traduce en armonía, sintonía, empatía y concordancia, para obtener una mejor relación interpersonal entre individuos. Para lograr una comunicación efectiva se necesita adoptar la postura, la respiración, los gestos, el movimiento, el tono de voz, etc., de la otra persona.
- ✓ **Disponibilidad.** Observar los movimientos y prestar atención al mensaje del emisor sin juzgar, dentro de ésta existen sistemas y métodos representacionales, los cuales nos permiten a través de las percepciones y sensaciones, codificar en nuestra mente la información sensorial. Hay tres formas para recoger información de nuestro alrededor:
  - 1.- **Percepción sensorial.** Información del mundo externo
  - 2.- **Memoria.** Evocar información que ya está archivada en nuestro cerebro
  - 3.- **Imaginación.** Construir nueva información que no ha sido percibida previamente

Así los diferentes sistemas se dividen de la siguiente forma:

**1.- Los visuales.** Este tipo de personas requieren ser observadas cuando se comunican. Generalmente son rápidos al momento de pensar, tanto, que al expresar una idea ya tiene otra en la mente y al querer expresarlas con la misma rapidez dejan algunas inconclusas, lo mismo ocurre en el momento de escribir, tienen

volumen de voz más alto y sus pensamientos son principalmente imágenes. Debido a que la vista, es el último sentido que desarrollamos los humanos por ello es que predomina.

Los visuales tienen postura algo rígida, movimientos hacia arriba, respiración superficial y rápida, voz aguda, ritmo rápido, entrecortado. Hay otro nivel de observación que es la elección de las palabras. Las palabras que usa una persona para describir una experiencia subjetiva, sirven para darse cuenta del sistema sensorial dominante.

### Cuadro 1

#### Palabras visuales

Ver	Previsto	Panorama	Mirar	Claro
Oscuro	Brillante	Observar	Reflejar	Vista
Percibir	Mostrar	Demostrar	Revelar	Asumir
Parpadeo	Turbio	Apuntar	Imagen	
Destello	A primera vista	Evidentemente	Luminoso	
Esclarecer	Aclarar	Objetivo	Visiblemente	

Fuente: Cudicio, Catherine "Como Aprender la PNL" Editorial. Granica, Argentina.

**2.- Los auditivos.** Estas personas piensan en forma secuencial, hacen una cosa a la vez, su pensamiento va a la par de lo que hablan o escuchan, son más profundos que los visuales. No siempre miran al interlocutor, sino prefieren una comprobación auditiva para saber que se les está poniendo atención. Debido a que su pensamiento va dirigido a los sonidos, suelen escuchar más y ser buenos conversadores.

Los auditivos tienen postura distendida, posición de escucha "telefónica", respiración bastante amplia, voz bien timbrada, ritmo medio.

**Cuadro 2**

**Palabras Auditivas**

Oye	Onda	Silencio	Repetir	Expresar
Escuchar	Rumor	Ruido	Recitar	Tartamudear
Suena	Armonizar	Susurrante	Sintonizar	Tono
Disonante	Algarabía	Ser todo oído	Murmullo	Musicalidad
Buen tono	Hacerse el sordo	Si oí bien	Oír	Sonar falso

Fuente: Cudicio, Catherine "Como Aprender la PNL" Editorial. Granica, Argentina.

**3.- Los Kinestésicos.** Se rigen por las sensaciones, por ello dan y requieren un mayor contacto físico, es muy importante para estos el aspecto afectivo y las emociones, tienen una mayor sensibilidad que las visuales y los auditivos manejan una gran capacidad de concentración.

Todos tenemos los tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes factores: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas.

Los Kinestésicos tienen una postura muy distendida, movimientos que miman las palabras, respiración profunda, amplia, voz grave, ritmo lento con muchas pausas, referencias a las sensaciones en la elección de las palabras.

**Cuadro 3**

**Palabras Kinestésicas**

Tocar	Palpar	Sentir	Estrechar	Agarrar	Suave
Captar	Sacar	Chocar	Atraer	Repeler	Contactar
Rechazar	Duro	Blando	Resplandor	Dar apoyo	Cautivar
Resbalar	Cálido	Dulce	Sentido común	Rígido	Frialdad

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.

- ✓ **Movimientos Oculares.** Cuando las personas piensan se tiende a hacer una abstracción de la mente y los ojos siguen la interiorización. Mientras se piensa, los movimientos oculares siguen una interrelación con nuestra neurología. Canales de acceso, se trata del lugar en donde la persona coloca los ojos, para acceder información de su propio sistema neurológico.

#### Imagen 4

#### Movimientos oculares

Cuando las personas miran hacia arriba se está visualizando algo. Los ojos hacia arriba indican imágenes.



Arriba derecha (construye visual)

Arriba derecha, visual construido, ver la puesta del sol, ver sus vacaciones.

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.



Arriba izquierda (recuerda visual)

Arriba a la izquierda, visual recordado, cosas del pasado, el piano de su niñez, la casa anterior, etc.

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.

Si van de un lado a otro, la persona es auditiva tanto porque está captando palabras, música o sonidos diversos dentro de sí.



A nivel derecha (construye auditivo)

Derecha, auditivo construido, tocar, cantar, inventiva de diálogos.

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.



A nivel izquierda (recuerda auditivo)

Izquierda, auditivo recordado, oír nuevamente una publicidad, la voz de su madre aconsejándole.

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.



Abajo derecha (sentir)

Si la mirada es abajo a la derecha podría estar en contacto con sus sentimientos. Abajo a la derecha representa sentimientos, filtros Kinestésicos. Abajo a la derecha, Kinestésico, miedo, temperatura, ira, sensaciones corporales.

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.



Abajo izquierda (diálogo interno)

Si la mirada es abajo a la izquierda está conversando o discutiendo consigo mismo, como increpándose o autoanalizándose, automejorándose. Los ojos hacia abajo a la izquierda es auditivo como escuchándose a sí mismo. Abajo a la izquierda, auditivo digital, “lo habré hecho bien”, “estaré bien vestido”

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.



Al frente (escucha)

Escucha atentamente y pone especial atención al interlocutor

Fuente: Cudicio, Catherine. Op. Cit.

- ✓ **Anclaje.** Proceso mediante el cual se puede aprender a juntar conductas de excelencia por medio de señales las cuales pueden ser palabras, gestos, sonidos, olor. O un gusto entre otras, se realiza inconscientemente, sin embargo cuando se ejecuta de manera consciente, resulta muy eficaz, ya que por medio del anclaje, se pueden cambiar conductas crónicas e incorrectas. Su principal objetivo es eliminar la apreciación negativa de algunas representaciones mentales convirtiéndolas así en positivas.

Se basa en el enfoque conductista del aprendizaje que enseña que las respuestas se pueden anclar por asociación. El anclaje supone asociar un elemento disparador (o estímulo) con una respuesta.

Los anclajes se presentan de diversas formas: los simples como los que produce un sonido o que alguien nos toque, los más complejos que suponen un movimiento o cadenas (secuencias) de anclajes conectados entre sí; cada uno de los cuales conduce a la persona a un nuevo estado de respuesta emocional.

Los estados emocionales tienen una gran influencia en el pensamiento y en el comportamiento, el poder inducir estos estados y hacerlos accesibles en cualquier momento tendría un impacto positivo en la vida de cada ser humano; sólo se necesita una asociación para inducir la experiencia original y poder aplicarla en el presente. La mente enlaza experiencias y es por eso que le damos un significado a las cosas que realizamos.

Un estímulo que tiene una asociación y trae un estado psicológico se llama, ancla, y las anclas generalmente son externas; existen anclas acústicas, anclas visuales y anclas kinestésicas. Para crear un anclaje el individuo debe estar en un estado emocional de gran intensidad, para así proporcionarle un determinado estímulo en el momento culminante del estado, creando en él y el estímulo un vínculo neurológico, así cada vez que se presente el estímulo se evocará aquel estado interno de forma automática.

- ✓ **Dividir.** Una forma de pensar sobre una situación es tener en cuenta sus partes componentes, reflexionar en cuantas partes pequeñas se pueden descomponer una tarea o actividad extensa con el fin de que sea más manejable.
- ✓ **Partes.** El término partes es realmente metafórico, se relaciona con el hecho de que las personas frecuentemente se expresan como si fueran más de una entidad, por ejemplo: una persona puede afirmar “una parte de mi quiere cambiar de trabajo pero otra creé que sería mejor quedarme donde estoy”. Es posible usar el concepto de partes para que una persona comprenda los diferentes elementos de su personalidad, al tratar las partes como si fueran personalidades individuales, es posible trabajar con ellas como si fueran reales ayudando a la persona a comprender cuáles son los modelos de las partes, y como se pueden utilizar o separar.

- ✓ **Reencuadre.** Significa darle otro significado posible a un suceso, pensamiento, sentimiento o acto. Al pensar de un modo diferente, es posible ser más positivo y sacar beneficios de la situación. Es el cambio en el marco de referencia utilizando el recuerdo y la imaginación, a través del cual una persona percibe los sucesos, para así cambiar su significado. Cuando el significado se modifica, al mismo tiempo la conducta, respuestas y estado emocional acerca de determinado suceso que afecta a las personas también cambia. Por lo general podemos identificar el reencuadre en chistes, cuentos anécdotas y en cualquier situación diaria, ya que en cualquier momento suceden eventos para los que no se está preparado y que sin embargo, modifican el marco de referencia de cualquier persona. Este método es efectivo cuando se utiliza en trastornos emocionales y de aprendizaje, psicósomáticos y de conducta, ya que conecta la conducta consciente (lo que creo que debo hacer) con lo inconsciente (lo que hago pero no debo hacer).
- ✓ **Submodalidades.** Son las formas en que el cerebro clasifica y codifica la experiencia, ahonda en el conocimiento de cómo trabaja la mente y en el qué hacer para cambiar su propia experiencia, cuando ésta no es agradable para las personas, son variedades de los modelos de los sistemas de representación y además determinan su calidad, así, se crea la realidad por medio de la integración entre los órganos de los sentidos y el ambiente externo.

Es el término dado a las distinciones que se hacen entre los aspectos de la conciencia sensorial, se reconocen cinco sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato, la PNL trabaja con ellos y ayuda a las personas a establecer diferencias en la forma e percibir los detalles de cada uno de los sentidos.

Las sub-modalidades mentales de la vista incluyen: distancia, claridad, color, movimiento, tamaño, percepción de sí mismo; las del sonido pueden ser volumen, tono, ritmo, tonalidad, proximidad, dirección y demás; las del tacto pueden ser calidez, la textura y el hormigueo, en esta categoría se incluyen las sensaciones que no son táctiles, es decir, las respuestas emocionales, la

calma, el entusiasmo, la tristeza, la energía, etc.; las sub-modalidades del gusto incluyen lo dulce, lo agrio y lo amargo, y del olfato, lo acre y lo dulce.

La PNL ayuda a las personas a que puedan establecer sutiles diferencias entre estos elementos para luego manipularlos en su imaginación a fin de crear nuevas y efectivas experiencias, debido al poder de la mente, los cambios en las sub-modalidades pueden producir importantes modificaciones en la manera de pensar y sentir, pueden producir efectos en términos de conducta.

- ✓ **Lenguaje o preferencias sensoriales.** El lenguaje es utilizado para comunicar sentimientos e ideas y las palabras que se emplean para expresarlos reflejan la forma de pensar de la persona, es decir se usan palabras para describir pensamientos, por lo que la elección de las palabras indicará qué sistema representacional se emplea en mayor grado.
- ✓ **Calibración.** Es una palabra que se emplea para reconocer cuando la gente se encuentra en estados de ánimo diferentes. Es una habilidad que se tiene y se emplea para distinguir expresiones corporales y verbales y así reconocer cuando una persona está contenta o enfadada sólo por su postura corporal y sus gestos; son la expresión externa de los pensamientos, son los pensamientos a nivel físico, se puede responder con el cuerpo, la mente y el lenguaje; darle cuenta de la congruencia e incongruencia entre el lenguaje verbal y no verbal y por lo tanto saber la respuesta antes de recibir una verbalmente.<sup>17</sup>

### 2.1.11 Estructuras

#### Orden experimental

Fue desarrollado por David Gordon y Graham Dawes, el cual habla de una estructura para analizar el sistema de rendimiento eficaz. Destaca cinco elementos que contribuyen al rendimiento: Resultados, conducta, estrategias mentales, emociones y

---

<sup>17</sup> Sambrano, Jazmín. “PNL para todos . El Modelo de la Excelencia” Editorial. Alfaomega, México.

creencias, las cuales están relacionadas unas con otras, los elementos internos son los sentimientos y pensamientos que afectan la conducta externa y está a su vez afecta los resultados alcanzados. Estos elementos pueden variar según situación.

Con este conjunto se puede observar un dicho muy popular en la PNL, que es “Si siempre haces lo que has hecho siempre, siempre conseguirás lo que siempre has conseguido”, es decir que si desea un diferente resultado es necesario cambiar dentro del sistema.

### **Estructuras y Modelos de la Programación Neurolingüística (PNL)**

Las estructuras y los modelos no son explicaciones completas de la realidad, pero actúan como útiles guías para conocer cómo funcionan las personas. Las técnicas no se pueden utilizar aisladamente; pueden ser útiles, pero deben establecerse en el contexto de la persona total y de la situación en su conjunto. La separación en las diferentes categorías es de manera arbitraria; los enfoques conceptuales más amplios están agrupados como estructuras, los más específicos como modelos y aquellos con aplicaciones prácticas detalladas técnicas.

### **Niveles neurológicos (en ocasiones denominadas niveles lógicos)**

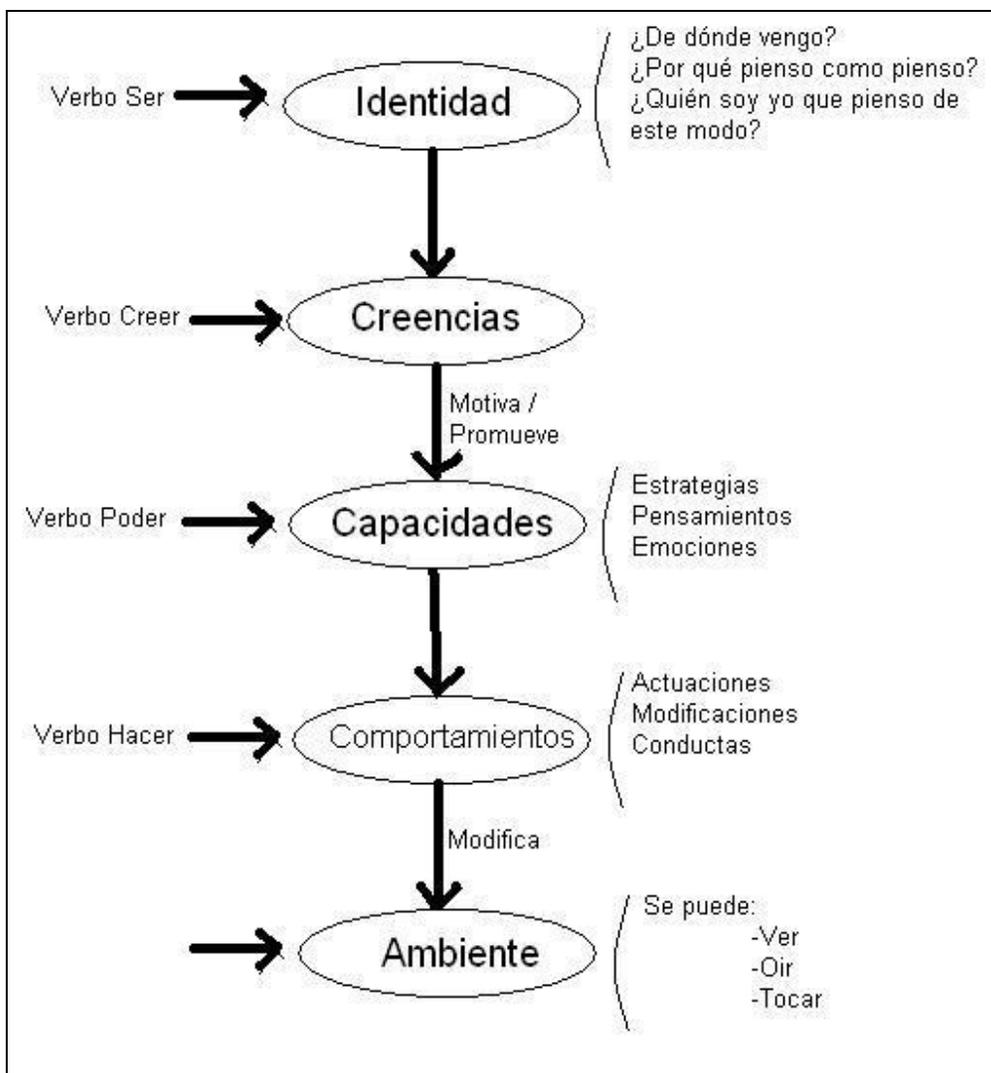
Desarrollado por Robert Dilts, la cual ayuda a pensar sobre el aprendizaje, el cambio y el desarrollo personal y fue inspirada por Gregory Bateson, en esta estructura se identifican cuatro niveles de aprendizaje y cambio, en los que un individuo puede operar que son los siguientes:

- ✓ **Entorno.** Donde y cuando suceden las cosas; oportunidades y obstáculos
- ✓ **Conducta.** Lo que hace una persona; acciones y reacciones
- ✓ **Capacidad.** Cómo actúa una persona, las habilidades, la estrategia y los planes que emplea
- ✓ **Creencia.** Porque una persona hace determinadas cosas y que es lo que le parece estimulante
- ✓ **Identidad.** Quien cree ser una persona; el sentido de sí mismo y de la misión personal

- ✓ **Espiritualidad.** Las razones por las que una persona hace algo incluyendo a su familia y comunidad; lo que existe más allá de sí mismo.

Estos niveles se consideran una jerarquía, se pueden utilizar para verificar la coherencia entre cada nivel, es decir para comprobar si lo que las personas piensan y hacen está alineado con su propia identidad y valores; la incoherencia entre estas áreas puede producir estrés y que los demás nos malinterpreten. Este modelo se puede aplicar a organizaciones comerciales.

**Diagrama 2 Niveles Neurológicos**



Fuente: Cudicio, Catherine "Como Aprender la PNL" Editorial. Granica, Argentina.

**Líneas de Tiempo.** Trata de cómo las personas se perciben a sí mismas en relación con el tiempo y muestra que almacenan información basada en el tiempo de diferentes formas. Esta teoría incluye el concepto de que las personas reorganizan el tiempo de diferentes modos y reaccionan frente al tiempo de diferentes formas: por ejemplo, cuando nos encontramos atascados en el tránsito, y el tiempo para lentamente y sin embargo cuando nos estamos divirtiendo el tiempo pasa rápidamente. También sería usado para desplazarse a través del tiempo, podría ser trazado una línea imaginaria, para poder mirar el pasado, el presente y posiblemente el futuro para saber cómo se actuaba antes y cómo podría ser en el futuro, con esto es posible aclarar sentimientos sobre ciertos sucesos y situaciones.

**Teoría del Campo Unificado.** Robert Dilts creó una estructura en la cual integrar el campo total de la PNL consta de 3 elementos:

- 1.- Niveles de funcionamiento
- 2.- Tiempo
- 3.- Perspectiva

En un nivel se ocupa de cómo combinar las técnicas de la Programación Neurolingüística, y en otro las relaciones entre la Programación Neurolingüística y otros sistemas de pensamiento, también ocupa de los procesos generadores, aquellos que promueven la evolución y el crecimiento.

Esta estructura ayuda a las personas a desarrollar elegancia para gestionar los múltiples niveles y perspectivas de cambio y comunicación. Aprendiendo cómo actuar dentro de los espacios multidimensionales, es posible alcanzar objetivos seleccionando el curso de las acciones más apropiadas.

**Programación Neurolingüística de Nuevo Código.** Trata de la capacidad del cuerpo para actuar como un mecanismo de información y enseña que el cuerpo tiene su propia sabiduría innata y que si, lo escucha, es posible obtener una excelente información sobre cuál (o no es) la acción adecuada. Contiene los siguientes elementos:

- 1.- Estado. Desarrollar un estado adecuado en el que se perfecciona la eficacia

2.- Relación. Entre el consciente y el inconsciente, tener una relación de calidad entre los recursos conscientes y los inconscientes, saber cuándo utilizar el pensamiento riguroso de la mente consciente cognitiva y cuando emplear el pensamiento vago de la mente inconsciente que es más creativa.

3.- Equilibrio entre práctica y espontaneidad. Se trata de permitirse abandonar la actividad deliberada y simplemente ser.

4.- Posición de percepción. Cambiar de posición nos permite tener diferentes perspectivas sobre una misma situación.

5.- Atención. La calidad de la percepción se define por el lugar donde se dirige la atención; si se centra demasiado atento en un aspecto, puede ignorar los demás.

6.- Filtros. Todos percibimos las cosas de una forma selectiva, de acuerdo con nuestra experiencia y condicionamiento.

## **MODELOS**

**TOTE.** Desarrollado por George Millar, Eugene Galanes y Kart Pribram, que puede ser utilizado para resolver problemas, para la creatividad y el desarrollo, tiene tres elementos:

- ✓ T: Prueba
- ✓ O: Operar
- ✓ E: Salir

Este proceso supone un objetivo o resultado y diversas formas de conseguir el objetivo, el cual se puede alcanzar intentando diferentes aproximaciones. Ayuda a evaluar lo que las personas hacen permitiéndoles más flexibilidad con el fin de conseguir mejores resultados.

**ROLE.** Desarrollado por Robert Dilts, ayuda a identificar cómo piensan las personas y cómo se comportan, incluye los siguientes factores:

- ✓ R: Sistemas de representación (vista, oído, tacto, gusto, olfato) cual es que utilizan más las personas.
- ✓ O: Orientación, la persona se orienta hacia el interior (recuerdos o imaginación), o hacia el exterior (mundo exterior).

- ✓ L: Conexión, ¿Cómo se conecta un paso de la estrategia con los otros pasos en una secuencia, se superponen las diferentes etapas o son sucesivas?
- ✓ E: Efecto, ¿Cuál es el efecto, resultado o propósito del paso en la estrategia por ejemplo, para acceder, organizar, evaluar o juzgar la información?

Al considerar cada elemento, es posible configurar la experiencia de pensamiento de una persona para mejorar la creatividad y la efectividad.

**SCORE.** Igualmente desarrollado por Robert Dilts y Todd Epstein, que trata sobre resolver creativamente los problemas, consta de 5 elementos:

- ✓ S: Síntomas, los aspectos conscientes y más evidentes del estado de un problema que permanecen más o menos constantes con el paso del tiempo.
- ✓ C: Causas, los elementos subyacentes responsables de la creación y el mantenimiento de los síntomas; tienden a ser menos obvios que los síntomas.
- ✓ O: Resultados, estados u objetivos deseados que ocupan el lugar de los síntomas.
- ✓ R: Recursos, elementos responsables de transformar las causas y los síntomas de crear y mantener los resultados y efectos.
- ✓ E: Efectos, reacciones o resultados derivado de conseguir un objetivo; pueden ser positivos o negativos según la forma en que afecten la motivación.<sup>18</sup>

## **MODELOS DE LENGUAJE**

El Meta-Modelo desarrollado por Richard Bandler y John Grinder, se ocupa de una representación (palabras) que se emplea para investigar otra representación (experiencias) que está más allá de las palabras se basa en la lingüística e indica que el lenguaje es una demostración externa de la experiencia interna y que tiene una estructura, con palabras que forman una estructura “superficial” y representan una “estructura profunda” o la experiencia en sí misma. El lenguaje no es la realidad, simplemente la representa, si comprendemos el significado del lenguaje de una persona será más probable que comprendamos su experiencia real, que está más allá de las palabras.

---

<sup>18</sup> Forner, R. “PNL La llave del Éxito” México: Tomo , S.A de C.V.

Considera tres factores que pueden conducir a confusión y a una interpretación errónea:

- ✓ Borrar
- ✓ Distorsionar
- ✓ Generalizar

Es decir que no siempre se dice exacta o completamente lo que se quiere decir sino que se omiten cosas; se modifican o se convierten en categorías amplias en vez de temas específicos. Este modelo permite cuestionar las comunicaciones con el fin de lograr una mejor comprensión, se ocupa de la precisión, claridad y comprensión mutua.

El Modelo Milton, es de diversas maneras la inversa del Meta-Modelo, se basa en los patrones del lenguaje de Milton –Erickson, se interesa por el lenguaje general e indirecto utilizado para ejercer influencia. A veces no ser específico permite el uso de la imaginación, que puede conducir al pensamiento creativo y permite acceder a la mente inconsciente. La sugerencia también puede promover un cambio sin dirigirlo. El uso del lenguaje para cambiar el pensamiento de una persona a diferentes marcos temporales, podría ser hacerlo regresar al pasado para analizar sucesos ocurridos o tener una diferente perspectiva con relación a ellos. El uso más común puede ser el de cambiar a alguien (metafóricamente) utilizando el tiempo futuro, un simple cambio en el lenguaje promueve la confianza y la motivación.

### **LA ESTRATEGIA DE DISNEY**

Se basa en la observación de un individuo Walt Disney, es una representación de cómo lograba algunos de sus creativos resultados. Desarrollada por Kiltz, Todd Epstein y Robert W. Dilts.

Dilts codificó la conducta de Disney y la separó en tres elementos característicos que denominó el “soñador”, “realista”, y el “crítico”. El soñador crea la formulación conceptual inicial de la idea, el realista se ocupa de la tarea de poner en práctica la idea de una forma tangible, el crítico es el que evalúa; en que realmente convierte algo en una contribución valiosa.

Cada uno de estos estados parece tener su propia postura y unos procesos de pensamiento característicos, Dilts sostiene que si se utilizan estos tres estados se favorece la creatividad y la solución de los problemas.

### **2.1.12 Campos de acción de la Programación Neurolingüística**

Debido a que este programa, es un modelo de comunicación efectiva, tiene aplicación en todos aquellos campos humanos donde existe una relación de unas personas con otras. Y aunque se ha desarrollado principalmente en un pequeño número de áreas, en realidad existen grandes posibilidades de aplicarla en muchas otras.

- ✓ Salud. Gracias a las creencias y Submodalidades, la PNL ha desarrollado estrategias de intervención en tratamientos como: curación de alergias, mantenimiento de la salud perfecta, control de estrés y mejoramiento de los niveles de funcionamiento del organismo.
- ✓ Psicoterapia. La PNL fue desarrollada y manejada inicialmente con fines terapéuticos, ha logrado grandes avances en el tratamiento de fobias, estrés postraumático, conflictos internos, desórdenes de personalidad, esquizofrenia, depresión, compulsiones, control emocional, desordenes sexuales y manejo de adicciones a sustancias.
- ✓ Deportes. Aunque no es el área de aplicación más divulgada de la PNL, ha conseguido significativos avances, desde el mejoramiento en el desempeño deportivo hasta la eliminación de impedimentos para lograr marcas y resultados inesperados. Sus técnicas permiten el aprendizaje de diversos deportes, como son: el tenis, atletismo, ciclismo, golf, tiro, entre otros.
- ✓ Empresarial. El reciente desarrollo de su aplicación en este campo, no incide que sean ya admiradas y buscadas sus técnicas para lograr la solución de conflictos, trabajo en equipo, motivación, administración de personal, comunicación, creatividad, planeación estratégica, definición de misión y valores organizacionales, toma de decisiones, adaptación al cambio, selección de personal, evaluación de personal, actividades de mercadotecnia como publicidad, desarrollo de productos y ventas entre otros.

- ✓ Mejoramiento de personal. La PNL tiene una amplia gama de aplicaciones en la vida personal, pues contribuye al cambio de áreas como autoestima, creatividad, asertividad, relaciones de pareja, cambio de experiencias negativas y mejoramiento de la historia pasada, logro de objetivos, definición de valores, manejo de crisis personales, relaciones interpersonales, entre otros.
- ✓ Educación. Gracias a la PNL, no sólo se han conseguido avances en el área de la educación, sino que se han modificado las metodologías habituales usadas en los ambientes escolares y en su aprendizaje. Se puede aplicar desde la solución de diversos problemas de aprendizaje, mejoramiento de la creatividad, estrategias para aprender efectivamente, aprendizaje de física, química y matemáticas, solución de conflictos en el aula y mejoramiento de efectividad docente, entre otros.

Estas son sólo algunas de las áreas donde se ha encontrado posibilidades de aplicar la PNL, sin embargo, y aunque no se consideren aplicaciones específicas, se puede utilizar para la política, la capacitación, las artes escénicas, la pintura, el mercadeo y la publicidad entre otros.<sup>19</sup>

## **2.2 Fundamentos del Liderazgo**

### **Marco histórico**

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder

2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

---

<sup>19</sup> Dilts, Robert. Op. cit

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.<sup>20</sup>

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

---

<sup>20</sup> N. Lussier Robert F. Achua Christopher "Liderazgo" Editorial. Thompson Learning. USA.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

### **Marco conceptual del Liderazgo**

La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Para Harold Koontz<sup>21</sup> es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

Chiavenato, Idalberto <sup>22</sup>, Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Liderazgo en psicología social: Se refiere al rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños.

En sociología: Es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

---

<sup>21</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich. "Administración" –Una perspectiva global- 11ª. Edición, Editorial. Mc Graw Hill

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto "Liderazgo y Empresa" Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill

Ralph M. Stogdill,<sup>23</sup> en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí tomamos el caso del liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

### **2.2.1 Escuelas de Influencia en el Liderazgo**

#### Escuela de la Administración Científica.

La administración científica la encabeza Frederick Taylor a principios de este siglo, en la cual consideraba a los trabajadores como instrumento que deben de adaptarse a las maquinas y empresas. El Taylorismo implica elevar la producción de la organización agregando a las personas a la máquina, recordando que a finales del siglo pasado se había generado el gran movimiento de la revolución industrial; por lo tanto, y con base a los estudios de "tiempos y movimientos", que eran requeridos para cada puesto, se pretendía convertir al trabajador en una máquina de eficiencia, se planteaba claramente la orientación a la tarea, a la productividad como a los factores más importantes y a la persona humana se le relegaba a un segundo o tercer plano.

---

<sup>23</sup> Ralph M. Stogdill. "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editorial, Edansa, Madrid Cuarta Edición

Esto evidentemente, genero que la supervisión fuera unilateral y sin muchas consideraciones hacia los trabajadores, esta escuela estima que el tipo de liderazgo debe ser de autocracia y con mucha fortaleza.

#### Escuela de las Relaciones Humanas.

No es sino hasta 1940 que Elton Mayo, haciendo estudios sobre el personal en la Western Electric de Hawthorne (1927-1938), define elementos o factores que demuestran la importancia de las relaciones sociales y psicológicas y la necesidad evidente de que la organización se ocupe de los problemas humanos en la empresa; si se observa que sentimientos, emociones, necesidades, actitudes, aptitudes y aspiraciones del personal, tiene que ser tratados en esta perspectiva.

Elton Mayo es considerado el padre de la escuela de las relaciones humanas, ya que provoca que los directivos de la organización se ocupen de los problemas humanos, ya que se demostraba que a través de actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal, se podría fomentar la productividad.

Estas dos escuelas originan, para efecto de nuestro estudio, múltiples teorías de supervisión. Determinaremos aquí dos de las más importantes y que inciden directamente en los procesos de liderazgo.

### **2.2.2 Definición de Liderazgo**

Es el proceso de influir en las actividades de un grupo o de un individuo para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos establecidos previamente y dentro de una estructura organizacional bien definida.

### **2.2.3 Definición de Líder**

- ✓ Individuo con la capacidad de influir de alguna forma sobre una persona o grupo.
- ✓ Persona que tiene relativamente mayor poder, mayor potencial de influencia en una relación.

- ✓ Líder afectivo es aquel individuo capaz de captar las condiciones cambiantes de los individuos o grupos y es flexible en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.
- ✓ Líder es una persona que es capaz de atraer la ferviente y voluntaria participación de otras personas en su tarea común.<sup>24</sup>

## **2.2.4 Elementos y Características del Liderazgo**

El liderazgo es una cualidad, sin la cual, las empresas pueden perder fácilmente el rumbo que orienta y conduce. Así, es difícil imaginar que las empresas con cifras e negocios de miles de millones de pesos estén constituida por personas muy distintas de las que constituyen la norma para la población en su conjunto. La diferencia estriba en que las empresas sobresalientes han sido verdaderamente favorecidas con un liderazgo fuera de lo común.

### **Características Personales**

- ✓ Inteligencia
- ✓ Intuición
- ✓ Sensibilidad para captar las necesidades del grupo
- ✓ Seguridad personal
- ✓ Fe en su destino
- ✓ Capacidad de riesgo y compromiso
- ✓ Conocimiento
- ✓ Creatividad
- ✓ Capacidad de guiar, evaluar y formar a su gente
- ✓ Capacidad de compromiso
- ✓ Visión y comunicación trascendente
- ✓ Posturas claras
- ✓ Constructores de su propio destino y tienen fe en los demás
- ✓ Acumulan, generan y canalizan poder

---

<sup>24</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso "Liderazgo, valores y cultura organizacional; hacia una organización competitiva" Editorial Mc Graw Hill, México.

- ✓ Responsabilidades de líder para motivar a la gente<sup>25</sup>

### **2.2.5 Objetivo**

La percepción acerca del liderazgo ha evolucionado en el transcurso de los siglos; sin embargo, lo que no ha cambiado es la necesidad humana de ejercer el liderazgo y de tener un líder. Las personas siempre han necesitado una fuera o dentro de sus grupos, comunidades y organizaciones para ayudarles a tener una misma dirección, evitar conflictos y responder a los cambios del entorno.

Los objetivos de tener una dirección común y responder a los cambios externos son tan válidos en la actualidad como en cualquier tiempo pasado. Lo que ha cambiado constantemente en la historia son los medios con los que las personas intentan crear liderazgo.

En la siguiente tabla se sintetiza algunas posturas históricas frente al liderazgo.

---

<sup>25</sup> Siliceo Aguilar, Alfonso. Op. Cit.

**Tabla 1**

PERIODO	ACCIÓN
Antiguo Egipto	Se preparaba a los faraones para el liderazgo, al que se dedicaba gran análisis y estudio
Antigüedad	Platón, en La Republica, describía a los líderes como “hombres de oro” para distinguirlos de los artesanos y trabajadores, a quienes llamó “hombres de bronce” que, evidentemente, no debían ser líderes. Aristóteles fue responsable del desarrollo como líder de Alejandro Magno. Liderazgo era la denominación del mando de los reyes sobre los súbditos.
Revolución Americana	El liderazgo tiene influencia social. Influyó en el desarrollo de la democracia.
Teorías contemporáneas	Las habilidades aprendidas y las circunstancias hacen la diferencia en materia de liderazgo.

Fuente: O'Connor, J y Seymour, J “Introducción a la PNL” Ediciones Urano, Barcelona:España

El concepto moderno de liderazgo basado en el compromiso interno orientado hacia un fin común supera las limitaciones de la idea de influencia. La influencia está limitada por la capacidad del líder de crear una verdadera motivación sin usar únicamente la satisfacción de las necesidades externas de sus seguidores y las recompensas. Esto se refleja en las nuevas corrientes de acción y operación del liderazgo, así como en los cambios y nuevos enfoques de la ciencia administrativa. En la siguiente tabla resume los principales cambios en los conceptos de liderazgo.

**Tabla 2**

	Antiguo	Tradicional	Moderno	Futuro
Idea de liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos comunes	Relaciones recíprocas
Acción de liderazgo	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
Orientación en desarrollo del liderazgo	Poder del líder	Habilidades interpersonales del líder	Autoconocimiento del líder	Interacción del grupo

Fuente: O'Connor, J y Seymour, J "Introducción a la PNL" Ediciones Urano, Barcelona:España

Los cambios del concepto de liderazgo muestran una tendencia constante a aumentar la igualdad entre el líder y los seguidores. Desde la antigua idea de que el líder sea un jefe absoluto y luego la de que su función era influir en las personas para hicieran lo que él consideraba necesario, hasta la propuesta en la que el líder y los seguidores deben compartir un compromiso interno para lograr un objetivo mayor, se ha reducido la diferencia entre el poder y la función del líder y sus seguidores.<sup>26</sup>

### **2.2.6 Funciones y Naturaleza del Liderazgo**

Para explicar cómo se caracteriza la figura del líder conviene recuperar algunos planteamientos políticos, filosóficos y sociológicos. Se trata de encontrar en estos los fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna. Así como la función del líder.

#### **a) Perspectiva Política**

Se puede plantear la idea de la acción gerencial como un acto de gobierno y como un ejercicio del poder. Nos basaremos en la teoría de Maquiavelo en la cual señala que los principados están gobernados por un equipo de servidores que ayudan al

<sup>26</sup> C. Maxwell, John "Las 21 leyes Irrefutables del Liderazgo" Editorial Panorama, S.A. de C.V., México.

príncipe a gobernar el reino como ministros con su favor y permiso (centralización). Sin embargo, sus consejos invitan al príncipe a conservar el poder a toda costa y no se ocupan del servicio a los otros como fin que un verdadero líder debe seguir. En el ejercicio del liderazgo actual se toman en cuenta los valores, la cultura y los principios del líder y la organización, pues influyen en la acción del líder.

#### **b) Perspectiva Filosófica: Enfoque Platónico**

Platón creía en la necesidad de la dirección autoritaria y de los valores que la acompañan. Dicha creencia se basa en la teoría política de Pitágoras, edificada sobre principios aristocráticos. Pitágoras pensaba que “el hombre tiene necesidad de un amo y debe someterse a un orden. La anarquía es el peor mal para la sociedad humana, por lo que es preciso subordinarse a los que gobiernan, respetar las leyes, a los progenitores y a los gobernantes.

#### **c) Perspectiva Social y Política: Enfoque Aristotélico**

Según Aristóteles, el hombre es un ser social, un “animal político” que requiere tener un sentido de participación en su propio destino, por lo cual necesariamente todos los ciudadanos participan en común; así la sociedad política es una especie de comunidad. Esta perspectiva sociológica se da en el mercado de la dominación de una persona sobre un grupo.

### **2.2.7 Estilos y Técnicas de Liderazgo**

El liderazgo es resultado de la situación del momento, de la solución de un problema y la misión y visión de una empresa ya sea social, comercial o política. El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. Ricardo Jiménez menciona que el estilo de liderazgo puede oscilar entre varios extremos desde dejar hacer intervenir hasta controlar todo, o estar orientando a la persona, el trabajo, las metas o los resultados.

Al hablar de las distintas formas en que un líder se relaciona con sus colaboradores, se ponen de relieve dos ideas y hay que tomar en cuenta dos aspectos fundamentales.

- a) El grado en que el líder está dispuesto a permitir que sus colaboradores influyan en la interacción, decisiones y acciones que se adopten, y
- b) El grado en que el líder enfatiza las diferencias de estatus en esta elección. Es decir, si de proceder el líder está dirigido a la realización de la tarea, su comportamiento se orientará a facilitar al grupo el desempeño de una labor. Si se preocupa más por el mantenimiento del grupo, sus acciones tenderán a mantener este unido y a que sus miembros establezcan buenas relaciones interpersonales, de aquí derivan dos acciones:

I.- Interés por la tarea: el líder fomenta altos niveles de productividad y organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos perseguidos. También se conoce a este estilo como interés por la producción u orientado a la estructura o el desempeño.

II.- Interés por las personas: el líder se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo e interacciones de los miembros del grupo y actúa para satisfacerlos y desarrollarlos. También se conoce este estilo como orientado a la persona.

#### **a) Liderazgo Estructurador**

El líder decide primero cuál es la mejor manera de efectuar una tarea y luego comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quién la realizará. Este estilo de liderazgo es apropiado cuando los colaboradores poseen conocimientos o experiencia mínimos y requieren adquirir las habilidades necesarias para el puesto.

#### **b) Liderazgo Entrenador**

Se utiliza cuando el subordinado tiene un nivel de habilidad o experiencia bajo un área de trabajo y ha mostrado deseos de aprender más, pero no puede terminar el

trabajo de manera independiente, por ellos el líder debe explicarle cómo y el cuándo de la tarea, establecer estándares de desempeño realistas, plantearlos como reto, reconocer y premiar el desempeño del empleado.

### **c) Liderazgo Alentador**

Procura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera notable e independiente. Se aplica con aquellas personas que se desempeñan en niveles de arriba del estándar y están dispuestas a asumir responsabilidades en cuanto a los resultados, pero su experiencia y nivel de confianza aún son insuficientes como para dejarlas trabajar por sí solas.

### **d) Liderazgo Delegador**

El líder delegador es el que asigna tareas al colaborador apropiado y deja que proceda a realizarlas por sí mismo. La verificación, supervisión o dirección ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tenga recursos necesarios. El estilo delegador requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados establezcan sus propias metas para realizar sus tareas y se hagan cargo de cualquier plan o decisión requerido y su tarea básica del líder es que alcancen su meta.

### **e) Liderazgo Coercitivo**

El efecto del estilo coercitivo en el clima de una organización es tan dañino que demuestra que la flexibilidad es un acierto. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. La gente siente que no respetan su forma de trabajo hasta el punto de pensar “no voy a proponer mis ideas, ya que simplemente serán descartadas”, así el sentido de responsabilidad de la gente se evapora ya que son incapaces de actuar por su propia iniciativa.

### **f) Liderazgo Autoritario**

Es un visionario que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. La gente que trabaja para esta clase de líder entiende que lo que hace importa y por qué. Así se maximiza el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas

individuales dentro de una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a dicha visión.

#### **g) Liderazgo Afiliativo**

Si el líder coercitivo demanda “haga lo que digo yo”, y el autoritario “urge venga conmigo”, el afiliativo dice: “la gente está primero”. Este estilo gira en torno a la gente, ya que se hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios, entre éstos una firme lealtad.

#### **h) Liderazgo Marcapasos**

El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado en hacer las cosas mejor y más rápido y espera lo mismo de todos a su alrededor. Detecta quiénes no rinden lo que deben y demanda más de ellos. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo.

#### **i) Liderazgo Situacional**

Muchos estudios, incluyendo los de Gene Landrum y Peter Drucker demuestran que cuantos más estilos desarrolle un líder será mejor su desempeño. Los líderes que emplean cuatro o más estilos (en especial el entrenador, afiliativo, autoritario y democrático) logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de éste, consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio.<sup>27</sup>

### **2.2.8 Tipos de Liderazgo**

#### **a) Liderazgo Carismático**

Entre las primeras teorías sobre el liderazgo carismático, probablemente la aportación más importante la haya hecho el sociólogo alemán Max Weber. En 1947. Weber empleó el término carisma para explicar una forma de influencia no basada en sistemas de autoridad tradicionales o legales y racionales, sino en la percepción de

---

<sup>27</sup> Chiavenato, Idalberto “ Introducción a la Teoría General de la Administración” Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 2ª en Español.

los seguidores de que el líder está dotado de un don divino o de cualidades sobrenaturales.

Por lo tanto, se define carisma como el proceso de influencia en las actitudes y premisas de los integrantes de las organizaciones para que realicen cambios importantes y se comprometan con los objetivos organizacionales.

Se considera que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales y que inspiran y motivan a la gente para que realicen más de lo que haría en circunstancias normales.

Académicos de distintas disciplinas han comentado sobre el concepto e liderazgo carismático propuesto por Weber. Quizá la controversia más grande se centra en el locus del liderazgo carismático ya que no depende de las cualidades del líder ni de la presencia de una crisis únicamente, sino que se trata de un fenómeno provocado por interacciones, planteamiento que tiene cada vez mayor aceptación.

#### **b) Liderazgo Transformacional**

Se centra en los logros de los líderes, más que en sus características personales y las reacciones de los seguidores. Sirve para cambiar el statu quo, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores, estos líderes llevan el carisma un paso más allá, en cuanto a que tienen más probabilidades de trascender la etapa visionaria y pasar a la acción con vistas a transformar sus organizaciones.

El líder transformacional genera cambios significativos tanto en los seguidores como en las organizaciones. El liderazgo inspira a los seguidores a supeditar el interés propio en aras de los del grupo.

#### **c) Liderazgo Estratégico**

Es un proceso que consiste en ofrecer la dirección e inspiración necesaria para crear e instrumentar una visión, una misión y estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. Estos líderes serán los que supervisen de continuo el entorno para asegurar una correspondencia en términos de competitividad entre sus

estrategias y el ambiente. La Administración es un conjunto de decisiones y acciones que se llevan a cabo para formular e instrumentar estrategias específicas que logren una correspondencia competitivamente superior entre la organización y su entorno para lograr los objetivos organizacionales.

#### **d) Liderazgo de Apoyo y Liderazgo de Servicio**

Estos liderazgos representan un cambio en el paradigma del liderazgo hacia los seguidores. Ambos tipos ponen antes que a uno mismo a los demás, y en conjunto se perciben como un modelo de liderazgo exitoso en cualquier campo o profesión.

El liderazgo de apoyo es un estilo enfocado en el empleado que confiere autoridad a los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control sobre su trabajo. El liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolas a crecer profesional y emocionalmente.

#### **e) Liderazgo basado en los valores**

Los valores son ideas o comportamientos generalizados que un individuo o un grupo consideran importantes. Las relaciones entre líderes e integrantes de una organización se basan en valores compartidos. La influencia que los valores éticos de los líderes ejercen en el comportamiento y el desempeño organizacional son el tema del liderazgo basado en valores. Los empleados aprenden los valores al observar a los líderes.

Los líderes con valores generan un alto grado de confianza y respeto por los integrantes, basado no sólo en valores establecidos sino en su disposición a sacrificarse en aras de dichos valores.

### **2.2.9 Perfil del Líder**

Dentro de las múltiples características con las que se integró el perfil de actuación de un líder, está su "carisma". Este término y atributo ha sido inclusive parte integrante de título de algunos libros. Pues bien, el sentido carisma se ha apartado mucho de la verdad que entraña la esencia de su concepto y aplicación.

El vocablo “carisma” proviene del griego *crisma* y de su análogo *Kharis* (gracia o don) y significa en su sentido etimológico e histórico, particularmente en la historia de las religiones, el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona, y que deben ser ejercidos para influir (positivamente) en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio o provecho personal.

Ser carismático significa ordenar y utilizar con verdadero compromiso y autenticidad todos los atributos, talentos y recursos en beneficio y para el crecimiento de otros, es por ello también que la etimología de autoridad en latín significa “permitir que crezca”, dejar crecer.

La simbolización y trascendencia de este concepto no encuentra más bella formulación que la de la parábola de los talentos en el Nuevo Testamento (Mateo 25:14 a 30).

Es muy importante clarificar que nuestro concepto, la influencia precisamente por tener un necesario y obligatorio sentido positivo o éticamente valioso, no es igual a manipulación, inducción, coacción física o moral o condicionamiento, lo que implicaría atentar contra la libertad de opción de una persona o grupo.

Desentrañemos el significado de “influencia” o de “influencia positiva”. Este concepto clave tiene una lista de acciones, conductas y actitudes, que son la esencia misma del proceso de liderazgo y la posibilidad de encauzar y ordenar los atributos y talentos carismáticos en las relaciones entre líder y sus seguidores.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Desarrollo Estratégico Integral ¡Activando tu éxito! (Programación Neurolingüística), México, DF: Desarrollo Estratégico Integral.

# **CAPÍTULO III**

## **ANTECEDENTES**

El poder de comunicarse con las personas de manera efectiva, permite expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales vividas. Lograrlo tiene un solo objetivo: Buscar que la vida sea más rica, satisfactoria y provechosa. En este sentido también se puede lograr un aprendizaje eficaz, aplicando las técnicas de la Programación Neuro-Lingüística.

Poner al servicio consejos y estrategias prácticas que se pueden aplicar de inmediato en diversas situaciones, requiere de un enfoque conciso que en su propuesta plantea un cambio de paradigmas, una representación de la situación en otro lugar y en otras condiciones con los recursos propios de cada persona. Es así como en el campo de las profesiones y específicamente educativo surge un modelo potente, de impacto en la comunicación y percepción de la realidad: La Programación Neuro-Lingüística (PNL).

Según González<sup>29</sup>, la PNL es una meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Esta meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del "cómo" de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros, mediante el lenguaje.

Esto permite que la conducta sea concebida como consecuencia o resultado de complejos procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias, a través de sistemas de comunicación como el lenguaje. Estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y "programados" para alcanzar ciertos propósitos.

---

<sup>29</sup> González, L. "PNL. Comunicación y Diálogo" Editorial. Trillas, México.

Bandler y Grinder<sup>30</sup> logran englobar tres aspectos con respecto al término PNL:

a. Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales), para lograr resultados específicos.

b. Neuro: (del griego "Neurón", que quiere decir nervio), representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de los procesos neurológicos.

c. Lingüística: (del latín "Lingua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos nerviosos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

El concepto PNL, fue creado por John Grinder y Richard Bandler, a principios de los años setenta. Al respecto cabe citar la opinión de Bandler<sup>31</sup> quien afirma:

“La programación Neuro-Lingüística es el nombre que inventé para evitar la especialización de un campo o en otro... una de las maneras que la (PNL) representa, es enfocar el aprendizaje humano... básicamente desarrollamos maneras de enseñarle a la gente a usar su propia cabeza”.

Robbins.<sup>32</sup>, también aporta un concepto significativo sobre la PNL al considerar que es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta el sistema nervioso, es decir, que a través del proceso de la comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

La PNL es un estudio de excelencia humana, puesto que da la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos y al mismo tiempo contribuye en forma positiva con el progreso de los demás. Estos aspectos tienen un alto valor en el campo educativo, porque de allí parte la idea de utilizar la PNL como herramienta estratégica para la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Científicos muy destacados, entre ellos un ruso llamado Luria (s/f), retomaron las evidencias de las relaciones entre el cerebro y el lenguaje acumuladas aproximadamente cien años atrás y volvieron a preguntarse de qué modo este

---

<sup>30</sup> Bandler, R y Grinder, J “Trance Formate” Editorial Gaia, Madrid: España

<sup>31</sup> Bandler, R y Grinder J. Ibid

<sup>32</sup> Robbins, A. “Poder sin límites” Editorial Grijalbo, Caracas :Autor

órgano generaba lo que se considera más distintivo del hombre (pensamientos, acciones, emociones).

La psicología había dedicado su atención a los procesos del comportamiento anormal y como lograr llevar a la normalidad a los sujetos estudiados. Esta estrategia estuvo en vigencia hasta que se inició el estudio del PNL.<sup>33</sup>

La PNL nació por iniciativa de John Grinder (Psicolingüista) y Richard Bandler (Matemático, Psicoterapeuta, Gestaltista) a principios de la década de los años setenta. La tarea de ambos se orientó en la búsqueda del por qué unos terapeutas tuvieron éxito en sus tratamientos. Eligieron a Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls y Carls Rogers e identificaron los patrones conductuales empleados por éstos, la forma como ellos realizaban las invenciones verbales, el tono y el timbre de su voz, sus actitudes no verbales, sus acciones, movimientos y posturas entre otros.

A través del estudio de observación, encontraron que estos terapeutas tenían en común una estructura o modo de interaccionar, lo que les permitió el acceso a una serie de modelos de comunicación poderosos para establecer algunas reglas o pautas útiles para lograr el objetivo en diferentes áreas de trabajo, dentro de ellas el campo educativo.

Según O'Connor la PNL, se debate entre modelos teóricos que promueven la investigación, la sustenta el método científico, que es la garantía de que nuevas explicaciones den nuevas definiciones, asegurando su legitimación. En Estados Unidos se creó un instituto llamado Eastern NLP Institute y la NLP University en la que los alumnos se gradúan en los niveles de Practitioner, Master practitioner y Trainer que es el nivel más alto. En Inglaterra se creó la National Association for Neurolinguistic Programaming. En Francia comenzaron a aparecer libros y revistas especializadas en PNL y fue declarada una técnica para el asesoramiento gerencial, educación, actividades interpersonales entre otros. En Buenos Aires, también se lleva a cabo esta actividad, a la cual en 1992 se le dedicó un congreso.

---

<sup>33</sup> O'Connor, J y Seymour, J. Idem

Por lo dicho anteriormente se tiene presente que la PNL tiene un entorno en el terreno de las ciencias del hombre.

### **3.1 Fundamentos de la Programación Neurolingüística**

La Programación Neuro-Lingüística parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo psíquico de Grinder y Bandler basados en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones que además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente a la realidad a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano al transmitir su representación del mundo tiene ciertas limitaciones, las cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus características personales <sup>34</sup>

Estas limitaciones a su vez determinan que el lenguaje como toda experiencia humana, esté también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo.

Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional representada por Noam Chomsky y en especial en los conceptos:

- (a) estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente.
- (b) la estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

En cuanto a la gramática transformacional se basa en la creación de nuevos mensajes. Considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

---

<sup>34</sup> Cudicio, Catherine. Idem

Chomsky,<sup>35</sup> plantea que: "en el proceso de comunicación existen varios mecanismos que son universales y tienen que ver con las intuiciones relacionadas con el lenguaje"

Una persona frente a su experiencia del mundo, forma de éste una representación lingüística bastante completa, variada y rica en detalles. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda. Sin embargo, al comunicar su experiencia a otro, utiliza expresiones empobrecidas (estructura superficial) que presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones.

En este sentido, Bandler y Grinder<sup>36</sup>, proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje. Estas estrategias consisten primordialmente en evitar las generalizaciones, omisiones y distorsiones. La generalización es un proceso por el cual las personas no representan algo específico en la experiencia. Un ejemplo de generalización sería "La gente se la pasa molestándome". En este caso se utilizan intervenciones que contradigan la generalización, apelando a la propia experiencia del sujeto o se trabaja con la ausencia de índices referenciales o con la especificación de los cuantificadores universales o con los verbos que el sujeto no especifica completamente.

Con relación a las omisiones, mecanismo que se produce cuando se presta atención selectivamente a ciertas dimensiones de la experiencia, pero se eliminan otras, se persigue que el sujeto identifique y complete la frase faltante. Cuando una persona expresa "estoy asustado" se produce una omisión, porque no se especifica de qué o de quién está asustado, por lo tanto se emplean intervenciones que le permitan a la persona identificar mayor riqueza de detalles al tratar con alguna situación en particular.

---

<sup>35</sup> Chomsky, Noam. Idem

<sup>36</sup> Bandler R y Grinder, J. Idem

Por último, las distorsiones se producen cuando la gente asigna a los objetos externos, responsabilidades que están dentro de su control. En la oración "El alumno me pone furioso" es una distorsión porque la emoción "rabia" es atribuida a alguien más, distinto a la persona que lo está experimentando.

La generalización, la distorsión y la eliminación al ser empleadas en la comunicación reducen la posibilidad de hacer escogencia de opciones en una mayor concepción de la realidad. Según Villoria<sup>37</sup> tales mecanismos actúan también en todo el sistema de creencias, tal como lo aborda el Análisis Transaccional, específicamente cuando las personas lo utilizan como única norma dentro del proceso de su vida. Por esta razón, es indispensable que los individuos adquieran la capacidad de especificar sus generalizaciones, recobrar partes faltantes omitidas en su modelo del mundo y corregir las partes distorsionadas del mismo para orientar de forma precisa su cambio.

### **3.2 Particularidades de la Programación Lingüística**

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

Por lo anteriormente señalado, según Sambrano<sup>38</sup> se puede caracterizar la PNL:

- a. La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c. Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

---

<sup>37</sup> Villoria, N. "Vivir vs Sobrevivir" Caracas: Autor

<sup>38</sup> Sambrano, Jazmín. Idem

d. Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.

e. La PNL es una actitud. La actitud de " voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.

f. Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

### **3.3 Aplicación de la Programación Neurolingüística**

El cerebro de los individuos tiene sus propias particularidades, no hay dos que sean exactamente iguales. En este mismo sentido a continuación se realizará una breve explicación de la aplicabilidad de la PNL, específicamente en el campo educativo.

Istúriz y Carpio<sup>39</sup>, hacen referencia a los dos hemisferios del cerebro. En el sistema educativo, a menudo se hace énfasis en el uso de uno de ellos (hemisferio izquierdo). Se espera que el individuo asimile información, trabaje casi exclusivamente con palabras y números, con símbolos y abstracciones. Se le da gran importancia al hemisferio izquierdo y pareciera que el hemisferio derecho es poco útil. Al individuo no le es permitido funcionar con todo su potencial, es decir, con todo su cerebro. Omitir el uso de ambos hemisferios constituye una grave pérdida. Es necesario equilibrar su uso para despertar el interés y la comprensión en los individuos involucrados.

En el proceso de aprendizaje, el uso de estrategias que estimulen el hemisferio derecho puede significar la diferencia entre éxito y fracaso. Es válido porque insta al individuo para que trabaje de modo antagónico con su estilo de aprendizaje, respetando sus posibilidades. El individuo es entrenado para usar casi exclusivamente el hemisferio izquierdo, es decir, para que ejecute procesos lineales

---

<sup>39</sup> Istúriz, N. y Carpio, M. "¡Mira! ¡Escucha! Y contáctate con la PNL" 2ª Edición Caracas: Autor

con pocos estímulos para desarrollar sus capacidades del hemisferio derecho. De allí que tienda a confiar en un número limitado de estrategias, encontrándose en desventajas en situaciones que exigen una gama más amplia de capacidades intelectuales. Los hemisferios cerebrales funcionan de maneras diferentes y eso permite ampliar tanto el concepto de los procesos intelectuales como verbales y analíticos, considerar las capacidades humanas y aprovechar ambos hemisferios. Su funcionamiento complementario le confiere a la mente poder y flexibilidad. Ambos están implicados en procesos cognoscitivos muy altos.

El hemisferio izquierdo se especializa en reconocer las partes que constituyen un conjunto, es lineal y secuencial. Pasa de un punto a otro de manera gradual, paso a paso. Procesa información verbal, codifica y decodifica el habla. Separa las partes que constituyen un todo. Podría ser comparado con una computadora, tiene un lenguaje propio.

En cuanto al hemisferio derecho se puede mencionar, en relación con su funcionamiento que combina partes para crear un todo, se dedica a la síntesis. Busca y construye relaciones entre partes separadas. Procesa simultáneamente en paralelo. Es especialmente eficiente en el proceso visual y espacial (imágenes). Podría ser comparado con un Caleidoscopio. Se relaciona con un número casi infinito de variedades. Se especializa en relaciones no lineales. Pareciera fuente de la percepción creativa. Las palabras o figuras por sí solas no dicen nada, y si se juntan, se obtiene una comunicación mucho más clara.

En la educación, el saber es a menudo equiparado con la capacidad de expresarse verbalmente. El lado izquierdo del cuerpo está controlado principalmente por el hemisferio cerebral derecho y el lado derecho por el hemisferio izquierdo. Los estímulos a partir de la mano, la pierna y el oído derecho son procesados primordialmente por el hemisferio izquierdo y viceversa.

Los ojos son controlados de manera que cada uno envíe información a ambos hemisferios. La mitad izquierda del espacio visual se contempla por el hemisferio derecho y la mitad derecha es percibida por el hemisferio izquierdo.

La visualización es una estrategia efectiva para resolver problemas. El estímulo del pensamiento visual es esencial para desarrollar la capacidad verbal. Otra forma de pensamiento visual relevante es la fantasía, es decir, la capacidad para generar y manipular la imaginación mental, ya que se da acceso al rico almacén de imágenes del hemisferio derecho. De esta manera se realza la calidad del trabajo creativo.<sup>40</sup>

Otros componentes a considerar en la Programación Neuro- Lingüística son los patrones del lenguaje verbal. La Lingüística en sus investigaciones en la comunicación, se refiere a dos lenguajes: el digital, propio del hemisferio izquierdo y el lenguaje analógico propio del hemisferio derecho.<sup>41</sup>

Watzlawick,<sup>42</sup> expone que el lenguaje presupone una concepción del mundo totalmente diferente: el del hemisferio izquierdo con un enfoque lógico, lineal y reflexivo. Es el lenguaje de la razón, la ciencia e interpretaciones. El del hemisferio derecho, es el lenguaje imaginativo, de metáforas, fantasioso, emocional y simbólico.

El lenguaje está referido a la forma como la persona usa la expresión verbal para comunicar su experiencia con la estructura misma de su lenguaje. Toda experiencia humana al igual que el lenguaje está sometida a procesos que pueden constituir evidencias de fallas en la representación del mundo.

Para esta teoría una percepción sensorial determina un estado interior que a su vez produce un comportamiento, que será percibido como un conjunto de informaciones sensoriales generadoras de un estado interior, y posteriormente de un comportamiento de respuesta por parte del sujeto.

Para la PNL el comportamiento exterior, estado interior, y organización interior están estrechamente vinculados entre sí. Por ello no se puede actuar sobre uno de ellos

---

<sup>40</sup> Sambrano, J. Idem

<sup>41</sup> Heller, M. "El Arte de enseñar con todo el cerebro" Editorial Biósfera, Caracas: Autor

<sup>42</sup> Watzlawick, P "El lenguaje del Cambio" Editorial Herder. Barcelona: España

sin afectar a los otros dos. Estos tres elementos están determinados por las creencias y valores que el sujeto aplica según las circunstancias.

La PNL se basa en lo que llama sistemas de representación sensorial que son el sistema visual, el auditivo y el kinestésico, que se refiere a la información que recibe nuestro cerebro de los movimientos del cuerpo). Lo que diferenciará a cada sujeto es que unos usarán de forma predominante la visión para recoger información de su entorno, en detrimento de los otros dos canales (auditivo y kinestésico) mientras que otros sujetos usarán de forma predominante el canal kinestésico a costa de los otros dos.

Para la PNL una buena comunicación con el interlocutor supone adaptarse al estilo de captar información del cliente (por poner un ejemplo en un contexto comercial), y para ello se debe fijar en determinados comportamientos del interlocutor que indicarán de qué forma (verbal, visual o kinestésica) se debe mostrar las ventajas de la idea que se desea transmitir.

### **3.4 Tipos de personas según la Programación Neurolingüística**

1. Visuales: necesitan ver y ser mirados. La visión es el último sentido desarrollado y la característica de la especie humana es mayormente orientada a ello, es una especie de constante en las especies del último sentido desarrollado, que es el que más se utiliza o que todo gira alrededor de ello. Este tipo de personas son rápidas e inclusive hasta pueden omitir palabras por la rapidez de su pensar, como que el pensamiento gana a la palabra. Generalmente tienen el volumen de la voz más alto, su pensamiento es mayormente con imágenes.

2. Auditivos: con ritmo intermedio, hacen una pequeña pausa al hablar, necesitan saber que el otro está entendiendo o que les está escuchando. Piensan una cosa por vez o el pensamiento va paralelo a lo que escuchan o hablan. Suelen ser más profundos que los visuales, pero abarcando menos cosas. Suelen ser conversadores y no siempre miran al interlocutor, sino que dan preferencia al campo auditivo.

3. Kinestésicos: necesitan mayor contacto físico. Son más sensibles que los dos precedentes, su mundo es precisamente ello, las sensaciones, los cinco sentidos

más como sensación que como campo de acción, principalmente a nivel de piel. Les es muy importante el aspecto afectivo y las emociones.

Estos tres tipos se van alternando en nuestros comportamientos a lo largo de la vida, unos más que otros, alternándolos, dependiendo asimismo de los diversos entornos, en algunos se puede actuar diferente y de manera simultánea, igualmente dependen de las personas con las cuales se esté tratando.

### **3.5 Utilidad de la Programación Neurolingüística**

- Mejora la conciencia de lo que se hace
- Mejora la comunicación o forma de decir las cosas
- Aumento del potencial personal
- Aprovechamiento mejor de los recursos
- Aumento de la creatividad, confianza y autoestima
- Mejora de la salud
- Mejora de costumbres
- Aumenta la utilización del cerebro.
- Mejora de las relaciones interpersonales, detectando como piensan los otros.
- Motivación y objetivos.
- Cambio de creencias limitantes.
- Cura de fobias y miedos.
- Hallar la visión y la misión de vida.

### **3.6 Hacia donde se encamina la Programación Neurolingüística**

La PNL va dirigida a todas aquellas personas que quieran aumentar al máximo sus potencialidades, descubrir las posibilidades, los niveles del ser humano y explorar la excelencia.

A nivel personal:

- Ayuda a superar bloqueos que impiden tu realización
- Mejorar la relación del individuo consigo mismo y con los demás (comunicación)
- Mejorar la salud y el equilibrio emocional.
- Desarrollar la creatividad y la expresión.

A nivel profesional:

- Profesionales de la terapia: Psicoterapeutas, psicólogos, trabajadores sociales.
- Profesionales de la salud: Médicos, enfermeras.
- Formadores / Consultores / Recursos humanos.

### **3.7 Métodos más utilizados por la Programación Neurolingüística**

En principio la PNL no funciona si no se aplica, por ello se han creado una serie de herramientas o métodos, para poder asegurar la existencia de la PNL. Entre estos métodos, se presentan:

1. Saber comunicarse: Esto no es cuestión de decir las cosas, si no que el otro interlocutor pueda entenderlo, que tenga tanto la atención, disposición, sintonía. De otra manera, surgirán los malos entendidos o los problemas aumentarán. La mala comunicación es a menudo peor que la no comunicación.
2. Rapport: Término que se utiliza en esta técnica, que trata sobre incentivar la capacidad de retener la atención de una persona y a la vez crear una sensación de confianza. El que se entienda uno al otro.
3. Disponibilidad: Hace referencia a tratar de estar atento al otro interlocutor, observando, sin juzgar. Tal como uno de los principios básicos de la meditación mística. Tome conciencia de los movimientos del otro, preste la mayor atención en lo que dice y hace.
4. Calibración.
5. Sistemas y métodos representacionales.
6. Lenguaje sensorial.
7. Movimientos oculares: Indican y manifiestan procesamiento de información, cada posición o expresión ocular representa un tipo diferente de pensamiento, emoción y hasta un tipo de respuesta a determinadas demandas.

En general podemos considerar lo siguiente:

Arriba a la derecha, visual construido.

Arriba a la izquierda, visual recordado, cosas del pasado, el piano de su niñez, la casa anterior.

Derecha, Auditivo construido, tocar, cantar, inventiva de diálogos.

Izquierda, auditivo recordado.

Abajo a la derecha, Kinestésico, miedo, temperatura, ira, sensaciones corporales.

Abajo a la izquierda, auditivo digital, autoanálisis.

### **3.8 Campos de acción de la PNL**

El proceso humano de la comunicación se define como la transmisión de ideas entre dos o más personas y en donde existe una retroalimentación.

Según estudios efectuados durante presentaciones llevadas a cabo ante diferentes auditorios, las palabras representan sólo el 7% del contenido de la presentación, el tono de voz representa el 38% y el lenguaje corporal el 55%... Es contundente el hecho de que el lenguaje corporal y el tono de voz tienen una importancia capital en el proceso de comunicación.<sup>43</sup>

En la comunicación típica entre dos personas, una de ellas transmite un mensaje usando el lenguaje hablado y el corporal; la otra persona capta el mensaje escuchando, viendo y sintiendo lo expresado y a su vez crea en su mente una respuesta basada en su pensamiento y sentimientos. La persona que inició el diálogo supone que el mensaje fue transmitido y recibido correctamente, pero no existe la certeza de esto, a menos que, se determine previamente el objetivo del mensaje y se calibre lo recibido por la otra persona, cambiando lo que se dice hasta obtener la respuesta deseada.

La PNL no está basada en hipótesis estadísticamente comprobadas. Desde el inicio, John Grinder evitó estudiar a las personas promedio, él quiso estudiar a las personas excepcionales.

---

<sup>43</sup> Nava Regazzoni, Arturo “Taller de Habilidades #4: comunicación PNL” México, D.F , Centro de Aprendizaje Organizacional S.C

La PNL no es una ciencia cuantitativa, si no una ciencia del tipo naturalista, cualitativa, fenomenológica, digital y categórica. En las ciencias cuantitativas los investigadores intentan generalizar sus descubrimientos a todas las personas en todas las situaciones, es decir, buscan las leyes de la naturaleza; en tanto los investigadores de las ciencias cualitativas buscan la iluminación, el entendimiento y la extrapolación sólo en situaciones similares.

Todo parece indicar que la PNL desarrolla modelos, que no pueden ser verificados, de los cuales crea técnicas que quizá no tengan relación con los modelos o las fuentes de dichos modelos. La PNL hace afirmaciones acerca del pensamiento y la percepción que no son validadas por la Neurología. Esto no significa que las técnicas no funcionen. Pueden funcionar y en ocasiones muy bien, pero no hay forma de saber si las afirmaciones acerca de su origen son válidas. Quizá esto no sea tan importante. La PNL asegura ser pragmática en su acercamiento: lo que importa es si funciona o no. <sup>44</sup>

### **3.9 Relación de la PNL con algunas ciencias**

La PNL es pragmática, ya que no se basa en teorías. Los modelos propuestos deben funcionar para las aplicaciones que fueron creados, si no es así, se descartan.

La PNL provee la oportunidad de estudiar subjetivamente. Richard Blander menciona que aunque fue entrenado en la universidad para ver las cosas objetivamente, él llegó a la conclusión de que las personas están más influidas por sus experiencias subjetivas y decidió estudiarlas. La PNL ofrece un entendimiento conceptual con una sólida base en las ciencias de la información y la programación informática, combinada con una observación intensiva de la experiencia humana.

Cuando alguna innovación tecnológica ocurre en cualquier industria, los fabricantes de todo el mundo se adelantan a hacer uso inmediato del nuevo método, ya que saben que si ellos no lo hacen, sus competidores los sacarán del mercado. Desgraciadamente, existe una gran inercia en algunos campos como el de la

---

<sup>44</sup> Carroll, Robert “Neuro- linguistic programming (NLP)” The Skeptic’s, Dictionary, <http://skepdic.com/neurolin.html>

Psicología, en donde los profesionistas reciben más ingresos si se toman más tiempo en resolver un problema. Debido a que la incompetencia es gratificada, los nuevos y mejores métodos toman más tiempo en convertirse en parte integral en estos campos. A pesar de esta inercia, existen muchas excepciones en los campos de la Psicología y de la Psiquiatría.<sup>45</sup>

La comunicación está determinada por el pensamiento y las percepciones. Las percepciones son la información recopilada por los cinco sentidos y procesadas por el cerebro. Ninguna persona opera directamente con el mundo, sino que usa sus cinco sentidos para percibirlo y después convierte estas percepciones en palabras en el proceso conocido como pensamiento.

La mente consciente utiliza cada uno de los sentidos en forma secuencial para la percepción del exterior, mientras que la mente inconsciente, registra y almacena ininterrumpidamente la información proporcionada por los sentidos. Por esto la mayoría de las percepciones son inconscientes. De hecho, se estima que más del 95% del total de los procesos mentales se realiza en el ámbito subconsciente. La mente percibe el mundo exterior usando un sistema de comunicación preferido: Visual, Auditivo o Kinestésico.

"El mundo es un reflejo del aparato sensorial que lo registra".<sup>46</sup>

Albert Einstein defendía que el aprendizaje es experiencia y todo lo demás es sólo información. Es a través de nuestros sistemas sensomotores como experimentamos el mundo que nos rodea y por eso podemos afirmar que el pensamiento, la creatividad y el aprendizaje surgen de la experiencia.<sup>47</sup>

A veces nos preguntamos: ¿aprendemos mejor cuando logramos obtener grandes cantidades de información, o cuando nos mantenemos quietos, con los ojos al frente, viendo al maestro sin movernos y sólo tomado notas, o cuando nuestras manos,

---

<sup>45</sup> Bandler, Richard, "Using your Brain for a Change" Ed. Andreas, Connirae; Andreas, Steve Moab, Utah, Estados Unidos de Norteamérica: Real People Press

<sup>46</sup> Chopra, Deepak "Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo" México, D.F. Vergara Editor, S.A

<sup>47</sup> Ibarra, Luz María "Aprende mejor con Gimnasia Cerebral" Garnik Ediciones, México, D.F

nuestro cuerpo, todo nuestro ser se involucra en el aprendizaje?... Las palabras sólo son bloques de información, no experiencias, que nos ayudan a organizar nuestros pensamientos sobre las sensaciones, pero jamás podrán sustituir la directriz y frescura del aprendizaje que realizamos con nuestros músculos.

### **3.10 Antecedentes del Liderazgo**

Los clásicos griegos tienen antecedentes del liderazgo, en la *Ilíada* de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo *La República*, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Por su lado Sócrates, menciona que el líder se distingue por ciertos talentos, los cuales se refinan con una educación media teniendo como resultado la sabiduría. Tomas de Aquino, en el siglo XIII presenta una visión cristiana del mundo, centrada en Dios relacionada con el rey, siendo el rey un maestro de virtudes que se acerca al ideal de una unión autosuficiente y próspera de individuos para vivir de manera óptima.

Nicolás Maquiavelo, en el libro *el Príncipe*, menciona que su príncipe tiene las cualidades de liderazgo que son: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar para que cuando se necesite ser de otro modo se pueda cambiar, teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad.

Pero el interés por el liderazgo, no se limitó a la cultura occidental. En Oriente, Confucio (551 AC. – 479 AC.) Decía que “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”, en sus *Analectas* dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: “El rey que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”, pero destacando que

estas relaciones tenían una característica principal: el superior tiene la obligación de la protección y el inferior, de lealtad y respeto.

Mesoamérica precolombina estaba organizada en fuertes Estados teocráticos, llamados así porque toda la autoridad residía en los sacerdotes y porque el jefe de estado era considerado como un dios. En el caso de los soberanos aztecas, el poder se concentraba en el Tlatoani y curiosamente la etimología deriva del náhuatl tlahtoani o "el que habla". La concepción mesiánica que los aztecas tenían de sí mismos al considerar que eran el pueblo elegido para mantener con vida al sol, justificaba el aparato teocrático-militar dominante sobre las otras clases sociales.

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, en diferentes épocas, sería difícil, para un artículo como el presente rescatar todo lo que se ha escrito sobre este interesante tema, quizá no logremos rescatar ni siquiera lo más importante y representativo, pero éste es un primer intento de aproximación.

Para hablar de liderazgo, es importante recuperar el pensamiento de Max Weber; quien en el capítulo "Sociología de la Dominación" (Economía y Sociedad, 1979) define tres tipos puros de dominación legítima:

- 1) dominación legal,
- 2) dominación tradicional y
- 3) dominación carismática.

Cada uno de estos tipos de dominación genera un tipo de liderazgo, completamente diferente, con base en valores distintos. Veamos por ejemplo que la dominación carismática se lleva a cabo "... en virtud de (la) devoción afectiva a la persona y a sus dotes sobre- naturales... y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y el gran demagogo. La asociación de dominio es la comunicación en la comunidad o en el séquito. El tipo del que manda es el caudillo. El tipo del que obedece es el "apóstol". Se obedece exclusivamente al

caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales, y no en virtud de su función estatuida o de su dignidad tradicional. De ahí, también, sólo mientras dichas cualidades le son atribuidas, o sea, mientras su carisma subsiste. En cambio, cuando es "abandonado" por su dios, o cuando decaen su fuerza heroica o la fe de los que creen en su calidad de caudillo, entonces su dominio se hace también caduco." (Weber).

Cuando uno piensa en este tipo de dominación es llevado de la mano al encuentro de grandes hombres en la historia de la humanidad: Marco Polo, Napoleón, Bolívar, sólo por citar algunos, son grandes líderes a quienes las masas siguieron por su carisma, por su poder de fascinación.

No sucede lo mismo con la dominación tradicional, el liderazgo que genera ésta se realiza "... en virtud de (la) creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunicación; el tipo del que ordena es el "señor" y los que obedecen son "súbditos" en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad".

Durante mucho tiempo ha estado presente sobre el planeta este tipo de dominación, pero según Weber la modernidad ha dado paso a un tipo de dominación más racional (dentro de lo que entendemos como racionalidad occidental) la dominación legal cuya "...idea básica es; que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. La asociación dominante es elegida o nombrada, y ella misma y todas sus partes son servicios. Un servicio (parcial) heterónomo y heterocéfalo suele designarse como autoridad. El equipo administrativo consta de funcionarios nombrados por el señor y los subordinados son miembros de la asociación ("ciudadanos" y "camaradas").

Se obedece, no a las personas en virtud de su derecho propio, sino a la regla estatuida la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se deba

obedecer. También el que ordena obedece, al emitir unas órdenes, o una regla: a la "ley" o al "reglamento" de una norma formalmente abstracta. El tipo del que ordena es el "superior", cuyo derecho de mando está legitimado por una regla estatuida, en el marco de una "competencia" concreta, cuya delimitación y especialización se fundan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario. El tipo de funcionario es, el funcionario de formación profesional cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, con un sueldo fijo, graduado según el rango del cargo y no según la cantidad de trabajo y derecho al ascenso conforme a reglas fijas".

Un líder por el derecho que da la ley, la norma, el reglamento, esa es la propuesta de Weber, un líder profesional. Esta atrayente propuesta es retomada por la administración, repensada y ampliada.

La educación como elemento para formar líderes es tema muy discutido, hay quienes afirman que, el líder nace con las cualidades para serlo, así como hay quienes afirman que, a través de la educación se pueden conseguir los líderes que la sociedad necesita. La educación en sí misma como elemento de progreso no se puede negar. Hegel afirma que: "El hombre es lo que debe ser, mediante la educación, mediante la disciplina. Inmediatamente el hombre es sólo la posibilidad de serlo, esto es, de ser racional, libre; es sólo la determinación, el deber... El hombre... tiene que hacerse a sí mismo lo que debe ser; tiene que adquirirlo todo por sí sólo, justamente porque es espíritu; tiene que sacudir lo natural. El espíritu es por tanto su propio resultado" <sup>48</sup>

La afirmación de Hegel<sup>49</sup> resulta seductora pues asevera que sólo la educación hará que el hombre salga de un estado animal y se transforme en ser racional, esta racionalidad le dará la libertad. Pero aunque la educación le dé más libertad a la humanidad, no los transforma a todos en líderes. En el mismo texto, Hegel afirma

---

<sup>48</sup> Weber, Max. Idem

<sup>49</sup> Hegel " Lecciones sobre la Filosofía de la Historia Universal" Alianza Universidad, Madrid.

que los líderes son sólo aquellos que logran aprehender y comprender el espíritu universal.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo ha sido estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución del mismo.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió de la explicación del porqué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones.

### **3.11 El liderazgo como función dentro de la organización**

Conforme se consolida la teoría de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado podría ser confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

### **3.12 Características que identifican a un líder**

- ✓ **Habilidades:** Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo.
- ✓ **Habilidad técnica:** La frase habilidad técnica se refiere a los conocimientos de la persona y su capacidad en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad técnica es la característica definitiva del rendimiento laboral en los niveles operativo y profesional; pero conforme se promueve a los empleados hacia responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.
- ✓ **Habilidad para relacionarse:** La habilidad para relacionarse es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo. Ningún líder en ningún nivel organizacional escapa al requisito de la habilidad para relacionarse. Es parte importante del comportamiento del líder y se analiza a lo largo de la obra. La falta de habilidad para relacionarse ha motivado la caída de muchos gerentes y directores generales.
- ✓ **Habilidad conceptual:** La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de preferencia y relaciones amplias, como en planes de largo plazo. Se vuelve cada vez más importante conforme se asciende a los puestos administrativos altos. La habilidad conceptual se relaciona con ideas; la habilidad para relacionarse, con personas, y la habilidad técnica, con objetos. El análisis de las habilidades del líder explica por qué los jefes de departamento sobresalientes en ocasiones son inadecuados como vicepresidentes. Es factible que no usen la mezcla apropiada de habilidades necesarias para los puestos de altos niveles, en particular la habilidad conceptual adicional.
- ✓ **Rasgos de personalidad:** Algunos resultados de investigaciones sugieren que los rasgos de personalidad, la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la

tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal y la auto-confianza están asociadas con un liderazgo efectivo.

- ✓ **Motivación:** Los líderes parecen mostrar una necesidad relativamente alta de poder, pero ellos hacen uso de esa necesidad en formas socialmente aceptables. Los líderes eficientes trabajan dentro del sistema para lograr resultados deseables. Esta orientación particular para utilizar el poder con propósitos constructivos, denominada orientación socializada hacia el poder, ha sido bien establecida como una de las motivaciones de los líderes. Otra motivación que distingue a los líderes es una necesidad relativamente alta de conseguir logros, particularmente según se refleje en el campo de sus intereses. Además los líderes eficientes tienen una necesidad relativamente débil de afiliación, lo cual sugiere que ellos estarían más motivados por lograr completar una tarea que interactuar con otras personas. Sin embargo, la necesidad débil de afiliación no impide que el líder efectivo aplique destrezas interpersonales.<sup>50</sup>

### 3.13 Funciones administrativas del liderazgo

Henry Mintzberg definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor.

- ✓ **F. interpersonales:** Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación de líder y de enlace.
- ✓ **F. de representación:** Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas. Un ejemplo de ello es: firmar documentos oficiales, cheques, vales, etc. Recibir a clientes o compradores en calidad de representantes de la empresa, hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representantes de la organización.
- ✓ **F. de líder:** La función de líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o

---

<sup>50</sup> Davis “Liderazgo y Empresa” Editorial Trillas, 3ª Edición, México.

gerente en la organización. Un ejemplo de ello es: Escuchar y entrenar, dar instrucciones y capacitar, evaluar el desempeño.

- ✓ **F. de enlace:** Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Un ejemplo de ello es: formar parte de comisiones junto con integrantes de otras unidades de la organización.
- ✓ **F. informativas:** Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.
- ✓ **F. de monitoreo:** Los líderes desempeñan la función de monitoreo al obtener información la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad de la organización. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad (F. de difusión) o gente externa a la unidad (F. de portavoz). Ejemplo: La lectura de memorandos, informes, diarios, etc. Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización, etc. Observar (visitar, por ejemplo tiendas de la competencia para comparar productos, precios, y procesos de negocios).
- ✓ **F. de difusión:** Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Ejemplo: De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo. Por escrito, mediante correo electrónico y memorandums'.
- ✓ **F. de portavoz:** Los líderes desempeñan la función de portavoz cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización. Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. Ejemplo: Responder a cartas, Informar al gobierno (dependencias oficiales)
- ✓ **F. de emprendedor:** El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Ejemplo: Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los asistentes, e idear nuevas formas de procesar productos y servicios.

- ✓ **F. de manejo de dificultades:** Los líderes desempeñan al función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas. Los líderes dan prioridad a esta función sobre las demás. Ejemplo: Huelgas sindicales, descomposturas de maquinas o equipos importantes, demora en la entrega de materiales necesarios, tener que cumplir con programas sin mucho margen de tiempo.
- ✓ **F. de asignación de recursos:** Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias, etc.
- ✓ **F. de negociador:** El líder desempeña esta función cuando representa a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límite, fijos, como lograr un solo precio o termino para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a un empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes trataran de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan.<sup>51</sup>

### **3.14 El liderazgo como función en la organización**

Henry Mintzberg conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica. "Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello,

---

<sup>51</sup> Koontz y O'Donnel. "Administración" Traducción de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata. 8va Edición (Tercera Edición en Español) Editorial Mc Graw Hill México.

para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes. En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica." Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Bennis, W. y B. Nanus "Líderes: las cuatro claves de liderazgo eficaz" Editorial. Norma, Colombia

### **3.15 Líderes y Gerentes**

Alfredo Keller ¿Qué es un líder? Es la persona que logra implantar una nueva dirección o visión a un conjunto social que éste sigue, es la punta de lanza del movimiento en esa nueva dirección. El gerente, en cambio, dirige personas y recursos de acuerdo a planes preestablecidos. Ambos, liderazgo y gerencia, deben ir de la mano. El liderazgo sin gerencia impone una visión que otros siguen sin preocuparse mucho de cómo se logra esta nueva visión. Gerencia sin liderazgo implica dirigir personas y recursos para mantener el status quo o avanzar hacia objetivos preestablecidos. El liderazgo combinado con gerencia hace las dos cosas: impone una visión y administra los recursos humanos y materiales para alcanzarla.

### **3.16 Diferencias entre Líderes y Gerentes**

Los líderes:

- ✓ Se anticipan al cambio
- ✓ Inspiran el compromiso a la misión
- ✓ Transforman entre paradigmas
- ✓ Tienen seguidores, son eficaces con las personas
- ✓ Facultan autoridad
- ✓ Evalúan en forma cualitativa
- ✓ Piensan de manera global
- ✓ Pueden no ser buenos gerentes

Los gerentes:

- ✓ Reaccionan al cambio
- ✓ Organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión
- ✓ Controlan y se mantienen dentro de los paradigmas
- ✓ Tienen empleados
- ✓ Son eficientes con los sistemas
- ✓ Delegan funciones
- ✓ Miden en forma cuantitativa

- ✓ Piensan de manera lineal
- ✓ Pueden no ser buenos líderes

### **3.17 Tendencias del liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

- Las características de este líder, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **3.18 Estilos de Liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más

común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

### **3.18.1 El Líder Autócrata**

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

### **3.18.2 El Líder Participativo**

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que

apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

### **3.18.3 El Líder que adopta el sistema de rienda suelta o Líder Liberal**

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

### **3.19 El líder y las necesidades fundamentales del ser humano**

Todo líder, gerente o administrador en el servicio público necesita conocer las necesidades fundamentales del ser humano y la importancia que tienen las mismas en el hacer gerencial. El profesional, en su rol de servidor público en los niveles de supervisión y en los de toma de decisiones, debe desarrollar la capacidad de reconocer esas necesidades fundamentales. Ese conocimiento es relevante para el administrador público desde dos perspectivas distintas, a saber:

- 1) la perspectiva de él como recurso o agente de formulación de política pública y de estructurador de programas de servicio para un conglomerado humano, y
- 2) la perspectiva de él como supervisor o dirigente de las personas que laboran en la agencia.

Entre las diferentes teorías desarrolladas sobre las necesidades fundamentales del ser humano se destaca la de Abraham Maslow, profesor de psicología de la Universidad de Brandies en Massachusetts, en Estados Unidos. Maslow considera que las necesidades humanas van desde las primarias, que son las de subsistencia, hasta las más elevadas llegando a la de autorrealización como ser humano.

Esas necesidades obedecen a que los seres humanos se desarrollan, se forman, se socializan, se paralizan o se superan por su relación e interrelación cotidiana con otros seres humanos y por las vivencias que ellos experimentan.

El primer nivel básico que hace al ser humano más dependiente es el de las necesidades fisiológicas y de supervivencia, que necesita satisfacer por todos los medios a su alcance. Ese nivel incluye necesidades como alimento, descanso, temperatura adecuada, vestuario y la relación sexual.

Si todas esas necesidades están insatisfechas y el organismo es dominado por aquellas de orden fisiológico, las superiores serán prácticamente inexistentes. Entonces todas las capacidades estarán al servicio de la satisfacción de las necesidades de ese primer nivel. La inteligencia, la memoria y los hábitos se convierten sencillamente en medios para la satisfacción fisiológica del ente.

Los seres humanos no pueden ascender a un escalón superior de conducta si no han satisfecho sus urgencias de niveles inferiores. En ese caso la urgencia por poseer unos zapatos nuevos, por adquirir un automóvil, por escribir poemas, o el interés por la historia patria, se convierte en asuntos de importancia secundaria.

Cuando no hay pan el hombre sólo vive para el pan. Pero, cuando se alimenta regular y adecuadamente, el hambre deja de ser su necesidad más apremiante. Mas como el hombre es perpetuamente un ser de deseo, en cuanto sacia una necesidad surge otra en su lugar.

En el segundo orden de necesidad están las de seguridad y protección: protegerse contra el peligro, contra la amenaza, contra la privación. Esas son las necesidades fisiológicas que se proyectan al futuro, ya que incluyen la seguridad de protección médica, de vivienda, de ingreso, etc. Sentirse protegido y seguro es una reafirmación de su subsistencia. El miedo se apodera de la gente cuando esa necesidad se ve amenazada y dado que una persona asustada no es dueña de sus actos, pierde capacidad para actuar racionalmente.

Para sentirse seguro, el ser humano necesita sentirse amado. El amor es la nutrición básica de su personalidad; el alimento que necesita para crecer y madurar.

La satisfacción adecuada de la necesidad de afecto y amor hace surgir en el individuo la voluntad de incorporar valores éticos y sociales que le permiten ganar un

sitio en la sociedad. Surge en él la ambición, el deseo de logro, de participación en la vida de grupo, de vivir y de dar más allá de sí mismo.

Esas necesidades superiores se convierten en estímulos que trascienden su conducta como lo son el deseo de fuerza y de dominio frente al mundo, de sentirse satisfecho consigo mismo, de sentir que tiene habilidades, capacidades o talentos para lograr ciertas cosas que él tiene en alta estima.

La no satisfacción de esas necesidades produce sentimientos de debilidad e impotencia, de inferioridad, de baja autoestima.

Si las circunstancias le niegan la oportunidad de trabajo y de lograr esas aspiraciones, si sus relaciones familiares y con los miembros de su comunidad fueran limitadas, habrá de sentirse profundamente frustrado y experimentará una necesidad equivalente al hambre fisiológica.

La persona, cuyas necesidades de seguridad, asociación o status le han sido negadas, probablemente se siente tan enferma como la persona que padece de anemia y obviamente su enfermedad se reflejará en su comportamiento.

Además, el ser humano necesita saber que lo que hace es importante y experimentar el sentimiento de realización que le provee su esfuerzo, ya sea en su trabajo, en su hogar, o en las diversas actividades en que se involucra en su vida cotidiana. Necesita sentirse apreciado por lo que hace, que se le elogie, que se le reconozca su esfuerzo y que se le ofrezcan recompensas por lo que hace bien y por sus logros.

Sabemos que un gran segmento de nuestra población depende del Estado para aliviar sus problemas y necesidades básicas. Esa población, cuyas circunstancias de vida han sido profundamente frustrantes y cuya relación con el mundo ha sido limitada, está cargada de hostilidad, ansiedad, desesperanza y frustración. El

administrador debe tratar de entender y comprender el efecto que esas circunstancias producen en la conducta de dichas personas y diseñar métodos para atenuar los conflictos que surjan con la clientela.

En segunda instancia, el gerente también debe analizar el problema de las necesidades humanas desde la perspectiva de él como supervisor o dirigente de los empleados que laboran en la agencia. Un principio básico de la ciencia de la conducta en el trabajo es que si a un empleado se le ofrece amplia oportunidad de aplicar sus talentos y su potencial, se desempeñará en unos niveles de competencia mucho más altos. Se sentirá más motivado, y tanto la satisfacción como la productividad aumentarán.

En organismos de un gran número de empleados, unos podrán moverse progresivamente a satisfacer sus necesidades más elevadas. Muchos otros se frustran grandemente porque se les limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Es un error de un ejecutivo y gerente considerar la pasividad del empleado o la tendencia a evadir responsabilidades como algo inherente a la naturaleza humana. Ese comportamiento puede ser indicativo de que la persona se siente privada en sus necesidades de afecto y pertenencia, estima, valía y autorrealización.

Cuando la organización provee para la satisfacción de las necesidades básicas, el empleado entonces trasciende a las de logro, pertenencia y autorrealización. Si la organización falla en proveer nuevas oportunidades para satisfacer ese orden de necesidades superiores, los empleados insistirán en demandas por más dinero, ya que les permitirá, en parte, compensar su insatisfacción.

La agencia debe crear un clima propicio y condiciones de trabajo adecuadas. De ese modo, el personal se sentirá estimulado y motivado a satisfacer sus necesidades y a rendir una labor eficiente que debe ser justamente reconocida.

Se sugiere a los líderes, gerentes o administradores que provean dentro de su organización un ambiente de trabajo que le permita al empleado:

Experimentar una variedad de tareas; no caer en el hastío causado por la rutina.

Asumir responsabilidades conmensuradas con sus talentos y habilidades.

Demostrar y aplicar sus habilidades y recibir reconocimiento por la tarea bien hecha.

Determinar cómo su contribución ayuda a lograr las metas y objetivos de la organización; esto le produce un sentido de logro y reafirma su autoestima.

Tener oportunidad de controlar algunos aspectos importantes en su labor.

Participar en los procesos de tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con la labor que él realiza.

Aprender y capacitarse en nuevas técnicas y conocimientos que le permitan crecer y desarrollarse en la organización.

Poder aplicar aquellos métodos que él domine acudiendo a la supervisión sólo cuando sienta que realmente la necesita.<sup>53</sup>

### **3.20 Definición de Gerencia**

La gerencia se ha definido "como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados". Peter F. Drucker, en su libro *La Gerencia de Empresas*, la describe como una institución básica y dominante, mientras la civilización occidental sobreviva. Añade, que la gerencia es la expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre, mediante la organización sistemática de los recursos económicos.

---

<sup>53</sup> Daniel Goleman, "Estilos de Liderazgo" *Harvard Business Review*, Octubre de 1999.

Koontz y O'Donnel en su libro *Curso de Administración Moderna* considera la administración como el proceso de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para alcanzar metas comunes mediante un esfuerzo organizado.

Se describe, igualmente, como la actividad que identifica y utiliza recursos para lograr los objetivos y metas organizacionales; como el procedimiento que un ejecutivo, director, gerente, o administrador lleva a cabo, al manejar los distintos aspectos de un negocio, empresa u organización; o como el proceso de liderazgo, guía y control de los esfuerzos de un grupo para alcanzar fines comunes.

Podemos concluir que la administración o gerencia es el proceso de diseñar y operar un ambiente en que grupos de personas trabajan en colaboración, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

Su objetivo fundamental consiste en llevar a cabo las encomiendas eficazmente para lograr éxito en las operaciones. Tanto la operación en sí, como la administración de la misma son medios para lograr un objetivo. En la medida en que se logre alcanzar éste, se elevará el grado de eficacia de la operación.

La gerencia aplica a toda situación en donde se encuentran grupos humanos que usan métodos que liberan y a la vez vinculan sus energías, empleando todos sus recursos disponibles en un proceso continuo y dinámico encaminado hacia el logro de los resultados deseados. Ello requiere la inversión de esfuerzos dirigidos a guiar los recursos humanos, materiales y fiscales dentro de unas unidades dinámicas. Así se hace posible el logro de ciertos fines específicos a satisfacción de los usuarios.

### **3.21 Definición de Administración Pública**

En su sentido más amplio, la administración pública es todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones, y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y se ejerce la autoridad

política y cómo se atienden los intereses públicos. Otras definiciones aceptadas del término administración pública son las siguientes:

Es la estructura utilizada por el Estado para viabilizar la formulación de planes y el establecimiento de programas que puedan ser realizados.

Comprende las interacciones de fuerzas e influencias fuera de la estructura formal del gobierno, la interrelación dentro del macromundo de las agencias gubernamentales y la intrarrelación en el micromundo operacional de cada una de ellas.

Es la dirección, coordinación y control de muchas personas para realizar las políticas y objetivos del gobierno.

Es la utilización más eficaz de los recursos disponibles.

Todo sistema de administración es producto de muchas influencias.

Las fuerzas exógenas a la estructura formal del gobierno, que son parte del concepto amplio de la administración pública, incluye a los magistrados; a los miembros prominentes del partido político a cargo de la administración del gobierno; a líderes y miembros de diferentes grupos cívicos y profesionales que requieren que el gobierno emita diferentes políticas, reglamentos, o acciones; a los medios de comunicación social, especialmente como intercesores y/o fiscalizadores de las decisiones de los funcionarios del gobierno; y a los miembros de la sociedad como un todo. Incluye también, todos los procesos, organizaciones e individuos oficialmente investidos por ley, por los tribunales o por el ejecutivo máximo del país, para llevar a cabo las acciones administrativas necesarias para alcanzar las metas y objetivos que persigue la sociedad. Abarca los ejecutivos del más alto nivel dentro del aparato administrativo; los gerentes, administradores o ejecutivos de otros niveles; y todos los empleados gubernamentales.

La administración pública es el instrumento utilizado por el Estado para viabilizar la formulación de planes y la ejecución de toda la programación de gobierno. Las metas de cualquier plan de desarrollo tienen más posibilidades de lograrse, cuanto más ágil

y efectiva en responder a las demandas de la sociedad sea la administración pública. Esto se facilita cuando la administración pública goza de la confianza del pueblo, ampliando la participación ciudadana, no sólo en la fase de planificación de los programas, sino también en la evaluación de los mismos.

### **3.22 Estilos clásicos de dirección:**

- ✓ **Autoritario**
- ✓ **"Laissez faire"**
- ✓ **Democrático**

Entre los estilos gerenciales existentes, el autoritario, el "laissez faire" o no direccional, y el democrático son los mayormente usados en las empresas. Al liderato autoritario se le ha descrito como estilo directivo, centrado en la producción, paternalista, tradicional, o como liderato instrumental. El gerente autoritario puede alcanzar sus objetivos ejerciendo su autoridad en una forma más o menos autocrática para obtener y distribuir los recursos. Establece, a través de un proceso racional-intelectual, el ambiente interno en el cual se desarrollará el trabajo y se alcanzarán los objetivos. Por otro lado, al liderazgo democrático se le describe como participativo, centrado en los empleados y en los grupos decisionales, y es perceptivo a las demandas y expectativas de los núcleos de la clientela. Pero al ponderar los estilos gerenciales en la administración pública, observamos que el estilo autoritario es el que ha predominado tradicionalmente por los requerimientos de la burocracia.

Muchos estudios señalan que el liderato democrático es mucho más eficaz que cualquier otro tipo para lograr un alto grado de satisfacción de los grupos de trabajo y una interacción más armoniosa y de mutuo apoyo. Estos estudios puntualizan que el gerente democrático no claudica sus funciones de líder al realizar sus funciones gerenciales en un ambiente participativo, abierto y de respaldo al personal. La eficacia del estilo democrático depende del tipo de organización, su naturaleza,

estructura, la particularidad del trabajo que se realizan y de las actitudes que tenga el administrador con respecto al insumo que le proveen sus gerentes subordinados y del medio social, económico y político en que se desempeña.

En la empresa pública típica prevalecen unos niveles jerárquicos en los que se define el trabajo-tarea. Es esencialmente un organismo burocrático en que las operaciones fluyen a través de líneas de mando y su estructura piramidal reposa grandemente en su legalidad y autoridad formal. Es decir, el rango de sus funcionarios, las tareas, la estructura organizacional y los grupos de trabajo están claramente definidos. Aunque reconocemos que ese diseño se ha enmendado en muchas formas, aún no se ha eliminado.

Cabe preguntarse si un liderazgo democrático puede ser compatible con un organismo o estructura que es básicamente autoritaria como la burocracia. En la administración pública no sólo los subordinados representan un grupo de interés en la propia organización, sino que influyen, además, las dimensiones externas de la agencia, otras fuerzas, tales como los consumidores, la clientela, las políticas, y la ciudadanía en general. Las posibilidades de un liderazgo democrático son mayores en aquellos grupos formales o informales en que el poder y la toma de decisiones reposan en los participantes, o lo constituyen, como en los partidos políticos, las uniones obreras y los grupos voluntarios.

Sin embargo, la aplicación y utilidad del modelo democrático disminuye cuando el poder último no reposa en el grupo como es el caso de los empleados de una agencia de gobierno. Los elementos tradicionales de las jerarquías gerenciales, a base de líneas de mando, chocan marcadamente con la filosofía del poder centrado en el grupo. No obstante, existe evidencia en los estudios realizados recientemente sobre las prácticas gerenciales de que la empresa burocrática moderna se mueve hacia un punto medio en esto. Nadie parece querer regresar al escenario mecanicista y totalmente autoritario, como tampoco establecer un compromiso

tajante con el liderazgo totalmente orientado hacia los empleados. Más bien vemos que la dirección se orienta hacia un liderazgo realista con énfasis en proveer mayor participación a los empleados en todos los niveles jerárquicos, pero con una conciencia clara de las limitaciones reales que producen la autoridad y la estructura formal; es lo que se ha llamado liderazgo directivo participativo.

### **3.23 Los cuatro talentos del líder**

Todas las personas tienen algo de Líder natural, los seres humanos estamos dotados de cuatro talentos naturales que pueden entrenarse para desarrollar competencias de Líder y lograr resultados sorprendentes en el ámbito familiar, laboral y social

Líderes naturales, líderes que se hacen, muchos conceptos y muchas teorías y opciones que se ofrecen frente al tema de liderazgo, opciones que se reflejan en la disponibilidad de información tanto en la Web como en las librerías físicas. Se puede concluir que hay cuatro talentos naturales que pueden entrenarse para desarrollar competencias de líder. Sin necesidad entonces de entrar a definir liderazgo ni el líder, abordaremos los cuatro talentos específicamente.

Cuando se habla de Líder, en términos generales se piensa en esa persona a quien se reconoce como ejemplo positivo o negativo, también suele suceder que se vea como el privilegio que tienen unos pocos de alcanzar el éxito y gozar de sus beneficios; sin embargo el liderazgo no es un rol que puedan ejercer unos cuantos por ser unos privilegiados, todas las personas tienen algo de Líder natural, los seres humanos estamos dotados de cuatro talentos naturales que pueden entrenarse para desarrollar competencias de Líder y lograr resultados sorprendentes en el ámbito familiar, laboral y social.

Los talentos naturales están definidos en cuatro aspectos:

1. La capacidad de negociar para generar acuerdos de vida,
2. La capacidad de comunicarse asertivamente,
3. La capacidad de liderar proyectos y coordinar acciones y

4. La capacidad de elaborar un proyecto de vida alcanzable. ¡Entrenarse para desarrollarlos es el reto!

Cuando se hace referencia a La capacidad de negociar para generar acuerdos de vida, se está hablando de el propósito de lograr que en cada proyecto, en cada propuesta que formule se genere un acuerdo donde el GANAR-GANAR se dé para todas las personas que intervinieron en él y todos y todas queden satisfechos con ese acuerdo.

Cuando el acuerdo sí se da, la sensación de bienestar entre el Líder y su equipo es latente; si por el contrario alguno de los miembro queda con la sensación que siempre es él quien debe renunciar a sus ideas para darle “gusto” al Líder o alguno(s) del equipo, a usted como Líder le corresponde detectarlo e indagar hasta lograr encontrar la verdad oculta, la razón profunda, revisarla junto con el afectado y buscar el acuerdo, pero , para que esto se dé es indispensable desarrollar la empatía que caracteriza a los Lideres. Empiece por generar vínculos que fortalezcan esa relación y la forma más elemental de hacerlo es Saludando.

El saludo es la validación que hace una persona de la existencia de la otra y de la suya propia, ese vínculo es importante hacerlo de forma que marque la diferencia. Mire a los ojos a quien saluda (ese contacto lo espera todo el mundo, hasta los hijos lo reclaman. ¿Le ha sucedido? ) Entregue en ese saludo un gesto amable con su sonrisa cálida y si lo considera pertinente, tenga un contacto con tacto (ese estrechón de mano, ese espaldarazo que todos en algún momento quisiéramos también recibir).

El líder que sabe generar acuerdo, siempre respeta y tiene en cuenta los puntos de vista de los demás, sabe que la educación, los paradigmas, la biología y la historia de cada individuo es diferente y por ende su observador es diferente y por consiguiente SIEMPRE tiene la razón, valora sus aportes, acepta sus errores y reconoce con humildad sus falencias, los créditos se los entrega a quien corresponde

y SIEMPRE está abierto a escuchar otras posturas, porque reconoce que es un permanente aprendiz de la vida. Al entrenar la comunicación asertiva, arrancó con su pie derecho. Quien sabe hacer uso adecuado de los actos conversacionales, va encaminado al éxito para el trabajo en equipo, para generar acuerdos y para ganar tiempo. Pocas veces tendrá que repetir instrucciones y las acciones establecidas se cumplirán en los tiempos acordados porque “a todos los integrantes del proyecto les quedo claro”.

Por esto revise cuidadosamente lo que afirma, lo que declara, lo que promete y lo que juzga. Una afirmación produce el efecto que esperamos cuando es verdadera, no afirme aquello que no puede demostrar que es verdad. Si va hacer una declaración tenga la autoridad y la competencia para hacerla, nadie obedece ni respeta la instrucción o la orden dada por alguien que no está facultado para ello. Cuando haga una promesa, ¡Cumpla! Quien promete se compromete y si incumple su promesa sin disculparse a tiempo por la imposibilidad de cumplirla, perderá todo el camino que ha recorrido hasta ahora para perfilarse como Líder. La confianza es DETERMINANTE.

Para que su competencia con la comunicación sea asertiva, efectiva, afectiva, mida sus juicios, ellos no son más que afirmaciones que hacemos todo el tiempo, sin revisar e indagar sobre su verdad, la trascendencia y el alcance que pueden tener cuando se emiten.

Un buen Líder trabaja en equipo, asigna tareas y compromisos coordinando tiempos y acciones y cuando los logros son alcanzados, no espera reconocimientos para él, todos son para el equipo que avanza como unidad.

Por último tenga presente para ser ese Líder que quiere ser. Elabore un proyecto de vida en que incluya QUE QUIERE SER, QUE DEBE HACER y QUE QUIERE

TENER., en él tácitamente están incluidos sus sueños, todos se pueden alcanzar, diseñelos, decretelos y trabaje sobre ese propósito.

Cuando logro acuerdos que generan bienestar en mi y en los demás, cuando la comunicación se convierte en una suma de asertividad, afectividad y efectividad, cuando el trabajo en equipo se da de manera fluida, respetuosa y efectiva, cuando mi proyecto de vida se va convirtiendo en un sueño que se va haciendo realidad. ¡Estoy entrenado en los cuatro talentos naturales, para marcar la diferencia!<sup>54</sup>

Así pues concluyo en este capítulo que la PNL es:

\*El estudio de la excelencia humana.

\* La habilidad de ser lo mejor, con mayor frecuencia.

\* Un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales.

\* Comunicación, influencia y persuasión.

La PNL es esencialmente modelaje. Los especialistas que desarrollaron la PNL (Richard Bandler y John Grinder) estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cuál era su fórmula y nos proporcionaron con medios para que nosotros hagamos lo mismo.

Con la PNL usted puede cambiar sus pensamientos, sentimientos y conductas; y agregar otros nuevos que serán tan sistemáticos y regulares como los antiguos y que usted disfrutará mucho más.

La PNL se basa en el asombroso descubrimiento de que cambiando cómo pienso, puedo transformar lo que pienso.

---

<sup>54</sup> Maxwell C. John . Idem

La PNL ofrece técnicas específicas para tratar aspectos como miedo escénico, fobias, traumas, alergias, hábitos, tratar penas producidas por algún evento doloroso, aprender a reaccionar adecuadamente a las críticas, planificación de objetivos (personales), mejorar nuestra habilidad como padres, conflictos internos y conflictos entre personas, conductas no deseadas y hasta aplicaciones para reforzar y mejorar la habilidad natural del cuerpo para curarse y recuperarse de enfermedades e intervenciones quirúrgicas (por supuesto, en combinación con su médico, nunca como su reemplazo).

La PNL proporciona herramientas y actitudes muy efectivas para que gente de empresas: vendedores, gerentes, etc., puedan fomentar la excelencia en ventas y en servicio al cliente, y para poner a funcionar efectivamente cambios organizacionales. Para que los educadores puedan incrementar la efectividad de su enseñanza. Para que consejeros y terapeutas, puedan lograr buenos resultados en tiempos muy cortos. Para que médicos y odontólogos puedan, entre otras cosas, eliminar miedos y ansiedades.

Un líder necesita utilizar buenas herramientas de comunicación, influencia y persuasión y sobre todo, necesita lograr que sus seguidores noten en ellos ese "algo" de distingue a los líderes. La PNL nos proporciona las herramientas para lograrlo.

La PNL le permite a cualquier persona lograr éxitos que antes nunca imaginó. Mejorar el desempeño en su profesión. Alcanzar niveles de excelencia en cualquier actividad.

La PNL no se puede explicar por completo con un texto o una conversación. Hay que experimentarla. Es como ir al restaurante: usted no puede disfrutar de la comida leyendo el menú: tiene que paladearla. O si usted va a un concierto, disfrutará de la música oyéndola, no viendo la partitura. La PNL. Un modelo de comunicación y personalidad.

La PNL se basa en el concepto de que "El mapa no es el territorio". En otras palabras, cualquier información o evento externo a la persona, es percibido por uno o más de los cinco sentidos. Una vez recibida la información, es procesada internamente por el cuerpo y de alguna manera almacenada. Por ejemplo, cuando yo veo un árbol, información recibida por mi sentido de la vista, mis ojos reciben la imagen, que se transmite al cerebro, donde es procesada y almacenada. Si después le comento a otra persona sobre el árbol, lo que digo no proviene del árbol, sino del "mapa" que tengo registrado.<sup>55</sup>

La PNL nos ayuda a comunicarnos con otras personas, ya que nos enseña a lograr un buen rapport con los demás, a observar y calibrar los componentes no verbales, a lograr más precisión y cómo preparar y lograr objetivos.

La PNL es la mejor herramienta que existe para influir y persuadir.

---

<sup>55</sup> O'Connor Joseph y Seymour John, "PNL para Formadores" Editorial Urano 4ª edición Barcelona:España

# **CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DEL  
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL DE  
LOS PUESTOS DE MANDOS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL IPN**

En este capítulo para efectos de realizar un análisis de la tesis y con el objetivo de implantar un diagnóstico de nuestro objeto de estudio, cabe destacar que los criterios que se establecieron para sólo analizar los mandos medios, referente a los jefes de departamento de diversas direcciones del instituto se establecieron en función de que es poco accesible la información y de que existe restricción en dar a conocer los catálogos de puestos del Instituto.

#### **4.1 ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECE EL SISTEMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL DE MANDO DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Considerando que según lo dispuesto por los artículos 2 de la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional y 2 de su Reglamento Interno, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 10 de marzo de 2006, este acuerdo establece la formación de un sistema integral que permita seleccionar, designar, evaluar, capacitar y actualizar al personal de mando de su administración central; sin embargo, en los últimos años se han dado importantes avances en la materia, mediante la creación y operación de un sistema que procura mejorar la estructura orgánica del Instituto y así lograr una gestión de alta calidad.

Para efectos del trabajo se analizaron los artículos: 2, 3, 6, 10, 12, 18, 19, 20, 22, 23 y 25 donde se señalaron los procesos que permitirán evaluar objetivamente las aptitudes de los aspirantes y se considerará si efectivamente se cumple este requisito de liderazgo de acuerdo a los criterios de la Programación Neurolingüística.<sup>56</sup>

Su objetivo principal es establecer las bases de los procesos a los cuáles deberán sujetarse las Unidades Administrativas del Instituto para la admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño personal de mando de la administración central.

---

<sup>56</sup> Ver anexo 1, pág. 157.

## **4.2 LINEAMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DEL SISTEMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL DE MANDO DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Considerando que conforme al artículo 4, fracción XV, de su Ley Orgánica, el Instituto tiene como una de sus atribuciones la de capacitar y procurar el mejoramiento de su personal docente, técnico y administrativo.<sup>57</sup>

Para efectos del trabajo se analizaron los artículos: 6, 16, 21, 22, 31, 35, 36 y 37 donde se señalo la normatividad que permite que los procesos de admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño del personal de mando se desarrollen con transparencia y legalidad.

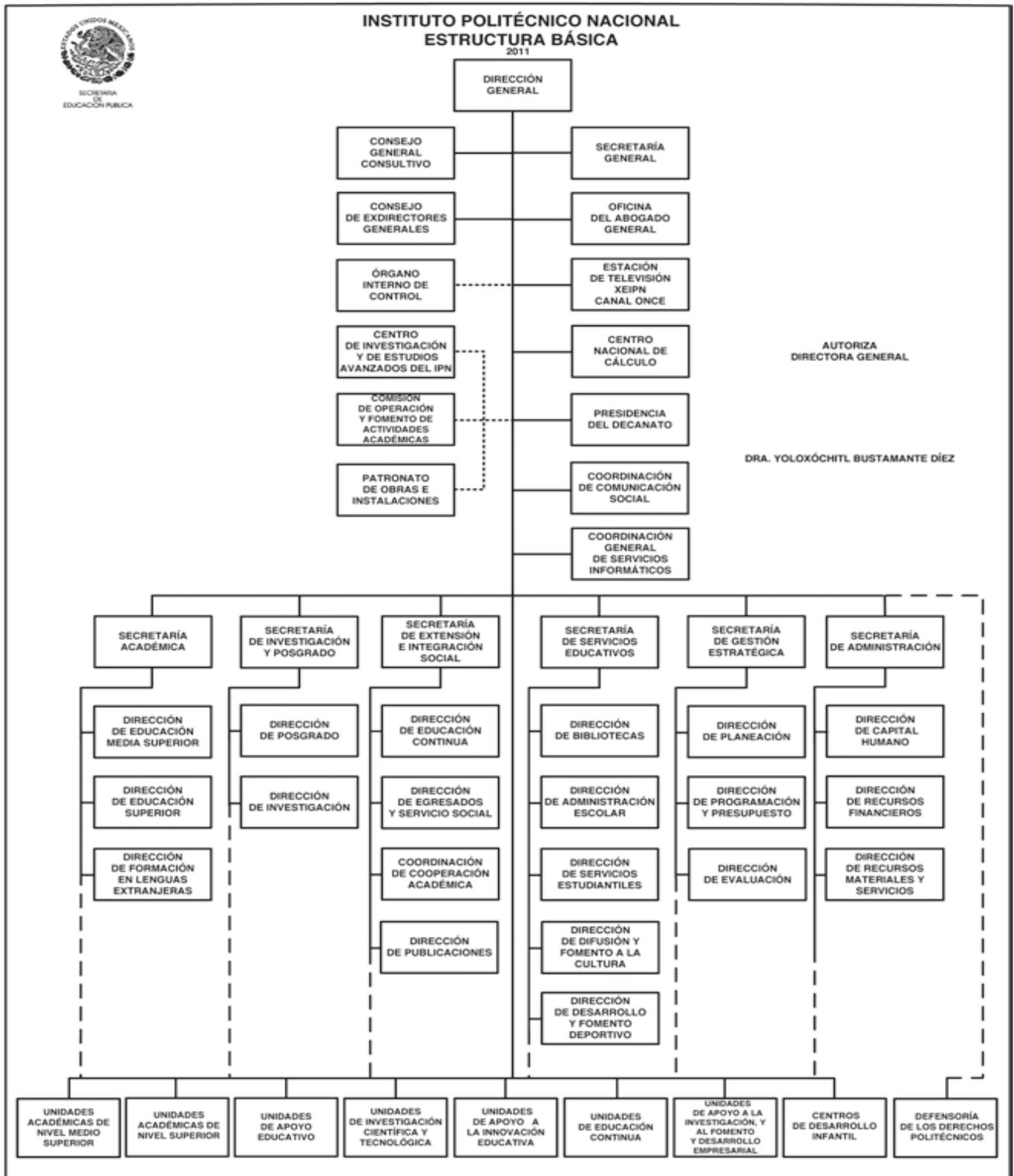
El objetivo principal de estos lineamientos es el de establecer los procesos para que el personal de mando de la administración central de este Instituto cuente con las capacidades profesionales necesarias para desempeñar de forma óptima las funciones determinadas en la descripción del puesto que ocupan.

## **4.3 ACUERDO POR EL QUE SE APRUEBA LA ESTRUCTURA ORGÁNICO-ADMINISTRATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

<sup>57</sup> Ver anexo 2, pág. 169.

# Organograma 1 Estructura Orgánica- Administrativa



Fuente: Gaceta Politécnica Número Extraordinario 855 BIS de fecha 29 de abril de 2011.

#### **4.4 Aspectos evaluados de la PNL**

Los aspectos que se sometieron al procedimiento de análisis estuvieron constituidos por: la percepción del liderazgo organizacional, las características que identifican a un líder, funciones administrativas, así como la auto-percepción y los recursos metodológicos de la PNL, a saber, anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre.

#### **4.5 Percepción del liderazgo organizacional**

De los resultados de la fase exploratoria de la investigación, relacionada con la percepción del liderazgo dentro del clima organizacional del Instituto Politécnico Nacional, se pudo observar que el Sistema de Profesionalización del Personal de Mando de la Administración Central denominado "SIPROMAC", tiene por objeto fomentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública, para la profesionalización de los servidores públicos, lo que se traducirá en lograr la excelencia en los servicios que se ofrecen a la comunidad y a la sociedad en general.

Este Sistema permite armonizar los criterios, bases, procedimientos que deberán observarse en el Instituto Politécnico Nacional para la selección, designación, evaluación, capacitación y actualización del personal de mando de la administración central; a través del mérito, la igualdad de oportunidades en un marco de transparencia, legalidad en los términos de la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional y de las disposiciones que de ella emanan, considerando las particularidades que rigen su autonomía y vida académica.

El Sistema de Profesionalización del Personal de Mando de la Administración Central busca atraer a los mejores hombres y mujeres ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público; ingresar y ascender en el Instituto Politécnico Nacional, con base en el mérito profesional, aportando con creatividad y profesionalismo sus mejores talentos para beneficio de nuestra comunidad, bajo nuestro lema: "La Técnica al Servicio de la Patria".

#### 4.6 Auto-percepción del líder en el Instituto Politécnico Nacional

Tal como se menciona anteriormente, se consideró realizar un análisis sobre la auto-percepción a ocho perfiles sujetos a ser líderes de la organización estudiada. Ésta se llevó a cabo sobre la base de los recursos metodológicos de la PNL y utilizando el instrumento de la fase exploratoria, con ligeros cambios basados en adaptaciones individuales.

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Planeación	DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

#### Bases de Participación

Funciones principales del Puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROCESOS TÉCNICOS DEL ÁMBITO DE SU COMPETENCIA.</li> <li>2. ANALIZAR E INTERPRETAR LA NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL EN LA MATERIA, PARA QUE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL SE REALICEN EN APEGO A LAS DISPOSICIONES FEDERALES Y SECTORIALES.</li> <li>3. ELABORAR PROPUESTAS DE ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL EN LA MATERIA, PARA QUE EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE PLANEACIÓN SEA CONSISTENTE CON LOS TIEMPOS Y REQUERIMIENTOS DEL INSTITUTO.</li> <li>4. REALIZAR LA INTEGRACIÓN, ACTUALIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE PLANEACIÓN, A FIN DE DAR CONSISTENCIA, COHERENCIA Y PERMANENCIA AL QUEHACER INSTITUCIONAL.</li> <li>5. ASESORAR A LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS EN EL ÁMBITO DE LA PLANEACIÓN, PARA QUE SUS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO SE REALICEN CONFORME A LAS DISPOSICIONES TÉCNICO METODOLÓGICAS INSTITUCIONALES.</li> <li>6. APLICAR CUESTIONARIOS DE SENSIBILIZACIÓN Y PERCEPCIÓN A TODAS LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS Y A NUESTROS USUARIOS INTERNOS SOBRE EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN E IDENTIFICAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES.</li> <li>7. DAR SEGUIMIENTO A LOS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO DE LAS UNIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS DEL IPN.</li> <li>8. ELABORAR LOS REPORTES TÉCNICOS CORRESPONDIENTES, CON EL PROPÓSITO DE RETROALIMENTAR A LAS UNIDADES RESPONSABLES CON RESPECTO A LA EJECUCIÓN DE SUS PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO.</li> <li>9. ADMINISTRAR Y SUPERVISAR EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL INSTITUTO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO RESPECTIVO PARA</li> </ol>
----------------------------------	--

	<b>ASEGURAR SU DESARROLLO OPORTUNO Y MONITOREAR EL CONTENIDO TEMÁTICO DE LOS PROGRAMAS COMPROMETIDOS.</b>	
<b>Requisitos del Perfil del Puesto</b>	<b>Escolaridad</b>	Licenciatura o profesional titulado en: Administración, Economía, Educación, o Sistemas.
	<b>Experiencia Laboral</b>	Cuatro años (Administración Pública, Organización y Planificación de la Educación o Economía).
	<b>Capacidades Gerenciales / Habilidades</b>	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	<b>Capacidades Técnicas / Conocimientos</b>	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
	<b>Capacidades Técnicas Específicas</b>	1. Conocimiento del ámbito educativo nacional. 2. Planeación estratégica. 3. Manuales administrativos (Organización y procedimientos). 4. Conocimientos acerca de procesos técnicos (evaluación, programación y presupuesto). Calificación mínima aprobatoria: 80.
<b>Capacidades Gerenciales</b>		
<b>Capacidades Técnicas/Conocimientos</b>		
<b>Capacidades Técnicas Específicas</b>		

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Servicios Personales	DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

### Bases de Participación

<b>Funciones principales del Puesto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. COORDINAR LA ASESORÍA A LAS UNIDADES RESPONSABLES PARA QUE REALICEN UNA INTEGRACIÓN PRESUPUESTAL ACORDE A SUS NECESIDADES Y METAS PLANTEADAS EN SUS PROGRAMAS DE TRABAJO.</li> <li>2. COORDINAR QUE EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PRESUPUESTAL QUE PROPONEN LAS DEPENDENCIAS POLITÉCNICAS CUMPLA CON EL MARCO NORMATIVO.</li> <li>3. ANALIZAR CONTINUAMENTE LA NORMATIVIDAD, A FIN DE APLICARLA EN EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN Y REALIZAR LAS ADECUACIONES CORRESPONDIENTES.</li> <li>4. PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN PROGRAMÁTICA Y PRESUPUESTAL SOPORTE PARA GESTIONAR LAS NECESIDADES PRESUPUESTALES DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DEL IPN.</li> <li>5. REALIZAR LAS PROPUESTAS DE PRESUPUESTO QUE SE REQUIERAN PARA CUBRIR NECESIDADES DEL IPN E INTEGRAR LO CONDUCENTE PARA GESTIONARLAS ANTE LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES.</li> <li>6. ANALIZAR Y VALIDAR LA INFORMACIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE LAS UNIDADES RESPONSABLES EN LOS CAPÍTULO 1000 Y 5000, Y LOS INGRESOS PROPIOS DEL INSTITUTO PARA ELABORAR EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN CORRESPONDIENTE.</li> <li>7. ANALIZAR EL PROGRAMA PRESUPUESTO AUTORIZADO DEL INSTITUTO, EN LOS CAPÍTULO QUE LE COMPETEN Y LOS INGRESOS PROPIOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL.</li> <li>8. BRINDAR ASESORÍA A LAS UNIDADES RESPONSABLES PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES Y SE REALICE SIN CONTRATIEMPOS.</li> <li>9. COORDINAR LA INTEGRACIÓN DE LOS INFORMES Y REPORTES PARA QUE APOYEN LA TOMA DE DECISIONES Y QUE SE ATIENDAN LOS COMPROMISOS INSTITUCIONALES.</li> </ol>	
<b>Requisitos del Perfil del Puesto</b>	Escolaridad	Licenciatura o profesional titulado en: Contaduría, Administración o Economía.
	Experiencia Laboral	Cuatro años (Ciencias Políticas y/o Administración Pública).
	Capacidades Gerenciales / Habilidades	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.

	Capacidades Técnicas / Conocimientos	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
	Capacidades Técnicas Específicas	1. Nociones generales de la Administración Pública Federal. 2. Tecnologías de información y comunicación. 3. Conocimientos del proceso de planeación, programación y presupuestación del IPN. 4. Conocimientos acerca del proceso de contabilidad. Calificación mínima aprobatoria: 80.
Capacidades Gerenciales		
Capacidades Técnicas/Conocimientos		
Capacidades Técnicas Específicas		

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Atención a Órganos Fiscalizadores y Comités	DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

#### Bases de Participación

Funciones principales del Puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>ANALIZAR Y ESTUDIAR LA NORMATIVIDAD INTERNA Y EXTERNA PARA MANTENER ACTUALIZADO EL MARCO DE REFERENCIA QUE PERMITA DAR ATENCIÓN A LAS OBSERVACIONES DETERMINADAS POR EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL.</li> <li>COORDINAR EL SEGUIMIENTO DE LAS OBSERVACIONES EMITIDAS POR EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL A FIN DE REALIZAR LAS GESTIONES NECESARIAS PARA SOLVENTARLAS.</li> <li>ATENDER LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE SEGUIMIENTOS DE AUDITORÍA DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL.</li> <li>INTEGRAR Y MANTENER ACTUALIZADA LA NORMATIVIDAD INTERNA Y EXTERNA QUE IMPACTE EN LA ATENCIÓN DE LAS OBSERVACIONES DETERMINADAS POR LOS ÓRGANOS FISCALIZADORES EXTERNOS.</li> <li>COORDINAR Y ASEGURAR QUE LAS DIVERSAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN OBSERVACIONES DE LAS DISTINTAS INSTANCIAS FISCALIZADORAS, GENEREN LAS ACCIONES NECESARIAS A EFECTO DE REALIZAR SU SOLVENTACIÓN.</li> <li>ATENDER LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE SEGUIMIENTOS DE AUDITORÍA DE LOS DISTINTOS ÓRGANOS</li> </ol>
----------------------------------	---

	<b>FISCALIZADORES.</b>	
	<p>7. LLEVAR A CABO LA SOLICITUD DE INFORMACIÓN A LAS ÁREAS QUE IMPACTEN LA SOLVENTACIÓN DE LOS ACUERDOS.</p> <p>8. GESTIONAR LA APLICACIÓN DE ACCIONES TENDENTES A RESOLVER LAS MEDIDAS ADOPTADAS EN LOS ACUERDOS.</p> <p>9. SOLICITAR ANTE LAS INSTANCIAS EXTERNAS INFORMACIÓN QUE PERMITA ATENDER LAS RECOMENDACIONES REALIZADAS POR LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ Y LA COMISIÓN.</p>	
<b>Requisitos del Perfil del Puesto</b>	<b>Escolaridad</b>	Licenciatura o profesional titulado en: Administración, Contaduría, Finanzas o Economía.
	<b>Experiencia Laboral</b>	Cuatro años (Auditoría Pública, Contabilidad Gubernamental o Administración Pública).
	<b>Capacidades Gerenciales / Habilidades</b>	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	<b>Capacidades Técnicas / Conocimientos</b>	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
<b>Capacidades Gerenciales</b>		
<b>Capacidades Técnicas/Conocimientos</b>		
<b>Capacidades Técnicas Específicas</b>		

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Información	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

### Bases de Participación

<b>Funciones principales del Puesto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DESARROLLAR, APLICAR Y SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS SOBRE SEGUIMIENTO, REGISTRO Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL PARA SUSTENTAR LA INTEGRACIÓN DE LOS REPORTES E INFORMES DEL IPN.</li> <li>2. GENERAR, ADMINISTRAR Y ACTUALIZAR LOS PROCESOS DE MANEJO DE LA ESTADÍSTICA PARA LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL.</li> <li>3. DISEÑAR Y DIFUNDIR LOS PROCEDIMIENTOS PARA RECABAR LOS DATOS ESTADÍSTICOS DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.</li> <li>4. VALIDAR LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE AUTOEVALUACIÓN QUE PROPORCIONAN LAS UNIDADES RESPONSABLES DEL INSTITUTO QUE PARTICIPAN EL PROCESO PARA INTEGRAR Y DIFUNDIR LOS REPORTES INSTITUCIONALES.</li> <li>5. DIFUNDIR ENTRE LAS UNIDADES RESPONSABLES DEL INSTITUTO, LAS NORMAS Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA QUE REPORTAN AL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL.</li> <li>6. APOYAR A LAS UNIDADES RESPONSABLES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA QUE REPORTAN A LA DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN PARA APOYAR LA CONFIABILIDAD DE LOS INFORMES INSTITUCIONALES.</li> <li>7. PROPORCIONAR A LAS UNIDADES RESPONSABLES QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN, LA ASESORÍA QUE REQUIERAN PARA LA RECOLECCIÓN DE SU INFORMACIÓN ESTADÍSTICA.</li> <li>8. CAPACITAR AL PERSONAL DE LAS UNIDADES RESPONSABLES EN LA INTEGRACIÓN, OBTENCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE AUTOEVALUACIÓN DE SU ÁMBITO DE COMPETENCIA PARA ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS LINEAMIENTOS SECTORIALES E INSTITUCIONALES.</li> <li>9. ASESORAR A LAS UNIDADES RESPONSABLES EN LA DIFUSIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE SUS DATOS PARA MANTENER REPORTES CONSISTENTES CON LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE LAS UNIDADES RESPONSABLES.</li> <li>10. DISEÑAR Y PROPONER INDICADORES QUE APOYEN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.</li> <li>11. DESARROLLAR ESTUDIOS ESTADÍSTICOS DEL INSTITUTO CON RELACIÓN A LOS ÁMBITOS INSTITUCIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.</li> </ol>					
<b>Requisitos del Perfil del Puesto</b>	Escolaridad		Licenciatura o profesional titulado en: Educación, Administración, Computación e Informática, Ciencias Sociales o Ingeniería.			

	Experiencia Laboral	Cuatro años (Estadística o Administración Pública).
	Capacidades Gerenciales / Habilidades	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	Capacidades Técnicas / Conocimientos	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
	Capacidades Técnicas Específicas	1. Metodologías de Planeación y Evaluación para instituciones de Educación Superior. 2. Diseño e instrumentos de recolección para la estadística institucional. 3. Conocimientos de Estadística aplicada a la evaluación institucional. 4. Metodologías para el diseño de indicadores. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
Capacidades Gerenciales		
Capacidades Técnicas/Conocimientos		
Capacidades Técnicas Específicas		

Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Gasto de Operación y Autogenerados	DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

### Bases de Participación

Funciones principales del Puesto	1.	COORDINAR LA ASESORÍA A LAS UNIDADES RESPONSABLES PARA QUE REALICEN UNA INTEGRACIÓN PRESUPUESTAL ACORDE A SUS NECESIDADES Y METAS PLANTEADAS EN SUS PROGRAMAS DE TRABAJO.
	2.	ANALIZAR CONTINUAMENTE LA NORMATIVIDAD, A FIN DE APLICARLA EN EL PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN Y REALIZAR LAS ADECUACIONES CORRESPONDIENTES.
	3.	PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN PROGRAMÁTICA Y PRESUPUESTAL SOPORTE PARA GESTIONAR LAS NECESIDADES PRESUPUESTALES DE LAS UNIDADES RESPONSABLES DEL IPN.
	4.	REALIZAR LAS PROPUESTAS DE PRESUPUESTO QUE SE REQUIERAN PARA CUBRIR NECESIDADES DEL IPN E INTEGRAR LO CONDUCENTE PARA GESTIONARLAS ANTE LAS INSTANCIAS CORRESPONDIENTES.
	5.	BRINDAR ASESORÍA A LAS UNIDADES RESPONSABLES PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES Y SE REALICE SIN CONTRATIEMPOS.
	6.	COORDINAR LA INTEGRACIÓN DE LOS INFORMES Y REPORTES PARA QUE APOYEN LA TOMA DE DECISIONES Y QUE SE ATIENDAN LOS COMPROMISOS INSTITUCIONALES.
Requisitos del Perfil del Puesto	Escolaridad	Licenciatura o profesional titulado en: Ingeniería, Administración, Contaduría o Economía.
	Experiencia Laboral	Cuatro años (Ciencias Políticas, Contabilidad, Planeación y Administración).
	Capacidades Gerenciales / Habilidades	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	Capacidades Técnicas / Conocimientos	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2.

	Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
Capacidades Técnicas Específicas	1. Conocimientos acerca del Proceso de Contabilidad. 2. Conocimientos acerca del Proceso de Programación. 3. Conocimiento de la normatividad sectorial en materia de presupuestación. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.

Capacidades Gerenciales	
Capacidades Técnicas/Conocimientos	
Capacidades Técnicas Específicas	

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Personal de Mando	DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

### Bases de Participación

Funciones principales del Puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>PARTICIPAR EN LAS ACCIONES DE PROGRAMACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE MANDO CONFORME A LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE EL COTAP.</li> <li>PARTICIPAR EN LAS ACCIONES DE PROGRAMACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE MANDO CONFORME A LAS ATRIBUCIONES QUE LE CONFIERE EL COTAP.</li> <li>PARTICIPAR EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN QUE EL COTAP LE ENCOMIENDE, Y ASÍ CONTRIBUIR A LA MEJORA CONTINUA.</li> <li>CONTRIBUIR CON EL JEFE DE LA DIVISIÓN EN LO REFERENTE A LOS PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO QUE EL COTAP LE ENCOMIENDE.</li> <li>FORMULAR EL PLAN DE TRABAJO ANUAL DEL DEPARTAMENTO Y PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS OPERATIVO ANUAL Y ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE MEDIANO PLAZO DE LA DIRECCIÓN.</li> <li>FORMULAR, VALIDAR Y APLICAR LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA LA SELECCIÓN DE ASPIRANTES A OCUPAR PUESTOS DE MANDO PREVIAMENTE APROBADOS POR EL COTAP Y EL DIRECTOR DE CAPITAL HUMANO DEL INSTITUTO.</li> <li>FORMULAR EL INFORME ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PARA EL INGRESO DE MANDOS MEDIOS.</li> </ol>
----------------------------------	--

	8. FORMULAR, VALIDAR Y APLICAR LOS INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE MANDO PREVIAMENTE APROBADOS POR EL COTAP Y EL DIRECTOR DE CAPITAL HUMANO DEL INSTITUTO.	
	9. FORMULAR EL INFORME ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE OCUPA PUESTOS DE MANDOS EN EL INSTITUTO.	
<b>Requisitos del Perfil del Puesto</b>	<b>Escolaridad</b>	Licenciatura o profesional titulado en: Administración, Contaduría, Ciencias Políticas y Administración Pública o Economía.
	<b>Experiencia Laboral</b>	Cuatro años (Administración Pública, Organización y Dirección de Empresas, Actividad Económica o Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos).
	<b>Capacidades Gerenciales / Habilidades</b>	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	<b>Capacidades Técnicas / Conocimientos</b>	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
	<b>Capacidades Técnicas Específicas</b>	1. Conocimiento de Normatividad Interna en materia de Personal de Mando Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
<b>Capacidades Gerenciales</b>		
<b>Capacidades Técnicas/Conocimientos</b>		
<b>Capacidades Técnicas Específicas</b>		

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Personal de Mantenimiento	DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

**Bases de Participación**

Funciones principales del Puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. COADYUVAR EN LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO PARA GASTO CORRIENTE E INVERSIÓN FÍSICA PARA SU APROBACIÓN, ASÍ COMO PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE OBRAS E INFRAESTRUCTURA, CONTRIBUYENDO EN LA DEFINICIÓN DE CRITERIOS Y PRIORIDADES DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE LAS LABORES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A LAS INSTALACIONES, ASÍ COMO LA CONTRATACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA NECESARIA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LOS INMUEBLES.</li> <li>2. VERIFICAR QUE LA CONTRATACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA Y LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA MISMA, SE REALICEN CON ESTRICTO APEGO A LO DISPUESTO EN LA LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PÚBLICAS Y SU REGLAMENTO.</li> <li>3. SUPERVISAR LOS TRABAJOS DE LOS CONTRATISTAS, VERIFICANDO QUE LOS SERVICIOS QUE PRESTEN SE APEGUEN A LAS CONDICIONES ESTIPULADAS EN LOS CONTRATOS Y A LAS ESPECIFICACIONES REQUERIDAS, ASÍ COMO INSTRUMENTAR LOS CIERRES ADMINISTRATIVOS DE LAS OBRAS CONTRATADAS.</li> <li>4. ELABORAR EL PROGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO A LAS INSTALACIONES, ASÍ COMO DE LA CONTRATACIÓN DE LA OBRA PÚBLICA NECESARIA PARA EL FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS INSTALACIONES FÍSICAS DE LOS INMUEBLES DEL CENTRO.</li> <li>5. REALIZAR VISITAS DE SUPERVISIÓN A LAS INSTALACIONES PARA DETECTAR NECESIDADES DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO, CORRECTIVO O ADAPTACIÓN.</li> <li>6. PROPORCIONAR O EN SU CASO CONTRATAR LOS SERVICIOS DE ACONDICIONAMIENTO DE LABORATORIOS, COLOCACIÓN DE MESAS CENTRALES, CUBIERTAS DE TRABAJO, PINTADO DE INTERIORES, ARMADO DE CANCELERÍA, PINTADO DE INMUEBLES, DEAMBULATORIOS, ESTACIONAMIENTOS Y ÁREAS VERDES.</li> <li>7. PROPORCIONAR O EN SU CASO CONTRATAR LOS SERVICIOS DE COLOCACIÓN DE NUEVAS INSTALACIONES PARA ALUMBRADO Y TENDIDO DE LÍNEAS, SUMINISTRO DE ENERGÍA DE EMERGENCIA ININTERRUMPIDA, MANTENIMIENTO PREVENTIVO CORRECTIVO A SUBESTACIONES ELÉCTRICAS Y TODO TIPO DE REPARACIONES DE ESTE GÉNERO.</li> <li>8. PREPARAR LA INFORMACIÓN MENSUAL REQUERIDA DEL AVANCE FÍSICO - FINANCIERO DE LA OBRA PÚBLICA CONTRATADA.</li> <li>9. COORDINAR, ORIENTAR Y APOYAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL ADSCRITO AL ÁREA DE SU COMPETENCIA</li> </ol>				
Requisitos del Perfil del Puesto	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 50%;">Escolaridad</td> <td style="width: 50%;">Licenciatura o profesional titulado en: Ingeniería Civil, Arquitecto, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o Contaduría.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Experiencia Laboral</td> <td>Cuatro años (Administración Pública, Organización y Dirección de Empresas,</td> </tr> </table>	Escolaridad	Licenciatura o profesional titulado en: Ingeniería Civil, Arquitecto, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o Contaduría.	Experiencia Laboral	Cuatro años (Administración Pública, Organización y Dirección de Empresas,
Escolaridad	Licenciatura o profesional titulado en: Ingeniería Civil, Arquitecto, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o Contaduría.				
Experiencia Laboral	Cuatro años (Administración Pública, Organización y Dirección de Empresas,				

		Actividad Económica o Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos).
	Capacidades Gerenciales / Habilidades	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	Capacidades Técnicas / Conocimientos	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
	Capacidades Técnicas Específicas	1. Conocimiento de Normatividad Interna en materia de Personal de Mando Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.

Capacidades Gerenciales	
Capacidades Técnicas/Conocimientos	
Capacidades Técnicas Específicas	

Descripción del Puesto						
Nombre del Puesto	Adscripción del Puesto	Nivel Administrativo	Número de Vacantes	Sede	Percepción Mensual Bruta	Ocupación del puesto
Jefe del Departamento de Personal de Servicios	DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO	CFOC3	1	Distrito Federal	\$ 28,790.43	19/09/2011

#### Bases de Participación

Funciones principales del Puesto	<ol style="list-style-type: none"> <li>COORDINA, SUPERVISA, CONTROLA Y EVALÚA EL PERSONAL A SU CARGO.</li> <li>DISEÑA, ELABORA Y APLICA SISTEMAS DE CONTROL DE ASISTENCIA DEL PERSONAL A SU CARGO.</li> <li>SOLICITA COTIZACIONES PARA COMPRAS DE MATERIALES ESPECÍFICOS.</li> <li>COMPRA MATERIALES DE LIMPIEZA Y EQUIPOS DE OFICINA QUE SE REQUIERAN EN LA DEPENDENCIA.</li> </ol>
----------------------------------	--

Requisitos del Perfil del Puesto	5.	PLANIFICA Y COORDINA LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTRO DE MATERIALES Y EQUIPOS DE TRABAJO.
	6.	VELA POR EL CUMPLIMIENTO DE LOS CONTRATOS Y OTROS SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN.
	7.	CONTROLA LA RECEPCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA CORRESPONDENCIA INTERNA Y EXTERNA DE LA UNIDAD.
	8.	ATIENDE RECLAMOS POR CUALQUIER IRREGULARIDAD DETECTADA EN LAS LABORES DE VIGILANCIA Y LAS REPORTA A LA UNIDAD QUE LES COMPETE.
	9.	ELABORA INFORMES PERIÓDICOS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.
	Escolaridad	Licenciatura o profesional titulado en: Ingeniería Civil, Arquitecto, Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o Contaduría.
	Experiencia Laboral	Cuatro años (Administración Pública, Organización y Dirección de Empresas, Actividad Económica o Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos).
	Capacidades Gerenciales / Habilidades	Orientación a resultados y trabajo en equipo, las que se evaluarán en los términos de las herramientas que dispongan los Lineamientos del SIPROMAC. Calificación mínima aprobatoria: 70.
	Capacidades Técnicas / Conocimientos	1. Marco normativo aplicable al IPN. 2. Fundamentos básicos de los programas institucionales del IPN. Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
	Capacidades Técnicas Específicas	1. Conocimiento de Normatividad Interna en materia de Personal de Mando Calificación mínima aprobatoria de la Evaluación Técnica: 80.
Capacidades Gerenciales		
Capacidades Técnicas/Conocimientos		
Capacidades Técnicas Específicas		

De los resultados arrojados de este análisis se puede observar las características que identifican a un líder, se justifica como se ponen de manifiesto las percepciones de todos los individuos con diferentes cargos en la organización y se confrontan con una sola línea de mando asociados sólo a los líderes de la organización.

Este análisis indica también la necesidad de suministrar, a los líderes herramientas que les proporcionen el manejo de recursos como los de la PNL que le permitan analizar, codificar y modificar conductas, a través del lenguaje verbal, gestual y corporal. Tal como lo afirma Sánchez<sup>58</sup> el uso del anclaje, bipolaridad, desplazamiento y encuadre le permiten al líder transmitir autenticidad, controlar sus emociones, suavizar la comunicación y encuadrar las imágenes negativas constantes que lo perturban. Estas herramientas contribuyen a transmitir su imagen verdadera sin temor a que la misma sea distorsionada por percepciones inequívocas en la interrelación humana

Antes de analizar el uso de los recursos metodológicos de la PNL, y sus efectos sobre la excelencia personal y el proceso comunicacional, se hace énfasis en la definición de la comunicación óptima destacándose que la misma se logra cuando se propicia el encuentro con el verdadero tú del otro.

A través de la mediación de las características que identifican a un líder y las funciones administrativas del liderazgo se puede analizar que, las organizaciones de Investigación y Desarrollo son sometidas constantemente a cambios. Estos cambios estriban en: requerimientos de servicios y asistencia técnica; proyectos de desarrollo tecnológico con cambios de prioridad por parte de sus clientes; reacción bajo presión por parte de los líderes, entre otros. En este sentido, Hunter<sup>59</sup> señala que la inteligencia emocional y la PNL coinciden en que el individuo requiere del autocontrol y del conocimiento de sí mismo para recobrase de las tensiones emocionales y manejar sus relaciones interpersonales en el entorno laboral y familiar.

Del análisis realizado a los perfiles de mando medio del Instituto Politécnico Nacional y utilizando como medio catalizador las ventajas que ofrecen los recursos de la Programación Neurolingüística para el alcance de una comunicación óptima entre el líder-seguidor, se deriva lo siguiente:

- El uso de la Programación Neurolingüística en los individuos de una

---

<sup>58</sup> SÁNCHEZ, M "Taller habilidades del pensamiento para el desarrollo personal" Centro para Desarrollo e investigaciones del pensamiento. CEDIP Tecnológico de Monterrey México, DF

<sup>59</sup> HUNTER J. La Paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Editorial Colección empresarial XXI, Barcelona España (1998).

organización es una herramienta de comunicación que permite enfrentar las barreras semánticas y personales que existen como producto de un manejo inadecuado del lenguaje y del pensamiento por parte de los líderes y los supervisados.

- La programación neurolingüística demostró ser una tendencia orientada hacia el estudio de las interacciones de las emociones, el lenguaje y el uso de los cuatro recursos de la PNL en la comunicación líder-seguidor. La misma contribuye a hacer de la comunicación un proceso directo asertivo, fresco y ligero, sin crear distorsión y duda sobre los efectos del mensaje. Por lo tanto, se incentiva a la organización a realizar talleres de inducción sobre Programación Neurolingüística que involucre a todo el personal a fin de lograr uniformidad y cambios sustanciales en el uso adecuado de las posiciones perceptivas en la comunicación.

#### **4.7 Liderazgo y administración**

En las décadas anteriores los términos liderazgo, administración o gerencia se consideraban como sinónimos; pero en la actualidad, a medida que cambia el curso de los acontecimientos, el carácter gerencial eficiente de una empresa u organización no logra compensar su falta de previsión y visión. Con el liderazgo, según Dilts<sup>60</sup> se trata de “crear un mundo al que las personas deseen pertenecer”, y crear ese mundo requiere tanto acción como visión. Después de dos décadas de investigación sobre el liderazgo y el cambio organizacional, se concluye que no existen recetas ni fórmulas universales que los líderes puedan utilizar en todas las situaciones para orientar el cambio y enfrentar la competencia.

La gerencia responde a las necesidades a corto plazo, a los desafíos operativos cotidianos; el liderazgo se concentra sobre los problemas a largo plazo: en ver dónde debería estar la organización en el futuro. La gerencia obtiene un compromiso para el rendimiento a través de los acuerdos contractuales, mientras que el liderazgo lo hace a través de la capacitación y la delegación.

La autoridad es un pacto, es el poder encomendado para realizar un servicio, que

---

<sup>60</sup> Dilts, Robert. Liderazgo creativo PNL. Barcelona, España; Urano, 1966; p 16.

adopta dos figuras: formal e informal. Con la autoridad formal vienen los diferentes niveles de poder en la empresa u organización; con la autoridad informal, comúnmente asociada con el liderazgo, se tiene el poder para influir sobre las actitudes y conductas, más allá del cumplimiento por obligación.

Hoy se piensa que las gerencias o jefaturas están comprometidas en las tareas administrativas y operativas de una organización: por ejemplo, la obtención y despliegue de recursos para mantener las operaciones habituales, o el uso de los recursos humanos para alcanzar los objetivos; sin embargo, el liderazgo implica desafíos de adaptación inmediata, mediata y a más largo plazo.

Como se ve, liderazgo y gestión (o administración) tradicional están relacionadas en cuestiones empresariales, pero no significan lo mismo aunque así parezca: el liderazgo es como un contrato social entre el líder y sus seguidores; el líder posee voluntad y capacidad para ejercer poder sobre los actos de sus seguidores, y éstos lo aceptan libremente. Por otro lado, el poder de gestión se debe, principalmente, al cargo o a la posesión y para ejercerse no requiere consentimiento de los subordinados.

En palabras de Danzig<sup>61</sup>, “todos los líderes también son administradores de los demás, pero no todos los administradores ejercen las cualidades del liderazgo”, lo cual nos ubica claramente en lo que puede irse sugiriendo como una solución: dotar a los administradores de las cualidades que posee el líder.

#### **4.8 Concepción del liderazgo y de quien lo ejerce**

Las características esenciales del liderazgo incluyen la capacidad para desafiar el statu quo, comprometerse con una visión creativa del futuro de la organización, y producir cambios apropiados en los valores, actitudes y conductas de los seguidores, a través de la inspiración y la capacitación; además, el liderazgo mismo tendrá un cambio notable en su estilo, pues “para el siglo XXI se equilibrarán los rasgos femeninos y masculinos del líder”, acudiendo más a características como: comunicación, equilibrio, empowerment, colaboración y trabajo en equipo, visión y sensibilidad, entre otros atributos.

---

<sup>61</sup> Danzig, Robert J. El líder que vive en ti. México; Selector, 2000. p. 18.

Un elemento esencial para la comprensión del liderazgo es que el líder trabaja con personas que piensan y tienen sentimientos; además, algunos autores van más allá del aspecto físico, como Ken Blanchard<sup>62</sup>, quien afirma que “No somos seres humanos viviendo una experiencia espiritual. Somos seres espirituales viviendo una experiencia humana”, o el mismo Robert J. Danzig<sup>63</sup>, quien toma en cuenta la cuestión sentimental, al referir que “El líder es quien cultiva y alimenta el espíritu de organización tanto propio como colectivo. Los administradores pueden hablar del cuerpo de la estructura. El líder es quien alimenta el alma. La administración abastece al cuerpo; el liderazgo enciende el alma”.

Recapitulando, las características básicas del líder inteligente y eficiente, son: que es visionario, de acción, brillante, con determinación, que contagia entusiasmo, que es gran comunicador, convincente, gran negociador, con capacidad de mando, exigente, carismático, honesto, cumplidor y coherente; y adicionalmente se le atribuyen también, entre otras, las siguientes: perseverante, trabajador, flexible, con autodominio, prudente, realista, justo, humano, accesible, humilde, generoso, culto, inquieto, con sentido del humor, optimista y en buena forma física.

#### **4.9 La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo**

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes

---

<sup>62</sup> Blanchard, Ken. El corazón de un líder. México; McGraw Hill, 2000, p. 92.

<sup>63</sup> Danzig, Robert J., op cit. p. 21.

para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Así, la dependencia debe tener una herramienta clara y sencilla que determinará:

**Los procesos de selección:** Cuando se selecciona a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantear es: ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

- **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tienen la dependencia y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tiene, qué puestos se van crear, por qué se consideran necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

- **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un

determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el ADP. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?

- **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realizan, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

- **Formación.** Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

- **Determinación de la responsabilidad.** Un Análisis y Descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

- **Clasificación y ordenación de puestos.** Como anteriormente mencionamos, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Como hemos visto hay muchos aspectos y procesos de nuestra organización que requieren la implantación de un sistema como éste. Todas las dependencias deberían reflexionar acerca de los beneficios que tendría para sus empleados el implantar dicho sistema, que en mi opinión son muchos, los beneficios que proporciona el tener al personal adecuado en el lugar indicado.

# **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA**

## 5.1 Propuesta de habilidades y destrezas que deben integrarse en el catalogo de puestos de mandos medios del IPN, para el mejoramiento de las funciones administrativas del liderazgo.

En el capítulo anterior se formuló un análisis con el propósito de establecer un diagnostico de los puestos de mandos medios del Instituto, tomándose como estudio de caso algunas jefaturas de departamento del área central que son representativas, por lo que se tomaron como referente común en cuanto a las habilidades y destrezas del liderazgo que contemplan todas las jefaturas de departamento del Instituto.

Con este propósito se plantea en el cuadro 4, las características que identifican a un líder y asimismo se plantean las funciones administrativas de liderazgo que deben tener los jefes del departamento del Instituto.

**Cuadro 4**

### Características que identifican a un líder

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Características del perfil de puesto</b>	<b>Características que identifican a un líder</b>	<b>Funciones administrativas del liderazgo.</b>
Jefe del Departamento de Planeación.	1.- Participa en la elaboración de procesos. 2.- Analiza la normatividad. 3.- Elabora propuestas. 4.- Planea el quehacer Institucional. 5.- Da seguimiento a programas estratégicos. 6.- Elabora reportes y programas estratégicos.	1.- Habilidad Técnica 2.- Habilidad para relacionarse. 3.- Habilidad conceptual. 4.- Rasgos de Personalidad. 5.- Motivación.	La función de este jefe de departamento es de enlace ya que interactúa con personas externas y crea una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener más información.

<p>Jefe del Departamento de Servicios Personales.</p>	<p>1.- Coordina la asesoría de las unidades responsables para una integración presupuestal.</p> <p>2.- Realiza propuestas de presupuestos para cubrir las necesidades del Instituto.</p> <p>3.-Analiza y evalúa la información presupuestal del POA.</p> <p>4.- Coordina la integración de los informes y reportes para que apoyen la toma de decisiones.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función de este jefe de departamento es de monitoreo ya que obtiene la información, la analiza para detectar problemas y oportunidades y la transmite a otras personas.</p>
<p>Jefe del Departamento de Atención a Órganos Fiscalizadores y Comités.</p>	<p>1.- Analiza y evalúa la normatividad interna y externa para informar al OIC.</p> <p>2.- Coordina el seguimiento de las observaciones emitidas por el OIC.</p> <p>3.- Atiende la solicitud de información del OIC y los distintos Órganos fiscalizadores.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función de este jefe de departamento es interpersonal ya que comprende las actividades de representación de líder y de enlace.</p>

<p>Jefe del Departamento de Información.</p>	<p>1.- Desarrolla, aplica y supervisa el cumplimiento de las normas.</p> <p>2.- Genera, actualiza y administra los procesos de manejo de la estadística.</p> <p>3.- Capacita al personal de las unidades responsables en la integración y procesamiento de la información.</p> <p>4.- Diseña y propone indicadores que apoyen la evaluación.</p> <p>5.- Desarrolla estudios estadísticos con ámbito nacional e internacional.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función de este jefe de departamento es de líder ya que desempeña las labores administrativas para operar de forma eficaz la unidad que tiene a su cargo.</p>
<p>Jefe del Departamento de Gastos de Operación y Autogenerados.</p>	<p>1.- Coordina la asesoría de la integración presupuestal.</p> <p>2.- Realiza propuestas de presupuestos para cubrir necesidades del Instituto.</p> <p>3.- Brinda asesoría a las unidades responsables.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función de este jefe de departamento es de difusión ya que envía la información al resto del personal de su unidad en la organización.</p>

<p>Jefe del Departamento de Personal de Mando.</p>	<p>1.- Participar en las acciones de programación y operación del proceso y evaluación del desempeño.</p> <p>2.- Participa en la ejecución de procedimientos para una mejora continua.</p> <p>3.- Formula un plan de trabajo anual.</p> <p>4.- Formula, valida y aplica los instrumentos para la evaluación del desempeño.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función de este jefe de departamento es de emprendedor ya que desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo.</p>
<p>Jefe del Departamento del Personal de Mantenimiento.</p>	<p>1.- Coadyuvar en la formulación del plan de distribución anual del presupuesto para el gasto.</p> <p>2.- Verifica la contratación de la obra pública.</p> <p>3.- Supervisa los trabajos de los contratistas.</p> <p>4.- Realiza visitas de supervisión</p> <p>5.- Prepara la información mensual requerida del avance físico-financiera de la obra pública.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función d este jefe de departamento es de manejo de dificultades al llevar a cabo funciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas.</p>

<p>Jefe del Departamento del Personal de Servicios.</p>	<p>1.- Coordina, supervisa, controla y supervisa personal a su cargo.</p> <p>2.- Solicita cotizaciones para compras de materiales.</p> <p>3.- Atiende reclamos de cualquier irregularidad.</p>	<p>1.- Habilidad Técnica</p> <p>2.- Habilidad para relacionarse.</p> <p>3.- Habilidad conceptual.</p> <p>4.- Rasgos de Personalidad.</p> <p>5.- Motivación</p>	<p>La función de este jefe de departamento es de negociador ya que preside en funciones rutinarias y extraordinarias sin límites, fijos, como lograr un solo precio o termino para la venta o adquisición de un producto o servicio.</p>
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2011.

De acuerdo al análisis de puestos, se puede observar que en los últimos años el Instituto se ha encaminado a mejorar sus servicios, sistemas, procesos técnicos y administrativos. Requieren cada vez más de personal de apoyo mejor calificado, que brinde respuesta en calidad, cantidad y oportunidad a la ejecución de las tareas, así como sus perspectivas para acceder a niveles salariales acordes con sus funciones, conocimientos y responsabilidades.

Partiendo de que el puesto es la unidad fundamental del trabajo, resulta indispensable que existan descripciones claras y precisas del trabajo a desarrollar en cada uno de ellos, ya que de esto depende que se requieran ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, en virtud de que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso. Así mismo, coadyuvarán a que los trabajadores que pretendan seguir con sus estudios formales, para efectos de promoción y superación, conozcan el tipo de trabajo que les espera en el futuro, si continúan con esa rama profesional, con el fin de que decidan si concuerdan con las tareas que deberán desempeñar, dado que las tareas de la Institución se realizan por medio de los órganos que conforman su estructura orgánica, pero estas siempre concretan dichas labores a nivel de cada puesto.

Una vez que se ha analizado los diferentes aspectos que conforman la presente investigación, se ha llegado a la determinación que los líderes de cualquier tipo de

empresa bien sea pública o privada debe poseer habilidades, destrezas y contar con herramientas que le permitan lograr una gerencia efectiva adaptada al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersa las organizaciones.

Una de esas habilidades y destrezas a la que se hace referencia lo constituye el arte de la negociación eficaz, ya que su meta es ofrecerle al ejecutivo la seguridad y los conocimientos necesarios para dirigirla y en consecuencia alcanzar un buen resultado cuando se presenten conflictos laborales que afecten los objetivos y metas de la institución; pero no basta que el gerente posea el arte de negociar, es imperioso que a través del análisis realizado conozca que existe la PNL, el cual es un instrumento esencial que debe aprender a manejar toda persona y sobre todo los líderes para lograr así efectivamente la resolución de los problemas que surjan en su dependencia o con el personal que tiene bajo su supervisión.

Asimismo, se pudo determinar que a través de un óptimo manejo de la PNL, representaría una herramienta eficaz para lograr que el ejecutivo se comunique acertadamente con sus interlocutores externos y organizacionales, afianzándose así sus posibilidades de triunfos y éxitos para conseguir las metas propuestas.

La programación neurolingüística demostró ser una tendencia orientada hacia el estudio de las interacciones de las emociones, el lenguaje y el uso de los cuatro recursos de la PNL en la comunicación líder-seguidor. La misma contribuye a hacer de la comunicación un proceso directo asertivo, fresco y ligero, sin crear distorsión y duda sobre los efectos del mensaje.

## **5.2 Propuesta**

En consecuencia se hace una propuesta de que se implemente una política por parte del Instituto, donde se programen cursos y talleres de inducción, que necesariamente deben comprender el conocimiento y manejo de los cuatro recursos de la PNL los cuáles son:

- ✓ anclaje,
- ✓ bipolaridad,
- ✓ desplazamiento-encuadre,

- ✓ en el proceso comunicacional líder-seguidor.

Por parte de los funcionarios del Instituto con el fin de que haya uniformidad en las acciones de liderazgo para que conlleven cambios sustanciales en la comunicación que debe existir con sus subordinados.

Cabe destacar que la propuesta que se hace de los cursos y talleres es en un sentido de que la PNL va a ser una herramienta eficaz para un mejor liderazgo en los funcionarios del Instituto, ya que la propuesta que se hace contempla las siguientes características:

- a) La habilidad para ayudar al ser humano a crecer, obtener una mejor calidad de vida y alcanzar las metas deseadas no sólo en su vida profesional sino también en la vida personal.
- b) Se lograrán cambios personales a partir de las técnicas que se aplican para una nueva conducta.
- c) A través de la comunicación influir y persuadir al personal para que labore con resultados óptimos.
- d) En base a la experiencia del personal que tiene resultados excelentes orientar al demás personal hacia la aplicación de estas experiencias para mejores resultados en las áreas de trabajo.
- e) Tener como política de trabajo, la actitud de “voy a lograrlo” con un enfoque de superación y deseo de ser mejor persona cada día.
- f) A través de la lingüística y semántica en general y del análisis transaccional lograr que el personal del Instituto adquiera de manera óptima un dominio corporal, cognitivo y emocional.

## CONCLUSIONES

- ✓ La programación neurolingüística demostró ser una tendencia orientada hacia el estudio de las interacciones de las emociones, el lenguaje y el uso de los cuatro recursos de la PNL en la comunicación líder-seguidor. La misma contribuye a hacer de la comunicación un proceso directo asertivo, fresco y ligero, sin crear distorsión y duda sobre los efectos del mensaje.
- ✓ El uso de la Programación Neurolingüística en los individuos de una organización es una herramienta de comunicación que permite enfrentar las barreras semánticas y personales que existen como producto de un manejo inadecuado del lenguaje y del pensamiento por parte de los líderes y los supervisados.
- ✓ Una vez que se ha analizado los diferentes aspectos que conforman la presente investigación, se ha llegado a la conclusión que el líder negociador de cualquier tipo de empresa bien sea pública o privada debe poseer habilidades, destrezas y contar con herramientas que le permitan lograr una gerencia efectiva adaptada al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersa las organizaciones.
- ✓ Una de esas habilidades y destrezas a la que se hace referencia lo constituye el arte de la negociación eficaz, ya que su meta es ofrecerle al ejecutivo la seguridad y los conocimientos necesarios para dirigirla y en consecuencia alcanzar un buen resultado cuando se presenten conflictos laborales que afecten los objetivos y metas de la institución; pero no basta que el líder posea el arte de negociar, es imperioso que a través del análisis realizado conozca que existe la PNL, el cual es un instrumento esencial que debe aprender a manejar toda persona y sobre todo los gerentes para lograr así efectivamente

la resolución de los problemas que surjan en su dependencia o con el personal que tiene bajo su supervisión.

- ✓ Asimismo, se pudo determinar que a través de un óptimo manejo de la PNL, representaría una herramienta eficaz para lograr que el ejecutivo se comunique acertadamente con sus interlocutores externos y organizacionales, afianzándose así sus posibilidades de triunfos y éxitos para conseguir las metas propuestas.
  
- ✓ En definitiva se concluye, que la PNL en el proceso negociador para la resolución de los conflictos laborales, constituye una técnica de comunicación que permite el desarrollo personal tanto del gerente como de la organización y la construcción de modelos de comunicación, basados en conocimiento de lenguaje y funcionamiento del cerebro. En fin, la PNL se revela como herramienta privilegiada en todos los campos gerenciales que permitirá comunicar mejor y con mayor eficacia.
  
- ✓ El liderazgo y el entorno en que se ejerce hacen interesante su estudio, y por supuesto puede ser de mucha utilidad realizar algún trabajo de investigación posterior, quizá orientado más hacia el sector público, por las implicaciones que tiene, por ejemplo, el manejo de recursos financieros por parte de alguien a quien la ciudadanía le ha depositado su confianza para conducirla hacia mejores modos de vida.
  
- ✓ Habría que buscar respuestas para saber si la persona a la que le atribuimos las dotes de líder realmente lo es, y si estaríamos en la disposición de seguirlo y de ratificarle la confianza para que sea un representante popular, un servidor público acorde con las exigencias del mundo actual, alguien que cumpla con la misión que se le ha encomendado.

## RECOMENDACIONES

Abordado el principal objetivo que se propuso alcanzar a través del presente estudio, se recomienda lo siguiente:

- Propongo se incentive a la organización a realizar talleres de inducción sobre Programación Neurolingüística que involucre a todo el personal a fin de lograr uniformidad y cambios sustanciales en el uso adecuado de las posiciones perceptivas en la comunicación.
- Dentro de las habilidades que se recomiendan sean desarrolladas por los líderes para alcanzar una comunicación efectiva y eficaz se encuentran las analizadas a lo largo de esta investigación, a saber, acompasar, rapport (sintonía), flexibilidad, asertividad, escucha activa, hablar con claridad y habilidad para responder. En este sentido, es conveniente promover y afianzar la búsqueda y cumplimiento de disciplinas humanísticas, en nuevas estrategias comunicacionales basadas en modelos, distinciones lingüísticas, neurológicas y de comportamientos formales, en la personalidad del individuo, de sus experiencias y creencias, en la estructura mental, las cuales otorguen un valor agregado social, educativo y científico tanto a la educación superior como a la sociedad.
- Debido a que la dinámica social del líder en la Administración Pública, le exige interrelacionarse con sus compañeros de trabajo, subordinados, clientes, entre otros, es importante su disposición para desarrollar habilidades comunicativas dentro de su organización. El desarrollo de tales habilidades le permite mejorar su proceso de comunicación en cualquier área de acción, identificando los factores sociales y neurológicos que intervienen en los mismos. Dicho proceso en el ámbito laboral contribuye de manera complementaria y dinámica a

estructurar la organización, dar respuestas a estímulos –desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas- surgidos de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social. Ello a su vez contribuirá al logro de conductas deseadas tanto de sí mismo como de su interlocutor.

- Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.
- El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactorias sino óptimas.
- Que su toma de decisiones sean gradual, directivo, analítico, conceptual y conductual.
- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.
- Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Alvarado, Maria. “PNL Un camino a la excelencia”. PPT.
- ❖ Bandler, R y Grinder, J “Trance Formate” Editorial Gaia, Madrid: Español
- ❖ Bandler, R y Grinder, J. “De Sapos a Príncipes”. Editorial Cuatro Vientos. Santiago de Chile
- ❖ Bandler, R y Grinder, J. “La Estructura de la Magia”. Editorial cuatro Vientos, Santiago de Chile.
- ❖ Bandler, Richard, “Using your Brain for a Change” Ed. Andreas, Connirae; Andreas, Steve Moab, Utah, Estados Unidos de Norteamérica: Real People Press
- ❖ Bateson, Gregory “Pasos hacia una Ecología de la Mente”. Editorial Planeta, Buenos Aires Argentina
- ❖ Batista, Judería. “Incidencia de la Programación Neurolingüística en el Proceso comunicacional Líder-Supervisado” Tesis Doctorado en Ciencia Gerenciales de la Universidad Barcelona.
- ❖ Bennis, W. y B. Nanus “Líderes: las cuatro claves de liderazgo eficaz” Editorial. Norma, Colombia
- ❖ C. Maxwell, John “Las 21 leyes Irrefutables del Liderazgo” Editorial Panorama, S.A. de C.V., México.
- ❖ Carroll, Robert “Neuro- linguistic programming (NLP)” The Skeptic’s, Dictionary, <http://skepdic.com/neurolin.html>
- ❖ Chiavenato, Idalberto “Introducción a la Teoría General de la Administración” Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 2ª en Español.
- ❖ Chiavenato, Idalberto “Liderazgo y Empresa” Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill
- ❖ Chomsky, Noam “La nueva Lingüística”. En Ma. D Mascasas. (Compendio). Áreas consultor didáctico: Lengua y Literatura. Ediciones Nauta. Bogotá: Colombia
- ❖ Chopra, Deepak “Cuerpos sin edad, mentes sin tiempo” México, D.F. Vergara Editor, S.A
- ❖ COVEY, S. “El Liderazgo centrado en Principios”. Editorial Empresas 22, España.
- ❖ Cudicio, Catherine Adaptación del juego No. 1: “Cómo vender mejor con la PNL”. Editorial Granica, Buenos Aires, 1991, pp. 184-186
- ❖ Cudicio, Catherine . “Como comprender la PNL”, Editorial. Granica p. 21, Argentina.
- ❖ Cudicio, Catherine, “Comprender la PNL. La Programación Neurolingüística. Herramienta de Comunicación. Editorial. Granica: Barcelona
- ❖ Cudicio, Catherine. PNL y Comunicación. Serie Alternativa. Ediciones, Granica S.A. Barcelona-España.
- ❖ Daniel Goleman, “ Estilos de Liderazgo” Harvard Business Review, Octubre de 1999.
- ❖ Davis “Liderazgo y Empresa” Editorial Trillas, 3ª Edición, México.

- ❖ Desarrollo Estratégico Integral ¡Activando tu éxito! (Programación Neurolingüística), México, DF: Desarrollo Estratégico Integral.
- ❖ Dilts, Robert. “Creación de Modelos con PNL” Editorial. Urano, España.
- ❖ Fisher, Ury y Patton. Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder. Editorial Norma. México y América Latina.
- ❖ Forner, R. “PNL La llave del Éxito” México: Tomo , S.A de C.V.
- ❖ Gabaldon, Fernando. “Técnicas de Negociación. Estrategias para la negociación eficaz” Venezuela.
- ❖ González, L. “PNL. Comunicación y Diálogo” Editorial. Trillas, México.
- ❖ Harold Koontz, Heinz Weihrich. “Administración” –Una perspectiva global- 11ª. Edición, Editorial. Mc Graw Hill
- ❖ Harris , C. “Los elementos de PNL que es y cómo utilizar la Programación Neurolingüística” Editorial. Bolsillo EDAF , España.
- ❖ Hegel “ Lecciones sobre la Filosofía de la Historia Universal” Alianza Universidad, Madrid.
- ❖ Heller, M. “El Arte de enseñar con todo el cerebro” Editorial Biósfera, Caracas: Autor
- ❖ HUNTER J. “La Paradoja un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo”. Editorial Colección empresarial XXI, Barcelona España.
- ❖ Ibarra, Luz María “Aprende mejor con Gimnasia Cerebral” Garnik Ediciones, México, D.F
- ❖ Istúriz, N. y Carpio, M “¡Mira! ¡Escucha! Y contáctate con la PNL” 2ª Edición Caracas: Autor
- ❖ Koontz y O’Donnel. “Administración” Traducción de Sauri Jaled de Allub y Alfredo Díaz Mata. 8va Edición (Tercera Edición en Español) Editorial Mc Graw Hill México
- ❖ KRUSCHE, H. “PNL, fundamentos de la programación Neurolingüística”. Editorial Irio, S.A. Malaga, España
- ❖ Lussier, Robert F. Achua Christopher. “Liderazgo” Editorial Thompson Learning, USA.
- ❖ Madrigal Torres, Bertha Emilia. “Liderazgo, enseñanza y aprendizaje”. Editorial. Limusa, México.
- ❖ Maquiavelo, Nicolás. “El Príncipe”. 8a. Edición. México, D.F. Editorial Mexicanos Unidos, S.A
- ❖ N. Lussier Robert F. Achua Christopher “Liderazgo” Editorial. Thompson Learning. USA.
- ❖ Nava Regazzoni, Arturo “Taller de Habilidades #4: comunicación PNL” México, D.F , Centro de Aprendizaje Organizacional S.C
- ❖ O’ Connor, Joseph y Seymour, Jonh. “Introducción a la Programación Neurolingüística” Editorial. Urano, Barcelona.
- ❖ O’Connor Joseph y Seymour John, “PNL para Formadores” Editorial Urano 4ª edición Barcelona:España
- ❖ Puche, José Daniel. “Desarrolle su inteligencia espiritual con la PNL” .Primera Edición.

- ❖ Rallph M. Stogdill. “Introducción a la Teoría General de la Administración” Editorial, Edansa, Madrid Cuarta Edición
- ❖ Robbins, A. “Poder sin límites” Editorial Grijalbo, Caracas :Autor
- ❖ SAMBRANO J. “PNL, Programación neurolingüística para todos, el modelo de la Excelencia”. Editorial Alfa. Caracas, Venezuela.
- ❖ Sambrano, Jazmín “Superaprendizaje Transpersonal”, Editorial. Alfa omega p. 67, México, D.F.
- ❖ Sambrano, Jazmín. “PNL para todos . El Modelo de la Excelencia” Editorial. Alfaomega, México.
- ❖ Silíceo Aguilar, Alfonso. “Lideres para el siglo XXI”. Editorial. Mc Graw Hill, México.
- ❖ Siliceo Aguilar, Alfonso”Liderazgo, valores y cultura organizacional; hacia una organización competitiva” Editorial Mc Graw Hill, México.
- ❖ Spencer, Johnson, “¿Quién se ha llevado mi Queso?, Editorial Urano, Colección, Empresa Activa, Barcelona, España, 2000.
- ❖ Tim Hindle. “La negociación eficaz”, Editorial Grijalbo Mondadori, S.A. Barcelona.
- ❖ TORRES G. Un sueño para Venezuela. Editorial Fanarte C.A. Caracas, Venezuela.
- ❖ Villoria, N. “Vivir vs Sobrevivir” Caracas:Autor
- ❖ Walzlawick, P “El lenguaje del Cambio” Editorial Herder. Barcelona: España
- ❖ Weber, Max. “Economía y Sociedad”. Fondo de Cultura Económica, México.
- ❖ Young, J.Z: Programs of the brain, citado por Lewis, D. y Greene J: “El Arte de Pensar” Editorial Roca, Barcelona 1989 p.33

# **ANEXO 1**

## **ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECE EL SISTEMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL DE MANDO DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Considerando que según lo dispuesto por los artículos 2 de la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional y 2 de su Reglamento Interno, esta casa de estudios es una Institución Educativa del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que asume la naturaleza de órgano desconcentrado y que tiene su domicilio en el Distrito Federal y representaciones en las entidades de la República en las que funcionan escuelas, centros y unidades de enseñanza y de investigación que dependan del mismo.

Que de conformidad con lo señalado en el Acuerdo presidencial por el que se aclaran atribuciones del Instituto Politécnico Nacional, publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 10 de marzo de 2006, esta Institución Educativa del Estado se rige por su Ley Orgánica, sus normas internas y las demás disposiciones jurídicas aplicables.

Que en el México actual, la competitividad, la capacitación constante y la evaluación integral son cualidades indispensables al interior de las instituciones públicas; por ello, el Instituto Politécnico Nacional debe mantenerse como una casa de estudios a la vanguardia en esta materia, a fin de cumplir exitosamente con las finalidades que señala el artículo 3 de su Ley Orgánica, dentro de las cuales están las de contribuir a través del proceso educativo en la transformación de la sociedad; realizar investigación científica y tecnológica con vista al avance del conocimiento, al desarrollo de la enseñanza tecnológica y al mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y materiales; formar profesionales e investigadores en los diversos campos de la ciencia y la tecnología de acuerdo con los requerimientos del desarrollo económico, político y social del país, e investigar, crear, conservar y difundir la cultura.

Que conforme al artículo 4, fracción XV, de su Ley Orgánica, el Instituto Politécnico Nacional tiene como una de sus atribuciones la de capacitar y procurar el mejoramiento de su personal docente, técnico y administrativo; lo cual explica su interés por consolidar el proceso de profesionalización de sus servidores públicos, toda vez que es la vía idónea para lograr la excelencia en los servicios que presta a su comunidad, y a la sociedad en general.

Que el Instituto Politécnico Nacional no contaba con un sistema integral que permitiera seleccionar, designar, evaluar, capacitar y actualizar al personal de mando de su administración central; sin embargo, en los últimos años se han dado importantes avances en la materia, mediante la creación y operación de un sistema que procura mejorar la estructura orgánica de esta institución, para alcanzar una gestión de alta calidad.

Que como resultado de lo anterior y de la experiencia acumulada hasta la fecha, se ha estimado conveniente modificar los criterios, bases y procedimientos a los que deben sujetarse las Unidades Administrativas del Instituto Politécnico Nacional para la admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño del personal de mando de la administración central; por lo que he tenido a bien expedir el siguiente:

## CAPÍTULO PRIMERO

### Disposiciones Generales

Artículo 1. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer las bases de los procesos a los cuales deberán sujetarse las Unidades Administrativas del Instituto Politécnico Nacional para la admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño del personal de mando, mediante la operación del Sistema de Profesionalización del Personal de Mando de la Administración Central del Instituto, SIPROMAC.

Artículo 2. En el SIPROMAC se definen los procesos que permitirán evaluar objetivamente las aptitudes de los aspirantes a ingresar a un puesto de mando, así como actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para lograr un óptimo desempeño de las funciones propias del puesto y la evaluación de resultados del personal de mando.

Artículo 3. La Secretaría de Administración coordinará el SIPROMAC, el cual será operado por la Dirección de Capital Humano, quien realizará las siguientes funciones:

I. Establecer bases que orienten la gestión, administración y evaluación del personal de mando del Instituto, en beneficio de la comunidad politécnica y de la sociedad en general;

II. Definir los procedimientos de admisión del personal de mando, bajo los principios de objetividad, legalidad, transparencia, competencia por mérito, imparcialidad, equidad, eficacia y calidad.

III. Coordinar y ejecutar el proceso de admisión por convocatoria para ocupar un puesto de mando;

IV. Coadyuvar en la profesionalización del personal que ocupa los puestos de mando a través de procesos de formación, capacitación y actualización de acuerdo con lo establecido en los perfiles de puestos y a la normatividad interna que regule la materia;

V. Coordinar la evaluación del desempeño del personal de mando para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y

VI. Fomentar la identidad politécnica en el personal de mando.

Artículo 4. Para la interpretación y aplicación del presente Acuerdo se entenderá por:

Administración Central: A las Unidades Administrativas, a que se refiere el artículo 2º, fracción I, del Reglamento Orgánico del Instituto.

Aspirante: A la persona que pretende ocupar un puesto de mando en el Instituto, mediante su participación en el proceso de admisión. Convocatoria: Al documento publicado por el COTAP, a través del cual se darán a conocer en forma precisa los puestos de mando sujetos a concurso, el perfil, los requisitos, las bases y criterios de evaluación para ocupar los mismos y participar en el proceso de admisión.

COTAP: Al Consejo Técnico de Administración Profesional.

Director General: Al o la titular de la Dirección General del Instituto.

Instituto: Al Instituto Politécnico Nacional.

Puesto de Mando: Al cargo de confianza de la administración central del Instituto.

Puesto de Mando de Designación Directa: Al cargo que por su carácter académico o en razón de las funciones que desempeña en áreas estratégicas del Instituto, el COTAP determina que no está sujeto al proceso de admisión; no obstante participa en los procesos de formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño establecidos en el presente Acuerdo.

Puesto de Mando de Libre Designación: Al cargo de jefe de división u homólogo y jefes de departamento, que está sujeto a los procesos de admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño establecidos en el presente Acuerdo y determinado por el COTAP.

Artículo 5. El personal que ocupe un puesto de mando será designado y removido libremente por el Director General, en los términos de la normatividad institucional aplicable.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### De la Organización y Operación

Artículo 6. Para su operación, el SIPROMAC contará con un órgano colegiado que establecerá los términos y condiciones para regular los procesos de admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño, denominado Consejo Técnico de Administración Profesional, COTAP, y estará integrado por:

- I. El Director General, quien lo presidirá;
- II. El Secretario de Administración, quien desempeñará el cargo de Secretario Técnico;
- III. El Director de Capital Humano, quien fungirá como Secretario Técnico Auxiliar;
- IV. El Secretario de Gestión Estratégica, en calidad de vocal;
- V. El Abogado General, en calidad de vocal;
- VI. El Director del Centro de Formación e Innovación Educativa, en calidad de vocal,  
y
- VII. El Director de Evaluación, en calidad de vocal.

En caso de ausencia del Director General, presidirá las sesiones el Secretario Técnico del COTAP. Los integrantes del COTAP podrán nombrar un suplente cuyo nivel jerárquico deberá corresponder al nivel inmediato inferior al del titular y tendrán derecho a voz y voto. El COTAP podrá invitar a sus sesiones a los titulares de otras dependencias politécnicas, quienes contarán con voz pero no con voto.

Artículo 7. El COTAP sesionará de manera ordinaria trimestralmente y podrá reunirse de manera extraordinaria a petición del Presidente.

Las sesiones ordinarias deberán convocarse con cinco días hábiles de anticipación y las extraordinarias con tres días hábiles antes de su celebración, incluyendo el orden del día y la documentación de trabajo necesaria para su desahogo.

Artículo 8. Las sesiones del COTAP serán válidas siempre que se cuente con la asistencia de la mitad más uno de sus integrantes.

Artículo 9. Los acuerdos del COTAP se tomarán por mayoría de votos de los presentes y el Presidente tendrá voto de calidad para el caso de empate.

Artículo 10. El COTAP tendrá las siguientes funciones:

I. Establecer los lineamientos necesarios para regular el funcionamiento del SIPROMAC en los términos de la normatividad de la materia;

II. Aprobar el proceso de admisión de los aspirantes a ocupar un puesto de mando;

III. Aprobar los criterios para la evaluación propuestos por la Dirección de Capital Humano, aplicables para el proceso de admisión;

IV. Autorizar y expedir las convocatorias para ocupar los puestos de mando mediante el proceso de admisión;

V. Seleccionar al personal que ocupará los puestos de mando;

VI. Aprobar los programas para la formación, capacitación y actualización del personal que ocupa puestos de mando;

VII. Aprobar los instrumentos de evaluación del desempeño del personal de mando, y

VIII. Las demás que se requieran para el cumplimiento del objeto del presente ordenamiento.

## CAPÍTULO TERCERO

### Del Proceso de Admisión

Artículo 11. La Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales será la responsable de actualizar el Catálogo de Puestos de la Administración Central, mismo que deberá contener la información relativa a la adscripción, denominación, rama de cargo o puesto, código, funciones y perfil del puesto, incluyendo las remuneraciones que les correspondan.

Artículo 12. El proceso de admisión tendrá como objetivo seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos por convocatoria, con base en los resultados obtenidos en el proceso de evaluación aprobado por el COTAP.

Artículo 13. El proceso de admisión comprenderá la emisión de la convocatoria respectiva, el registro de aspirantes, la revisión de documentos, la evaluación de los aspirantes, las entrevistas y la selección del personal idóneo para ocupar un puesto de mando.

Artículo 14. Para operar el proceso de admisión, la Dirección de Capital Humano, además de lo previsto en el Reglamento Orgánico, tendrá las siguientes funciones:

I. Elaborar y presentar al COTAP para su autorización la convocatoria correspondiente, en la cual se establecerán los requisitos para ocupar el puesto de mando de acuerdo con el perfil y solicitar su publicación;

II. Verificar que los aspirantes cumplan con los requisitos establecidos en la convocatoria;

III. Integrar los expedientes de los aspirantes;

IV. Aplicar las evaluaciones y demás procedimientos de admisión e informar al COTAP los resultados de los aspirantes que participaron, así como adoptar las medidas que garanticen su confidencialidad, y

V. Las demás que señale este Acuerdo y las disposiciones normativas internas aplicables.

Artículo 15. Una vez seleccionado al personal que ocupará el puesto de mando, en términos de lo previsto en la normatividad interna, el Director General expedirá el nombramiento respectivo.

Artículo 16. Cuando por necesidades institucionales se requiera ocupar el puesto de mando, previo a la emisión de la convocatoria correspondiente, el Director General, en ejercicio de las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica y demás disposiciones jurídicas aplicables, podrá designar un encargado para atender los asuntos correspondientes al puesto.

Artículo 17. Las controversias que se susciten en el proceso de admisión previsto en este Acuerdo serán resueltas por el COTAP.

## CAPÍTULO CUARTO

### De los Procesos de Formación

#### Capacitación y Actualización

Artículo 18. El proceso de formación tiene por objeto que el personal que ocupa un puesto de mando perfeccione sus habilidades directivas, fomente la cultura organizacional de alto desempeño, la mejora continua, así como promover el desarrollo humano, los valores y el comportamiento ético que contribuya en su profesionalización.

Artículo 19. El proceso de capacitación y actualización tiene como objetivo desarrollar, complementar o actualizar los conocimientos y habilidades técnicas, teóricas y prácticas, para un óptimo desempeño del personal en el ejercicio de las funciones propias del puesto.

Artículo 20. El Centro de Formación e Innovación Educativa, en coordinación con la Dirección de Capital Humano, elaborará el Programa Integral de Formación, Capacitación y Actualización del Personal de Mando.

Artículo 21. Para el personal que ocupe un puesto de mando será obligatorio participar en los programas de formación, capacitación y actualización, cursando como mínimo 30 horas anuales, mismas que serán consideradas como factor para la evaluación del desempeño.

## CAPÍTULO QUINTO

### Del Proceso de Evaluación del Desempeño

Artículo 22. El proceso de evaluación del desempeño tiene por objeto valorar el cumplimiento de las funciones determinadas en el perfil del puesto, así como su contribución a los objetivos y metas establecidos en los programas de planeación institucional que deberá cumplir el personal de mando.

Artículo 23. En la formulación de los instrumentos de evaluación del desempeño del personal de mando, la Dirección de Evaluación del Instituto y el Centro de Formación e Innovación Educativa coadyuvarán con la Dirección de Capital Humano.

Artículo 24. La Dirección de Capital Humano operará el proceso de evaluación del desempeño del personal de mando, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 3 de este ordenamiento.

Artículo 25. La evaluación del desempeño del personal de mando se aplicará por lo menos una vez al año. En los casos en que el personal de mando obtenga resultados no satisfactorios, serán sometidos a consideración del COTAP, con la finalidad de detectar sus causas y proponer las medidas que estime pertinentes, para el mejoramiento del desempeño. El COTAP podrá determinar, con base en la valoración de los resultados, si el personal de mando requiere capacitación para reforzar los conocimientos y áreas de oportunidad para contribuir en la mejora de sus resultados.

Una vez concluida la capacitación, el personal de mando será evaluado nuevamente y en caso de no resultar aprobado, podrá ser separado del encargo desempeñado de conformidad con la normatividad aplicable.

## CAPÍTULO SEXTO

### De los Derechos y Obligaciones

Artículo 26. Son derechos del personal de mando, además de los previstos en la normatividad interna aplicable, los siguientes:

I. Recibir el nombramiento correspondiente, una vez cubiertos los requisitos establecidos en este Acuerdo;

II. Percibir las remuneraciones correspondientes a su cargo;

III. Conocer los resultados de sus evaluaciones al desempeño, y IV. Los que se deriven del presente Acuerdo y demás disposiciones normativas internas aplicables.

Artículo 27. Son obligaciones del personal de mando, además de las previstas en la normatividad interna aplicable, las siguientes:

I. Conducirse conforme al Código de Ética Institucional;

II. Coadyuvar en el cumplimiento de las finalidades del Instituto y ejercer sus funciones con estricto apego a los principios institucionales y demás que rigen el presente Acuerdo;

III. Utilizar los recursos que tenga asignados exclusivamente para el desempeño de sus funciones;

IV. Desempeñar sus labores con diligencia y esmero;

V. Conducirse con rectitud, respeto y honradez;

VI. Guardar reserva de la información, documentación y en general, de los asuntos que conozca, en términos de la legislación de la materia;

VII. Proporcionar la información y documentación necesarias al personal que se designe para suplirlo en sus ausencias temporales o definitivas;

VIII. Abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, bienes y documentación u objetos del Instituto o de las personas que allí se encuentren;

IX. Abstenerse de incurrir en actos que atenten contra la sana convivencia laboral y la integridad del personal, tales como acoso u hostigamiento de cualquier índole;

X. Excusarse de conocer asuntos que puedan implicar conflicto de intereses con las funciones que desempeña dentro del servicio;

XI. Incorporarse a los programas de formación, capacitación y actualización que ofrezca el Instituto, para el óptimo desempeño de sus funciones, y

XII. Las demás que señale la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Gaceta Politécnica Número Extraordinario 653 de fecha 30 de abril de 2007.

# **ANEXO 2**

## **LINEAMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DEL SISTEMA DE PROFESIONALIZACIÓN DEL PERSONAL DE MANDO DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Considerando Que conforme al artículo 4, fracción XV, de su Ley Orgánica, el Instituto tiene como una de sus atribuciones la de capacitar y procurar el mejoramiento de su personal docente, técnico y administrativo, lo cual explica su interés por consolidar el proceso de profesionalización de sus mandos, toda vez que es una vía idónea para lograr la excelencia en los servicios que presta a su comunidad y a la sociedad en general.

Que el SIPROMAC es un componente necesario para alcanzar el desarrollo profesional del personal de mando, mismo que se traducirá en el cumplimiento de los objetivos institucionales; además es un mecanismo mediante el cual se garantiza que la admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño del personal de mando se lleve a cabo en igualdad de oportunidades.

Que en el Acuerdo por el que se establece el Sistema de Profesionalización del Personal de Mando de la Administración Central del Instituto Politécnico Nacional se faculta al Consejo Técnico de Administración Profesional (COTAP) establecer el marco normativo para la planeación, la operación, la evaluación y el seguimiento adecuado de las acciones del Sistema.

Que esta normatividad permite que los procesos de admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño del personal de mando se desarrollen con transparencia y legalidad.

Que mediante los presentes Lineamientos se establecen los procesos para que el personal de mando de la administración central de este Instituto cuente con las capacidades profesionales necesarias para desempeñar de forma óptima las funciones determinadas en la descripción del puesto que ocupan.

## Marco Normativo

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional.
- Reglamento Orgánico del Instituto Politécnico Nacional.
- Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional.
- Código de Ética del Instituto Politécnico Nacional

## Capítulo I

### Disposiciones Generales

Artículo 1. Los presentes Lineamientos tienen como objetivo establecer las disposiciones específicas que en la materia serán aplicables al personal de mando sujetos al SIPROMAC.

Artículo 2. Los presentes Lineamientos, las bases de los procesos y las disposiciones específicas que de los mismos deriven son de observancia general y obligatoria para el personal de mando de la Administración Central del Instituto Politécnico Nacional y aspirantes a incorporarse a un puesto de mando en materia de admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño.

Artículo 3. La aplicación de los presentes Lineamientos será responsabilidad de los integrantes del COTAP.

Artículo 4. Para efectos de los presentes Lineamientos se entenderá por:

Administración Central: A las Unidades Administrativas que asisten al titular de la Dirección General del Instituto para el estudio y la planeación de los asuntos de su competencia, de conformidad con el Reglamento Orgánico de este Instituto.

Capacitación: Al proceso por el cual el personal de mando del Instituto es preparado para el eficiente desempeño de las funciones de un puesto y para su desarrollo profesional.

Catálogo de puestos: Al instrumento que integra la información de los puestos del SIPROMAC relativa a la adscripción, denominación, rama de cargo o puesto, código, funciones y perfil del puesto, incluyendo las remuneraciones que le correspondan, así como la fecha de creación, modificación o supresión del puesto.

Competencias: A los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes requeridas para el adecuado desempeño del personal de mando del Instituto.

COTAP: Consejo Técnico de Administración Profesional.

Experiencia: Conjunto de conocimientos y habilidades adquiridas a través del tiempo, considerando, entre otros elementos, el orden y la duración en los puestos desempeñados en el sector público y privado, el nivel de responsabilidad, de remuneración y la relevancia de las funciones o actividades encomendadas.

Movimiento o trayectoria laboral: Los diferentes cambios o posiciones que el personal de mando ha desarrollado a lo largo de su carrera profesional, incluyendo puestos con características y perfil equivalentes, homólogos o afines, en la misma u otra dependencia politécnica, en el gobierno federal o en cualquier otra institución.

Personal de Mando: Al servidor público de confianza de la Administración Central del Instituto.

Puestos de Mando de Designación Directa: Al cargo que por su carácter académico, o en razón de las funciones que desempeña en áreas estratégicas del Instituto, el COTAP determina que no está sujeto al proceso de admisión; no obstante participa

en los procesos de formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño establecidos en el SIPROMAC.

Puesto de Mando de Libre Designación: Al cargo de jefe de división u homólogo y jefe de departamento que están sujetos a los procesos de admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño establecidos por el COTAP para el SIPROMAC.

Rama de cargo o puesto: Se establecen para clasificar o identificar conjuntos de puestos cuya naturaleza del trabajo sea afín o similar y que tengan competencias comunes.

Registro Institucional del Personal de Mando del Área Central (RIPMAC): Conjunto de datos que permiten gestionar los procesos de admisión, formación, capacitación, actualización, evaluación del desempeño y que forma parte del Sistema Institucional de Gestión Administrativa (SIG@).

Artículo 5. La actuación del personal de mando de este Instituto y la operación del SIPROMAC se sujetará a los siguientes valores:

I. Respeto: Consiste en la aceptación de la dignidad de cada persona, debe ser fomentado y practicado por todos y cada uno de los integrantes de la comunidad politécnica;

II. Responsabilidad: Es la obligación que tiene todo individuo de rendir cuentas de sus propios actos y omisiones;

III. Honestidad: Consiste en comportarse y expresarse de acuerdo con los valores de verdad y justicia;

IV. Lealtad: Es la identificación plena con la institución, mediante la que se genera pertenencia y se consolidan los vínculos con esta casa de estudios;

V. Integridad: Es la capacidad del ser humano para actuar voluntariamente de forma honrada, cabal y recta, y

VI. Justicia: Es dar a cada uno lo que corresponde, como resultado de la aplicación del conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones.

Artículo 6. La Dirección de Capital Humano será responsable del registro de la información sistematizada y actualizada sobre la admisión, formación, capacitación, actualización y evaluación del desempeño del personal de mando. Para tal efecto se utilizará el módulo RIPMAC del Sistema Institucional de Gestión Administrativa (SIG@).

Artículo 7. El Catálogo de Puestos de Mando será integrado y actualizado por la Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales, con la información relativa a los puestos del SIPROMAC, incluyendo la adscripción, denominación, rama de cargo o puesto, homologación o equivalencia de los mismos, código, funciones, nivel de responsabilidad, perfil del puesto, remuneraciones que le correspondan, así como la fecha de creación, modificación o supresión del mismo. Especificando en el catálogo para cada puesto si éste es de libre designación o de designación directa aprobado por el COTAP.

Artículo 8. La Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales será la responsable, en coordinación con la Dirección de Capital Humano, de elaborar una propuesta de ramas de cargo o puesto.

Artículo 9. Las dependencias politécnicas del área central, con la supervisión de la Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales, son responsables de la descripción de los perfiles que forman parte del Catálogo de Puestos de Mando, así como su registro y actualización.

La propuesta de ramas y el catálogo de puestos deberán ser aprobados por el COTAP.

Artículo 10. Cuando por motivo de una reestructuración en el Instituto se requiera la creación o actualización de puestos, se deberá modificar el catálogo de puestos en términos de las disposiciones aplicables. El COTAP determinará la clasificación de los mismos, en puestos de libre Gaceta Politécnica 5 Número Extraordinario 850 Lineamientos.

Lineamientos: Designación o designación directa, una vez autorizada la estructura correspondiente.

Artículo 11. La Dirección de Capital Humano será la responsable de supervisar el registro y la actualización de la información referida en el artículo anterior, correspondiente al personal de mando.

Artículo 12. Será responsabilidad del personal de mando de la Administración Central del Instituto llevar a cabo el registro de su información en el RIPMAC relativa a los datos personales, trayectoria laboral, formación académica y acciones formativas en las que ha participado.

Artículo 13. El RIPMAC contendrá información que permita la identificación de puestos vacantes en el Instituto, incluyendo sus trayectorias laborales.

## Capítulo II

### Proceso de Admisión del Personal de Mando

Artículo 14. El proceso de admisión tendrá como objetivo seleccionar al personal idóneo para ocupar los puestos de Libre Designación, para ello la Dirección de

Capital Humano, responsable del proceso, emitirá la convocatoria correspondiente, previa autorización del COTAP.

Artículo 15. Ningún Puesto de Mando de Libre Designación podrá ocuparse sin que se lleve a cabo el proceso de admisión, salvo aquéllos que sean determinados, por necesidades del servicio, por el titular de la Dirección General del Instituto en los términos del artículo 16 del Acuerdo por el que se establece el SIPROMAC.

Artículo 16. El proceso de admisión de los aspirantes comprenderá las siguientes etapas:

- I. Emisión de la convocatoria;
- II. Revisión curricular, requisitos, evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
- III. Exámenes de selección (psicométricos, de conocimientos y de habilidades);
- IV. Entrevistas, y
- V. Determinación del candidato seleccionado.

En caso de que algún candidato no reúna los requisitos, no acredite alguna de las etapas, o no se presente a alguna de ellas, será excluido del proceso.

Artículo 17. Para la ocupación de puestos de Mando de Libre Designación la Dirección de Capital Humano, con la información que le proporcione la Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales referente al perfil del puesto, elaborará las propuestas de convocatorias.

Artículo 18. El COTAP emitirá las convocatorias de acuerdo con las siguientes modalidades:

- I. Dirigidas al personal del Instituto, y

II. Dirigidas a todo interesado que desee ingresar al Instituto.

Artículo 19. La Dirección de Capital Humano llevará a cabo la revisión y la evaluación de los documentos probatorios que presenten los candidatos para verificar que los requisitos legales, así como los establecidos en la convocatoria respectiva se acrediten fehacientemente.

Artículo 20. La Dirección de Capital Humano será responsable de elaborar y aplicar los exámenes de selección, para 1 de abril de 2011 6 Número Extraordinario 850 ello deberá adoptar medidas que garanticen la confidencialidad de los instrumentos de evaluación respectivos.

Artículo 21. Las evaluaciones del desempeño con valoración sobresaliente de los candidatos que hayan ocupado puestos subordinados al puesto vacante, se considerarán como elemento para acceder de manera directa a la etapa de entrevista en el proceso de admisión.

Artículo 22. Corresponde al COTAP, en congruencia con los presentes Lineamientos, establecer las reglas de valoración y el sistema de puntuación general aplicables en el proceso de admisión, así como:

- I. Aprobar las propuestas de los exámenes de selección aplicables a cada puesto;
- II. Determinar los puntajes mínimos aceptables y las reglas específicas de valoración para la ocupación del puesto o puestos de que se trate, y
- III. Definir los criterios para la evaluación de los candidatos a entrevistar y para la determinación del seleccionado.

Artículo 23. La Dirección de Capital Humano hará del conocimiento de los participantes la acreditación o no acreditación de cada etapa del proceso en la que éstos participen.

Artículo 24. La Dirección de Capital Humano elaborará un listado de los aspirantes participantes en el proceso, ordenado en función de los resultados obtenidos en las etapas a que se refiere el artículo 16 de los presentes Lineamientos.

La prelación de los aspirantes será determinada en función de las reglas de valoración y el sistema de puntuación general establecido por el COTAP, previsto en la convocatoria.

Artículo 25. La Dirección de Capital Humano conformará el listado de aspirantes que pasarán a la etapa de entrevistas, debiendo ser como mínimo tres. En la etapa de entrevista participará: el Director de Capital Humano o su representante, que tendrá voto de calidad; el Director del área del puesto en proceso de admisión o su representante, el jefe inmediato de quien ocupará el puesto en proceso y un integrante del COTAP, los cuales, con base en los “Criterios de Evaluación de las Entrevistas” autorizados por el COTAP, elegirán candidatos aptos para la ocupación del puesto. Los candidatos antes referidos se considerarán finalistas y de entre ellos el COTAP seleccionará al idóneo y emitirá la resolución correspondiente, en función de exámenes, evaluaciones y entrevistas.

En la etapa de determinación el COTAP considerará que, en igualdad de condiciones, tendrán preferencia los servidores públicos del Instituto.

Artículo 26. El proceso de admisión sólo podrá declararse desierto por las siguientes causas:

I. Cuando ningún candidato se presente al proceso;

II. Cuando ninguno de los candidatos obtenga el puntaje mínimo de calificación para ser considerado finalista en el proceso de admisión, incluyendo la entrevista, o

III. Cuando los finalistas que pasen a la etapa de determinación no obtengan la aprobación de los integrantes del COTAP.

La resolución de declarar desierto el proceso de admisión deberá precisar la causa por la que se tomó esa determinación, misma que deberá quedar inscrita en el acta correspondiente.

El resultado del proceso de admisión deberá darse a conocer mediante su publicación en los medios electrónicos establecidos por el COTAP.

Artículo 27. Cuando el proceso de admisión se declare desierto, se deberá emitir una nueva convocatoria.

Artículo 28. El titular de la Dirección General del Instituto expedirá el nombramiento a quien haya sido seleccionado para ocupar el puesto.

### Capítulo III

#### Procesos de Formación, Capacitación y Actualización del Personal de Mando

Artículo 29. A la Dirección de Capital Humano le corresponderá detectar las necesidades de formación, capacitación y actualización del personal de mando, de conformidad con el artículo 39 de los presentes Lineamientos.

Artículo 30. El Centro de Formación e Innovación Educativa y la Coordinación de Estructuras Orgánicas y Ocupacionales serán responsables de la elaboración del Catálogo de Acciones Formativas para dar cumplimiento al Programa Integral de Formación, Capacitación y Actualización del personal de mando del Instituto (PIFCyA).

Artículo 31. El Centro de Formación e Innovación Educativa, en coordinación con la Dirección de Capital Humano, será responsable de coordinar el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las acciones formativas establecidas en el programa mencionado en el párrafo anterior, de conformidad con el perfil del puesto.

Artículo 32. El proceso de formación tiene por objeto que el personal que ocupa un puesto de mando contribuya con sus habilidades directivas en la conducción efectiva del grupo de trabajo que coordina, al fomento de la cultura organizacional de alto desempeño, a la mejora continua y a promover el desarrollo profesional del personal.

Artículo 33. Los procesos de capacitación y actualización tienen como objetivo desarrollar, complementar o actualizar los conocimientos teóricos y prácticos, así como las habilidades técnicas para el óptimo desempeño del personal en el ejercicio de las funciones propias del puesto.

Artículo 34. Todo el personal que sea designado para un puesto de mando deberá participar obligatoriamente en los procesos de formación, capacitación y actualización que se establezcan.

Artículo 35. La inducción general al Instituto que incluye la formación en identidad politécnica, gestión directiva y lo señalado en el Código de Ética institucional, será impartida por el Centro de Formación e Innovación Educativa, en coordinación con la Dirección de Capital Humano.

La Dirección de Capital Humano entregará al personal de mando de nuevo ingreso el Manual de Bienvenida Institucional y el Código de Conducta del Personal del IPN.

Artículo 36. La inducción al puesto del personal de mando será responsabilidad del jefe inmediato y deberá considerar lo señalado en la guía para la inducción del personal de mando que emita el Centro de Formación e Innovación Educativa.

Artículo 37. Los procesos de formación, capacitación y actualización del personal de mando se implementarán con base en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), que se realizará durante la inducción al puesto y la evaluación del desempeño.

Dichos procesos tienen como objetivos desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño de las funciones propias del puesto.

Artículo 38. La Dirección de Capital Humano y el Centro de Formación e Innovación Educativa, sujetándose a la disponibilidad presupuestaria, establecerán las acciones formativas para los diferentes puestos de mando, las cuales integran el PIFCyA.

Artículo 39. Al establecer los programas de formación, capacitación y actualización se considerará:

I. Que los eventos de formación que se impartan al personal de mando en ningún caso represente menos de 30 horas efectivas anuales, y

II. Que los eventos de formación que se incluyan en los programas sean impartidos por:

a) Instituciones educativas, de investigación científica o tecnológica, o

b) Expertos, quienes podrán ser servidores públicos o personas físicas y morales.

Los cuales deberán obtener el registro como instructores ante el Centro de Formación e Innovación Educativa.

Artículo 40. Los programas de formación, capacitación y actualización deberán de contar con los siguientes elementos:

- I. Objetivos, temario, competencias a desarrollar, plan curricular, referencias bibliográficas o digitales, métodos y técnicas de seguimiento y evaluación;
- II. Métodos y técnicas didácticas adecuadas conforme al contenido temático y a las características del grupo de participantes, con la finalidad de fortalecer el aprendizaje;
- III. Utilización de apoyos didácticos y un lenguaje apropiado para fortalecer el proceso de aprendizaje;
- IV. Incluir actividades de interacción entre los participantes y el instructor, y
- V. Cumplir con las características operativas de compatibilidad, acceso y funcionalidad para los participantes requeridas para los eventos de formación a distancia.

Artículo 41. Será obligatorio para el personal de mando cursar los programas de formación, capacitación y actualización que establezcan la Dirección de Capital Humano y el Centro de Formación e Innovación Educativa.

Artículo 42. El Centro de Formación e Innovación Educativa será responsable de registrar en el RIPMAC la participación y los resultados obtenidos en las acciones formativas; establecerá además los mecanismos necesarios para controlar el cumplimiento de las 30 horas anuales obligatorias por cada mando.

#### Capítulo IV

##### Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Mando

Artículo 43. La evaluación del desempeño del personal de mando del Instituto permitirá valorar el cumplimiento de las funciones determinadas en el perfil del puesto, su contribución en los objetivos y metas establecidas en los programas de planeación institucional, la calidad del trabajo que realizan y la conveniencia de la permanencia en su puesto, así como la posibilidad de acceder a puestos de mayor jerarquía.

Artículo 44. La Dirección de Capital Humano será responsable de la coordinación y operación del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal de Mando de este Instituto.

Artículo 45. La evaluación del desempeño se integrará con métodos y mecanismos de medición, cualitativos y cuantitativos, entre los cuales se incorporarán: cuestionarios estandarizados; guías de evaluación y evidencias que comprueben el desempeño de las funciones y el cumplimiento de las metas individuales del personal de mando, en función de sus capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan.

Artículo 46. La Dirección de Evaluación y el Centro de Formación e Innovación Educativa elaborarán los instrumentos de evaluación del desempeño del personal de mando, en coordinación con la Dirección de Capital Humano.

Artículo 47. La evaluación del desempeño comprenderá la medición de:

- I. El cumplimiento de objetivos y metas;
- II. El comportamiento del personal de mando con fundamento al Código de Ética;
- III. El cumplimiento de los programas de formación, capacitación y actualización, y
- IV. Las relaciones interpersonales.

Artículo 48. Será responsabilidad del personal de mando acordar con su jefe inmediato los objetivos y las metas que deberá alcanzar, mismos que deberán corresponder con el Programa Operativo Anual de su área y deberán ser remitidas a la Dirección de Capital Humano, como parte de la evaluación del desempeño, en el formato que para este efecto se determine.

Artículo 49. El setenta por ciento de la evaluación del desempeño del personal de mando del Instituto se obtiene mediante las modalidades de valoración que se señalan y con la siguiente ponderación:

- I. Evaluación del jefe inmediato: cincuenta por ciento;
- II. Evaluación por los subordinados directos: veinte por ciento;
- III. Autoevaluación: veinte por ciento, y
- IV. Evaluación de pares del área: diez por ciento.

Artículo 50. El restante treinta por ciento se obtendrá de los promedios de las calificaciones de las acciones formativas recibidas en el año objeto de evaluación.

Artículo 51. El resultado de la evaluación del desempeño se considerará como:

- I. Sobresaliente (desempeño destacado), cuando sea igual o mayor a una calificación de 90 puntos, de un total de 100 posibles;
- II. Satisfactorio, cuando sea igual o mayor a 70 puntos y menor de 90, de un total de 100 posibles;
- III. Aceptable, cuando en conjunto sea igual o mayor de 60 puntos y menor de 70, de un total de 100 posibles, y
- IV. No satisfactorio, cuando sea menor de 60 puntos, de un total de 100 posibles.

Artículo 52. Las dependencias politécnicas realizarán la evaluación del desempeño del personal de mando durante el mes de enero y corresponderá al año anterior.

La Dirección de Capital Humano conservará los archivos digitales relativos a las evaluaciones del desempeño del personal de mando, los que deberán estar disponibles para el personal de mando a partir del mes de marzo de cada año.

Artículo 53. Como resultado de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato de cada personal de mando identificará las acciones de formación, capacitación y

actualización necesarias para fortalecer su desempeño, las cuales quedarán asentadas en la propia evaluación y serán parte de la DNC.

Artículo 54. El personal de mando deberá participar cada seis meses con sus superiores jerárquicos en sesiones de seguimiento para mejorar su desempeño y lograr el cumplimiento de las metas del periodo correspondiente, registrando el resultado de estas sesiones en la cédula definida para tal fin, misma que deberá ser remitida a la Dirección de Capital Humano para su control y seguimiento.

Artículo 55. El personal de mando que obtenga puntajes no aceptables será valorado de manera individual por la Dirección de Capital Humano, conjuntamente con la dependencia politécnica correspondiente, con la finalidad de detectar las causas de dichos resultados y proponer las medidas correctivas que procedan para mejorar su desempeño y podrán consistir en:

- I. Cursos adicionales de capacitación para reforzar los conocimientos o las habilidades en las que el personal de mando haya mostrado mayores deficiencias;
- II. Cursos destinados a mejorar el clima laboral de las unidades responsables, en las que las evaluaciones cualitativas hayan resultado notoriamente deficientes, y
- III. Cualquier otra medida que, respetando los derechos del personal de mando, tienda a mejorar los resultados de sus evaluaciones.

Artículo 56. En caso de que el personal de mando obtenga dos evaluaciones consecutivas no satisfactorias, será separado del encargo que desempeña.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Gaceta Politécnica Número Extraordinario 850 de fecha 01 de abril de 2011.

# **GLOSARIO DE TERMINOS**

## ➤ Programación Neurolingüística

### **Ambiente:**

El mundo externo, que incluye tanto la realidad social, como el ambiente natural.

### **Ámbito de competencia:**

Capacidad de tomar uno mismo sus propias decisiones.

### **Anclar:**

Asociar un signo sensible sensorial con una respuesta psicofisiológica interna.

### **Asociado:**

Vivir algo desde la propia experiencia, de forma interna.

### **Auditivo:**

Relativo al sentido del oído.

### **B.A.G.E.L:**

Abreviatura que describe el modelo de cómo se relacionan las diferentes señales conductuales con los procesos cognoscitivos. La componen las letras B=Body posture (posiciones del cuerpo), A= Accessing cues (claves no verbales de acceso tales como el tono de voz o la respiración), G= Gestures (gestos que permiten identificar los procesos cognoscitivos, tales como los movimientos de las manos), E= Eye movements (movimientos de los ojos que indican ciertos procesos internos), y L= Lenguaje (patrones del lenguaje que indican ciertas características de los procesos cognoscitivos).

### **Bulbo raquídeo:**

Vinculado con la protuberancia y la medula espinal, regula los procesos vitales básicos (respiración, circulación sanguínea, sueño, etc.), sin embargo pueden ser modificadas por la información enviada por el sistema límbico.

**Calibrar:**

Proceso para aprender a descubrir la mente inconsciente del otro mediante claves de acceso.

**Canal sensorial:**

Véase sistema representativo.

**Capacidad:**

Libertad para poder tener una conducta específica. En PNL se concreta en mapas de estrategias cognitivas y en metaprogramas.

**Cerebro:**

“Región pensante”, la cual se comunica e interactúa con la estructura límbica a través de los lóbulos frontales y temporales.

**Cerebelo:**

Interviene en el sentido del equilibrio y regulación de los movimientos, para lo cual se enlaza con el cerebro, a través de la región límbica, donde se confrontan las instrucciones del cerebelo (inconscientes) y las del cerebro (consciente).

**Cinestésico:**

Véase Kinestésico.

**"Coaching":**

Consulta, asesoramiento

**Comportamiento:**

Acciones y reacciones de tipo físico por medio de las cuales interactuamos con los demás y con el medio ambiente.

**Comunicación.** Es transmitir ideas, sentimientos o emociones, en definitiva, influir en el comportamiento de otras personas (no confundamos influir con manipular); algo muy necesario en la organización para tomar decisiones eficaces, fomentar un espíritu de equipo o explicar hacia dónde vamos.

**Congruencia:**

Correspondencia entre las palabras o conductas externas con las creencias, valores y estrategias internas.

**Creencia:**

Generalizaciones mentales que relacionan dos o más acontecimientos, referidos a causas, significados o límites que sentimos ante el ambiente, conductas propias, capacidades o identidad. Las creencias filtran la información que nos viene del mundo y orientan nuestras acciones y reacciones ante él.

**Disociado:** Percibir a la misma persona desde fuera de ella, ser espectador, oyente.

**Ecológico:**

En PNL nos preguntamos si nuestra acción es beneficiosa para nosotros y para las personas que nos rodean.

**Empatía:**

Capacidad para meternos dentro de los sentimientos de otra persona, sin dejar de ser nosotros mismos.

**Escucha activa:**

Reflejar el contenido emocional de un mensaje.

**Estado:**

Conjunto total de condiciones emocionales, corporales y mentales de la persona.

**Estrategia:**

Secuencia de pasos específicos mentales y de comportamiento que se usa para conseguir un fin. Esa secuencia se manifiesta según el orden en que intervienen los sistemas representacionales.

**"Feedback":**

El feedback es una herramienta de comunicación donde se facilita información de cómo otros ven que sus conductas afectan a la organización. Se trata de una herramienta adecuada para coordinar y dirigir a las personas corrigiendo aquellos defectos que impiden aprovechar al máximo su talento de las personas.

**Fisiología:**

Estado físico que acompaña a uno mental.

**Flexibilidad Conductual:**

Para la PNL todas las personas tenemos la capacidad para encontrar distintas alternativas cuando buscamos un determinado resultado. Cuando alguien da respuestas estáticas, se produce un desequilibrio.

**Hipotálamo:**

Es pequeño y pesa 20 gr., sin embargo se considera la parte más versátil y poderosa del cerebro ya que interviene en la forma de sentir y expresar emociones, en la regulación de los procesos corporales autónomos y en la intensidad de los impulsos y deseos.

**Homeostasis:**

Tendencia de los organismos vivos a mantener el equilibrio.

**Identidad:**

El sentido de lo que somos, ser persona.

**Inducir:**

Provocar

**Kinestésico:**

Sensaciones corporales combinadas con los sentimientos.

**Mente Inconsciente:**

Existe una parte de nuestra mente que nos orienta sin que tengamos consciencia de ello y nos ayuda a vivir, regulando todas las funciones automáticas de nuestro organismo.

**Metamodelo:**

Es un modelo de lenguaje para identificar los patrones y estilos de hablar que no son exactos y se prestan a confusiones y problemas.

**Metanivel:**

Es el nivel superior. Supone averiguar la función positiva de algún aspecto conflictivo y buscar nuevas vías de solución.

**Metaprograma:**

El cerebro humano es un programa con muchos pequeños programas que nos ayudan a hacer de forma más fácil las cosas de la vida cotidiana. Existen también ciertos programas más globales que nos orientan a nuestras acciones y reacciones

frente a nuestro medio ambiente (personas y situaciones).

**Modelar:**

Consiste en hacer propias las creencias, estrategias, estados y conductas corporales de un modelo que estamos imitando.

**Programación Neurolingüística:**

- ✓ Programación: es la habilidad para organizar nuestra comunicación interna basada en los programas mentales o patrones de comportamiento que se repiten de forma sistemática en la vida de las personas, con lo cual puedes alcanzar las metas deseadas y resultados específicos.
- ✓ Neuro: (del griego “Neuron”, que quiere decir nervio) indica que nuestro comportamiento es resultado de procesos neurológicos ligados a percepciones sensoriales, así el sistema nervioso recibe, emite y procesa nuestras experiencias e información obtenida por medio de los cinco sentidos produciendo una respuesta.
- ✓ Lingüística: (del latín “Lingua” que significa lenguaje”) sistema de comunicación verbal (palabras hiladas con lógica) y no verbal (gestos, posturas, movimientos, tono de voz, etc.) que utilizan los seres humanos para comunicar (exteriorizar) y organizar pensamientos, conductas, sentimientos e ideas.

**Rapport:**

Establecimiento de un clima de confianza, armonía y cooperación para lograr una comunicación efectiva.

**Recurso:**

Capacidad potencial, innata o adquirida, para conseguir algo.

**Reencuadrar:**

Es una forma de separar la conducta de la intención positiva que hay detrás de ella. También para contemplar los hechos desde otro marco de referencia una vez que se reconoce que la parte responsable de una conducta indeseable suele tener buena intención.

**Reflejar y dirigir:**

Reflejar el lenguaje corporal de otra persona y modificarlo sin que ella sea consciente.

**Reflejo:**

Adoptar las expresiones características de otra persona (lenguaje corporal).

**Reflejo cruzado:**

Reflejar la conducta o la expresión física de otra persona empleando un canal sensorial diferente, por ejemplo, acompañar su respiración con un movimiento de la cabeza.

**Retroalimentación:**

Confirmación, respuesta.

**Seguimiento:**

Es cuando adoptamos los mismos patrones de conducta de nuestro interlocutor (postura corporal, ritmo de respiración, tono de voz, predicados...), de forma que se establezca un lazo de confianza.

**Sinestesia:**

Es la conexión natural que existe entre los sistemas representacionales. Podemos tener sentimientos con los que vemos, imágenes visuales con las que oímos, sonidos

con los que sentimos...

### **Sistemas Representacionales:**

Son los cinco sentidos: oído, vista, tacto, gusto y olfato.

### **Tálamo:**

Es el eslabón de comunicación entre los sentidos y la corteza cerebral, recibe señales, identifica su procedencia y evalúa su importancia antes de remitirlas a la corteza cerebral.

### **T.O.T.E:**

Abreviatura para describir el modelo de cómo una conducta efectiva se realiza. La componen las iniciales de Test- Operate-Test-Exit (Prueba-Operar-Prueba-Finalización).

### **Valores:**

Cualidades de las personas que en forma estructural y circunstanciada, conservan, mejoran y perfeccionan la vida del hombre.

#### ➤ **Liderazgo**

### **Liderazgo:**

Proceso dinámico por el que se influye sobre un grupo o individuo para lograr objetivos en una situación concreta.

### **Estilos de Liderazgo:**

#### **Líder Autoritario:**

- Basa su autoridad en: SUS DERECHOS Y SUPERIORES CONOCIMIENTOS.
- Su demanda principal a los subordinados: OBEDIENCIA.
- Su principal exigencia consigo mismo: ENERGIA Y FIRMEZA.
- Los requisitos para lograr los máximos resultados: DIRECCION FUERTE Y

## DISCIPLINA.

- Características de sus subordinados: PEREZA.
- Modo de expresarse: "USTEDES HARAN".

## **Líder Reglamentista:**

- Basa su autoridad en: REGLAS Y REGLAMENTACIONES.
- Su demanda principal a los subordinados: SEGUIR LAS INSTRUCCIONES DADAS.
- Su principal exigencia consigo mismo: OBJETIVIDAD.
- Los requisitos para lograr máximos resultados: INSTRUCCIONES CLARAS.
- Características de sus subordinados: INDIVIDUALISMO SIN PLANIFICACION.
- Modo de expresarse: "USTEDES DEBEN".

## **Líder Persuasivo:**

Basa su autoridad en:

- VENDER SUS IDEAS A LA GENTE.
- INFLUENCIA PERSONAL.
- FLEXIBILIDAD.
- HABILIDAD PARA NEGOCIAR.
- Su demanda principal a los subordinados: CONFIANZA Y GRATITUD.
- Su principal exigencia consigo mismo: FLEXIBILIDAD Y VITALIDAD.
- Los requisitos para lograr máximo rendimiento: APOYO INDIVIDUAL, ESTÍMULO.
- Características de sus subordinados: REACCIÓN POSITIVA CUANDO ESTÁN INFLUENCIADOS DE UNA MANERA PERSUASIVA.
- Modo de expresarse: "USTEDES PUEDEN".

## **Líder de grupo:**

- Basa su autoridad en: ACEPTACION DEL GRUPO Y LOS INDIVIDUOS.
- Su demanda principal a los subordinados: INICIATIVA Y COOPERACION.
- Su principal exigencia consigo mismo: RESPETO A LA HABILIDAD Y OPINION DE

LOS DEMAS.

- Los requisitos para lograr máximos resultados: APROVECHAR LAS MOTIVACIONES Y LAS INICIATIVAS DE LOS DEMAS.
- Características de subordinados: ENCUESTRAN INTERESANTE EL TRABAJO. INFLUYEN Y CONTRIBUYEN EN EL RESULTADO.
- Modo de expresarse: "NOSOTROS PODEMOS".

**Motivar:**

Es ilusionar, por los medios que en cada momento sean necesarios.

# **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**P.N.L.:**

Programación Neurolingüística

**B.A.G.E.L.:**

Abreviatura que describe el modelo de cómo se relacionan las diferentes señales conductuales con los procesos cognoscitivos. La componen las letras B=Body posture (posiciones del cuerpo), A= Accessing cues (claves no verbales de acceso tales como el tono de voz o la respiración), G= Gestures (gestos que permiten identificar los procesos cognoscitivos, tales como los movimientos de las manos), E= Eye movements (movimientos de los ojos que indican ciertos procesos internos), y L= Lenguaje (patrones del lenguaje que indican ciertas características de los procesos cognoscitivos).

**T.O.T.E.:**

Abreviatura para describir el modelo de cómo una conducta efectiva se realiza. La componen las iniciales de Test- Operate-Test-Exit (Prueba-Operar-Prueba-Finalización).

**ROLE.** Desarrollado por Robert Dilts, ayuda a identificar cómo piensan las personas y cómo se comportan, incluye los siguientes factores:

- ✓ R: Sistemas de representación (vista, oído, tacto, gusto, olfato) cual es que utilizan más las personas.
- ✓ O: Orientación, la persona se orienta hacia el interior (recuerdos o imaginación), o hacia el exterior (mundo exterior).
- ✓ L: Conexión, ¿Cómo se conecta un paso de la estrategia con los otros pasos en una secuencia, se superponen las diferentes etapas o son sucesivas?
- ✓ E: Efecto, ¿Cuál es el efecto, resultado o propósito del paso en la estrategia por ejemplo, para acceder, organizar, evaluar o juzgar la información?

**SCORE.** Igualmente desarrollado por Robert Dilts y Todd Epstein, que trata sobre resolver creativamente los problemas, consta de 5 elementos:

- ✓ S: Síntomas, los aspectos conscientes y más evidentes del estado de un problema que permanecen más o menos constantes con el paso del tiempo.
- ✓ C: Causas, los elementos subyacentes responsables de la creación y el mantenimiento de los síntomas; tienden a ser menos obvios que los síntomas.
- ✓ O: Resultados, estados u objetivos deseados que ocupan el lugar de los síntomas.
- ✓ R: Recursos, elementos responsables de transformar las causas y los síntomas de crear y mantener los resultados y efectos.
- ✓ E: Efectos, reacciones o resultados derivado de conseguir un objetivo; pueden ser positivos o negativos según la forma en que afecten la motivación.