

**LA RELACION DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA CON LA  
COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**

**MIGUEL ANGEL SANABRIA CASADIEGO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2020**

**LA RELACION DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA CON LA  
COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**

**MIGUEL ANGEL SANABRIA CASADIEGO**

**Monografía para optar por el título de  
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):  
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO  
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2020**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

Firma Director Especialización

---

Firma calificador

Bogotá, D.C., agosto de 2020

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte Gonzáles

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter Gascón

Director de Especialización en Gerencial del Talento Humano

Dr, Florentino Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a mi padre Miguel Angel Sanabria por su esfuerzo, dedicación para forjarme, apoyarme y ayudarme a cumplir mis sueños, a mi madre Mónica Casadiego quien me ayudo con sus consejos a seguir adelante en cada obstáculo presentado, a mis abuelos que con su fortaleza me han demostrado que nada es imposible, a mi hermana Michel quien siempre ha estado a mi lado en mi recorrido académico y por ultimo a Dios quien siempre ha sido mi guía en el recorrido de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimientos especiales a mis padres por su esfuerzo, a mis abuelos por su apoyo, a mi hermana por su compañía y a todo el equipo de la Universidad de América por las enseñanzas y el esfuerzo que dieron en este proceso de convertirme en un profesional.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	17
1.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. ANTECEDENTES	20
5. DELIMITACIÓN	22
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1. ORIGEN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.	23
6.1. COMPONENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	24
6.2.1. Neuro	24
6.2.2. lingüística.	24
6.2.3. Programación.	25
6.3. SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL O CANALES DE COMUNICACIÓN	25
6.3.1. Canales de Entrada.	26
6.3.2. Canales de Salida	28
6.4. TÉCNICAS O ESTRATEGIAS DE LA PNL	28
6.4.1. Técnica del anclaje	28
6.4.2. El recuadre	29
6.4.3. La calibración	29
6.4.4. La inducción.	29
6.4.5. La relajación	30
6.4.6. La sincronización	30
6.4.7. Rapport.	30
6.5. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	30
6.6. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	31
6.7. NEUROCIENCIA	31
6.8. NEUROCIENCIA Y HEMISFERIOS CEREBRALES	32
6.9. METAMODELO	33
6.9.1. Nominalización.	33
6.9.2. Comparativos	33
6.9.3. Presuposiciones y cuantificaciones universales.	33
6.10. PNL EN LAS ORGANIZACIONES	33



7. DISEÑO METODOLÓGICO	35
7.1. ENFOQUE CUALITATIVO	35
7.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	35
7.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental.	35
8. CAPITULO I. LA RELACION DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA CON LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL	36
8.1. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA A PARTIR DE TEORIAS Y MODELOS ESPECIALIZADOS.	36
9. CAPITULO II INCIDENCIA DE LOS FACTORES SENSORIALES EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PERSONAS	39
10. CAPITULO III RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES SENSORIALES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	41
10.1. Visual	42
10.2. Auditivo:	42
10.3. Cinestésico:	43
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
12. CONCLUSIONES	46
13. RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1</b> PNL a las Organizaciones	34
<b>Cuadro 2</b> Acceso visual	43

## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfico 1</b> Modelo de Blender y Grinder	23
<b>Gráfico 2</b> Canales de entrada	27
<b>Gráfico 3</b> Hemisferios del cerebro	32
<b>Grafica 4</b> Intención de comunicar, Escuela de Palo Alto	37

## GLOSARIO

**ANCLAS:** según Villa Camacho<sup>1</sup>, son estímulos sensoriales, pueden ser palabras, una frase, que genera un acceso instantáneo a estados emocionales fuertes.

**CALIBRACIÓN:** como lo dice Villa Camacho<sup>2</sup>, es una técnica donde se debe reconocer el tono de voz, el tipo de apretón de manos, la posición corporal, para determinar si el trabajador esta con un buen ánimo de lo contrario posee problemas, muy necesario para ayudar e intervenir, previniendo una baja en el rendimiento.

**COMPETITIVIDAD:** Esta definición tomada del diccionario de la Real Academia Española<sup>3</sup>, dinamismo que se genera entre dos organizaciones, buscando un beneficio propio, intentado un mejoramiento continuo siempre en sus procesos.

**GLOBALIZACIÓN:** Esta definición tomada del diccionario de la Real Academia Española<sup>4</sup>, Proceso por el cual el mundo está más conectado, por lo tanto, la economía tiene más dinamismo, los factores que la afectan están conectados en toso los países.

**INDUCIR:** como lo dice Villa Camacho<sup>5</sup>, es cuando se intenta llevar de un estado de ánimo a otro, a una persona, es importante en momentos de tensión, donde se deben tomar decisiones difíciles, la respiración y el manejo adecuado del tono de voz es importante.

**ORGANIZACIÓN:** definición tomada del diccionario de la Real Academia Española<sup>6</sup>, grupo de individuos con objetivos y propósitos establecidos por un líder.

---

<sup>1</sup> VILLA CAMACHO, María Eugenia. Programación Neurolingüística: fundamentos, aplicaciones y modelos. Bogotá: ediciones Universidad de América. 2015, noviembre. P.22. ISBN: 978- 958-8517-30-8.

<sup>2</sup> Ibid., p.22

<sup>3</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Competitividad. [sitio web]. [citado 2, julio, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/competitividad>.

<sup>4</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Globalización. [sitio web]. [citado 2, julio, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/Globalizacion>.

<sup>5</sup> VILLA CAMACHO. Op.Cit., p.22

<sup>6</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Organización. [sitio web]. [citado 2, julio, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/organizacion>.

**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA:** Como lo plantea Villa Camacho<sup>7</sup> en su libro, Técnica que permite conocer la manera de procesar las cosas del día a día, mostrando los diferentes comportamientos que tienen las personas en la manera de resolver o responder antes estas situaciones. Se estudia la forma de potenciar las habilidades que se tienen y mitigar las debilidades.

**RAPPORT:** Según Villa Camacho<sup>8</sup>, es una manera sutil de ganar poder sobre su interlocutor sin que se dé cuenta, es una manera efectiva de negociación, por lo tanto, es efectiva a la hora de subordinar, se pueden dar órdenes y tener la atención del empleado, de manera que el mensaje sea claro.

---

<sup>7</sup> VILLA CAMACHO. Op.Cit., p.1-14

<sup>8</sup> Ibid., p.24.

## RESUMEN

En presente documento está encaminado a demostrar la importancia de la Programación Neurolingüística y la competitividad en las organizaciones, en razón al proceso de globalización en los mercados nacionales e internacionales y la importancia de desarrollar el talento humano en estas.

Para empezar, se realizó un análisis de los estudios hechos de programación Neurolingüística en las organizaciones, toda vez que ésta ha sido una herramienta muy útil en el proceso de dirección de un equipo de personas, debido al uso de acciones que generan confianza y permiten una cercanía al receptor.

En efecto, desde la década de los 70 cuando la Programación Neurolingüística fue dada a conocer, se han generado una serie de teorías y estudios que permiten conocer más esta técnica y aprovecharla en las organizaciones. Debido a su gran importancia es utilizada para mejorar las relaciones interpersonales, mejorar la confianza, y adicionalmente, permite el desarrollo personal y se aplica para reducción de situaciones de estrés.

La Programación Neurolingüística se basa en una serie de postulados haciendo que se produzcan soluciones de problemas, percibiendo el lado provechoso de la situación, la triada cognitiva indica que lo que hacemos, nuestra mente y nuestro cuerpo son un solo sistema.

La experiencia tiene una estructura ya definida en nuestro cerebro, si cambiamos la experiencia, cambiamos la forma de ver las cosas, es decir la estructura.

Sin embargo, el mapa no es el territorio: cada persona tiene una forma diferente de percibir su entorno, este postulado se deriva del principio de la homeostasis, según el cual las personas buscan un estado de equilibrio, las personas normalmente están cerca de otras para no sentirse solas, así sea una compañía negativa.

Las personas pueden generar cambios en sus vidas, solo se usan una parte de las habilidades y destrezas que se tienen, el fracaso no existe, hay que verlo como aprendizajes para una próxima ocasión, esto cambiara la visión de la vida, todo reto por más difícil que se vea, si se realiza paso a paso, se puede lograr de manera exitosa

**Palabras clave:** Programación Neurolingüística, competitividad, modelos, hemisferios cerebrales, factores sensoriales.

## ABSTRACT

This document aims to demonstrate the importance of Neurolinguistic Programming and competitiveness in organizations, due to the process of globalization in national and international markets and the importance of developing human talent in them.

To begin with, an analysis of the studies done on Neurolinguistic programming in organizations was carried out, since it has been a very useful tool in the process of managing a team of people, due to the use of actions that trust the receptor in close proximity.

In fact, since the 1970s when Neuro-Linguistic Programming was released, a series of theories and studies have been generated that allow us to learn more about this technique and use it in organizations. Due to its great importance it is successful to improve interpersonal relationships, improve confidence, and additionally, it allows personal development and is applied to reduce stressful situations.

Neurolinguistic Programming is based on a series of postulates that cause problem solutions to be produced, perceiving the beneficial side of the situation, the cognitive triad indicates that what we do, our mind and our body are one system.

The experience has a structure already defined in our brain, if the experience changes, the way of seeing things changes, that is, the structure.

However, the map is not the territory: each person has a different way of perceiving their environment, this postulate is derived from the principle of homeostasis, according to which people seek a state of balance, and people are usually close to others to do not feel alone, even if it is a negative company.

People can generate changes in their lives, only a part of the skills and abilities they have are used, failure does not exist, it must be seen as learning for the next occasion, this changes the vision of life, all challenges are more difficult to be seen, if done step by step, it can be successfully achieved.

**Key words:** Neurolinguistic programming, competitiveness, models, cerebral hemispheres, sensory factors.

## INTRODUCCIÓN

El ser humano es una especie que tiene la capacidad de pensar, razonar y comprender los diferentes acontecimientos que se le presentan durante el tiempo que este vive.

Los objetivos que las personas se proponen a lo largo de sus vidas representan en muchas de las ocasiones algo difícil de conseguir debido a que se necesita de un gran esfuerzo para lograrlos, de parte de cada una de ellas. Hay personas que logran alcanzar sus objetivos sin esfuerzo alguno; esto hace pensar que están dotadas de una habilidad que los motiva y los lleva a obtener lo que desean.

La mente del ser humano necesita de instrucciones y direcciones que le sean claras para que pueda ejecutar, es decir, se encarga de hacer lo que se quiere cuando se desea o se le indica. Por tanto, si no se desea nada, no ocurre nada. Cuando algún objetivo es del agrado de las personas y así mismo los motiva, los patrones mentales trabajan de forma integrada y se enfocan en alcanzar dicho objetivo, sin que importen los obstáculos que se puedan presentar.

Teniendo en cuenta que las personas toman las mejores decisiones de acuerdo con la información que manejan en esa circunstancia: se puede interpretar que de acuerdo con la situación en que el ser humano se encuentre, a las variables que se deben manejar y al tipo y cantidad de información disponible, cada persona toma la mejor decisión que puede tomar. En ese momento se actuó de la mejor manera que era posible en ese momento. Todo comportamiento puede servir en algún contexto: aun el peor de los comportamientos, esa conducta errónea puede resultar valiosa.

Si lo que hace no funciona, debe intentar hacer algo diferente. En consecuencia, el significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene: depende de la respuesta del emisor, si mi mensaje estuvo claro y fue transmitido correctamente.

Con estos postulados se muestra que se puede obtener siempre el lado bueno productivo a las situaciones. Utilizar la PNL para comunicarse y teniendo en cuenta que todas las personas son valiosas por sus potenciales, es importante saber que la comunicación que se necesita para liderar un equipo es esencial desde el primer momento, ya que éste es el punto donde se define si se es líder en la organización cual manada o solo alguien que da órdenes y siguen sus pasos.

Como se ha mostrado, este será uno de los postulados que se plantearan para dar a conocer como los factores sensoriales afectan la competitividad individual en las organizaciones, como se puede poner en práctica la Programación Neurolingüística para mejorar las ventajas competitivas de la organización y el cambio en su significado a través del tiempo.



## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Describir la relación de la Programación Neurolingüística con la competitividad organizacional.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la Programación Neurolingüística a partir de teorías y modelos de autores especializados.
- Determinar la incidencia de factores sensoriales en la competitividad de las personas.
- Establecer la relación existente entre los factores sensoriales de la Programación Neurolingüística y la competitividad individual en las organizaciones.

## 2. PLANTENAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado donde las economías son muy dinámicas, las empresas viven en una constante competencia por actualizarse, innovar, ser más eficientes en su producción y generar mayores utilidades, es la tarea de los colaboradores estratégicos quienes también deben ser parte del cambio, pero no es fácil para ninguna persona adaptarse a cambios, más aún si son repentinos como lo son en los nuevos mercados. Se plantea este trabajo para identificar técnicas de la Programación Neurolingüística que ayuden a los colaboradores a enfrentar nuevos retos, cambios organizacionales, mejorando la competitividad organizacional y ayudando personalmente a cada individuo.

El clima organizacional es uno de los mayores desafíos a confrontar en las organizaciones debido al conflicto en el manejo de variables como la falta de respeto y la agresividad hasta la indiferencia de los trabajadores; delincuencia, falta de moralidad, zonas de trabajo abarrotadas y la rebeldía, cuyos factores inciden en que la alta gerencia tengan que estar en constante conflicto con sus subalternos; estos factores a su vez, repercuten negativamente en el comportamiento de los trabajadores, quienes inconscientemente utilizan en su lenguaje palabras hirientes que dejarán cicatrices difíciles de borrar en sus compañeros y no se han puesto a cavilar que pueden ser uno de los causantes de los problemas de aprendizaje que acarrearán los trabajadores.

Por lo tanto, se plantean una serie de preguntas que se responderán en el transcurso del trabajo, ¿Se pueden mejorar estos comportamientos con una buena comunicación eficaz?, ¿Los líderes deberán tener conocimientos en PNL para el mejoramiento del rendimiento de sus colaboradores?, ¿Qué estrategias se pueden generar para aplicar la Programación Neurolingüística en el transcurso de la jornada laboral?

### 3. JUSTIFICACIÓN

En esta época las organizaciones están pasando por transformaciones constantes debido al dinamismo en los mercados nacionales e internacionales, obligándolos a transformar procesos, cambiar estructuras organizacionales y actualizarse en tecnología.

Cuando se escucha hablar por primera vez de Programación Neurolingüística (PNL), es inevitable pensar que se trata de una ciencia relacionada a la Neurología o algún software computacional.

Sin embargo, cuando el talento humano es tomado en cuenta, se mejora la eficacia y eficiencia de una empresa, ya que el colaborador se centra en sus procesos, dando menores costos internos, generando una mayor productividad, volviéndose competitivo en el mercado.

Debido a ello, el trabajo será basado en las técnicas de la Programación Neurolingüística en relación con la competitividad organizacional, como una serie de modelos que pueden mejorar el rendimiento de una persona, basados en la comunicación y métodos de aprendizaje.

De manera análoga, la innovación de una organización no solo está basada en un cambio de su tecnología, la necesidad de capacitar el capital humano se ha convertido en un factor esencial, no solo mejorar sus conocimientos, también mejorar sus métodos de aprendizaje y comunicación , agregándole valor a los procesos que realizan, con esto las empresas pueden competir más fácilmente , ya que se obtienen diferencias significativas con respecto a las otras organizaciones, la innovación de tecnología es más fácil de copiar, pero una innovación en el capital humano es esencial para competir en estos mercados dinámicos.

La PNL ofrece herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones interpersonales con los clientes y compañeros de trabajo, tanto en los niveles horizontales como en los verticales de la organización. Además, permite negociar en forma eficiente con clientes y proveedores, generando un clima de confianza.

En síntesis, de dichas oportunidades que ofrece la Programación Neurolingüística para las organizaciones en términos económicos y de mejora en el clima organizacional, surge la necesidad de realizar esta investigación como punto de reflexión para las organizaciones y como trabajo de grado en la Especialización en Gerencia del Talento Humano.

#### 4. ANTECEDENTES

La Programación Neurolingüística fue desarrollada en la década de 1976 por dos estadounidenses llamados John Grinder y Richard Bandler, ellos se preguntaban que hacían los profesionales Milton Erickson, Virginia Satir y Fritz Pearls para tener mejoras tan drásticas con sus pacientes; comenzaron un estudio más riguroso para dar su aporte en mejorar resultados en los individuos a los que se les aplicarían estas técnicas, la intención de Bandler y Grinder era entender estos patrones que seguían Erickson, Satir y Pearls, para enseñarlos al mundo y poder mejorar el comportamiento en las personas.

Tras un seguimiento intenso a estos científicos se identificó un patrón lingüístico que daría lugar la Programación Neurolingüística.

Publican una serie de libros, pero hay uno que da lugar a la Programación Neurolingüística y es “LA ESTRUCTURA DE LA MAGIA II”<sup>9</sup>, Grinder continuó sus investigaciones hasta crear el denominado “Nuevo Código de la PNL” el cual se considera el futuro de la PNL por su naturaleza, efectividad, eficiencia y responsabilidad con la ecología de la persona.

Para empezar, la Programación Neurolingüística comenzó a utilizarse con profesores para mejorar su modelo de enseñar y de lograr un aprendizaje por parte de sus alumnos, los psicólogos lo usaron para mejorar sus terapias y tener mejores respuestas por parte de sus pacientes. Luego se empezó a usar en las empresas como modelo de autodesarrollo entre los directivos, colaboradores estratégicos, vendedores, hasta ser parte del lenguaje de cualquier profesional para desarrollar ventajas frente a otros, como reprogramar y superar situaciones que normalmente son difíciles.

Ahora bien, la investigación realizada por Sánchez<sup>10</sup>, cuyo objetivo principal fue mejorar la comunicación formal dentro de la empresa AKROS, en la cual se diagnosticó un clima laboral negativo en un departamento empresarial; motivando a experimentar la aplicación de la Programación Neurolingüística como herramienta para mejorar los problemas de comunicación fundamentada teóricamente en el enfoque constructivista de Grinder y Bandler, basado en la realidad como invención y no como descubrimiento en la relación entre mente,

---

<sup>9</sup> BLANDER, Richard y GRINDER, John. La estructura de la magia. 4. Ed. Chile: Editorial Cuatro Vientos, 1980, p.1. ISBN: 9788489333093.

<sup>10</sup> SÁNCHEZ ENRÍQUEZ, María Belén. La Programación Neurolingüística como herramienta para mejorar la comunicación en la empresa AKROS. [Repositorio Digital]. Trabajo de Grado. Psicóloga Industrial. Universidad Central de Ecuador. Facultad de psicología. Quito. 2012, p,100. [Citado 15, junio, 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/tp1kvO2>.

lenguaje y cómo afecta a nuestro cuerpo y comportamiento, y como el cerebro codifica aprendizaje y experiencia, aportando para esta investigación enfoques de tipo aplicables dentro de los fundamentos teóricos implementados para desarrollar la PNL como herramienta para mejorar la comunicación dentro de las empresas nacionales.

Por último, en el ámbito nacional, Ospina, Rojo, y Zuluaga.<sup>11</sup>, en su investigación del año 2014 para la Universidad de Medellín, trajeron a colusión los componentes necesarios para adaptarse al proceso de mejora de comunicación en las organizaciones, principalmente en organizaciones de gran contratación de talento humano y en cuyo caso, por el gran número de personal se tiende a aumentar el proceso de entendimiento.

---

<sup>11</sup> OSPINA VÁSQUEZ, Melissa, ROJO TORRES, Yesica y ZULUAGA POSADA, Jimena. La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia [Repositorio Digital]. Trabajo de Grado. Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Medellín. 2014, p.72. [Citado 15, junio, 2020].

## 5. DELIMITACIÓN

El tema de Programación Neurolingüística fue desarrollado en la década de los 70, para este documento se delimitará la información de los últimos 20 años de investigación, teniendo en cuenta las teorías clásicas, para observar el cambio que ha tenido el tema, ya que estamos en un tiempo donde la globalización y la tecnología han afectado el comportamiento de los individuos en la sociedad, generando nuevas enfermedades psicológicas y teniendo nuevos comportamientos frente a la sociedad.

Se comenzará con la definición de Programación Neurolingüística de los autores que han publicado en los últimos 20 años, definiendo cada tipo de técnica que aplican y como la ven desde su perspectiva, se tomaran experimentos realizados en las empresas colombianas y desde la experiencia de profesionales como la psicóloga, PhD, María Eugenia Villa Camacho, realizando pequeñas entrevistas y analizando su perspectiva desde su experiencia en este campo.

La literatura en la que se va a enfocar este documento se fundamenta en los libros, "Programación Neurolingüística. Fundamentos, Aplicaciones y Modelos", de la Psicóloga, PhD, María Eugenia Villa Camacho, "la estructura de la PNL" de Richard Bandler, "Factores relevantes en el análisis de la competitividad empresarial. Alta Dirección de Fernández, E., & Montes, "el libro de la transformación personal", de pucho, J, el libro "¿Qué vas hacer con el tiempo de vida?", de Quind, N artículos de revistas como "Los activos humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contable", de la revista de la universidad EAFIT.

No obstante, la literatura enfocada al estudio de PNL en Colombia es escasa de acuerdo con su aplicabilidad en organizaciones, hasta solo después de la segunda década del Siglo XX en el cual, con la necesidad de adaptarse a los procesos de globalización en la industria, los procesos de armonía y contribución de formación de un clima laboral idóneo es fundamental en la búsqueda de alcanzar objetivos competitivos en el mercado, lo cual limita el alcance de la investigación.

## 6. MARCO TEÓRICO

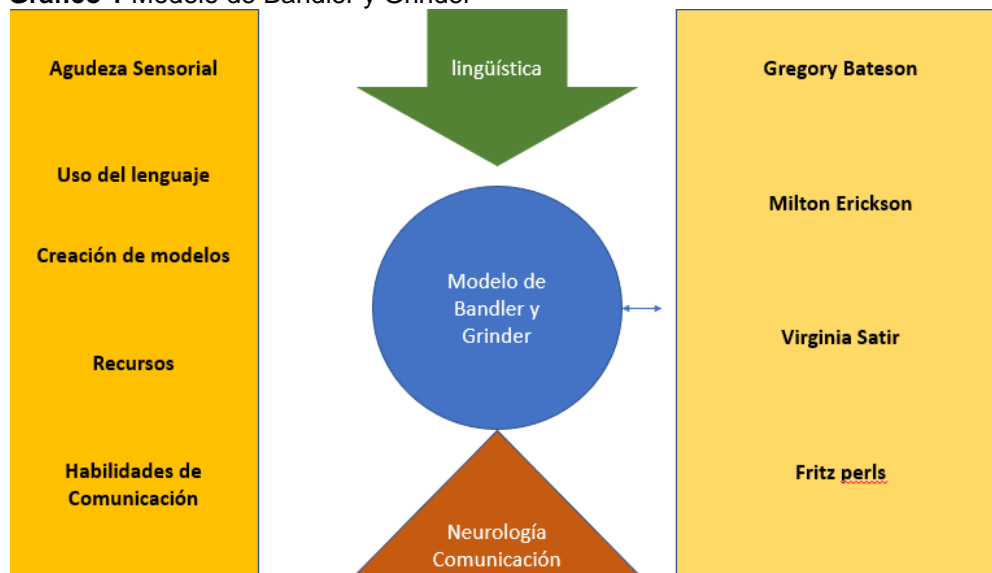
### 6.1. ORIGEN DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

La PNL se origina en la década de los 70 por los científicos John Grinder, Richard Bandler, que eran personas obsesionadas con la excelencia humana, les surgía dudas de cómo hay personas que son mejores realizando labores que otras, estas dudas los llevo a analizar los tipos de comportamiento que tiene cada persona, en cuanto a la manera de comunicación, desarrollo personal, desarrollando técnicas y modelos basado en la comunicación entre personas, el tipo de lenguaje que se maneja y cómo funciona el cerebro para cada individuo.

Ellos estudiaron terapeutas que estaban teniendo éxito en los métodos que usaban, específicamente Virginia Satir, Milton Erickson y Fritz Perls.

Según Puche<sup>12</sup> “En conclusión Bandler y Grinder notaron que las actividades que un humano realiza llevan consigo una estrategia implícita a la hora de realizarla, lo cual es diferente para cada individuo, así fue como denominaron Programación Neurolingüística al estudio de la excelencia, aunque al principio su concepto era “el estudio de la estructura subjetiva de la experiencia humana”

**Gráfico 1** Modelo de Bandler y Grinder



Fuente: autor, con base en la referenciación bibliográfica de autores

<sup>12</sup> PUCHE, José. El Libro de la Transformación Personal. 2. Ed. s.l.: Editorial Intermedio, 1999, p.10. ISBN: 9789582810870.

## 6.1. COMPONENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Conocida por sus siglas PNL, ha sido descrita como una disciplina que ofrece una serie de técnicas que te ayudan a tener una vida mejor, a tomar el control de tu forma de pensar, sentir y actuar de una manera efectiva.

La PNL parte de la convicción de que este estudio permite la identificación de los patrones y la posterior imitación a favor del desarrollo personal u organizativo.

Neuro, Lingüística y Programación se refiere a por qué la disciplina se llama así y significa que nosotros creamos patrones y modelos de la realidad a través de una configuración u ordenación determinada del lenguaje y que se plasman, a nivel físico, en patrones de redes neuronales.

**6.2.1. Neuro.** Según Villa Camacho<sup>13</sup>, tiene que ver con la configuración de patrones neuronales de las experiencias que vivimos.

**6.2.2. lingüística.** Según Villa Camacho<sup>14</sup>, se forma al otorgar un significado personal a través de la codificación en forma de lenguaje de las impresiones recogidas por los sentidos. La PNL da mucha importancia al campo semántico que utiliza una persona al comunicarse como reflejo de su canal de comunicación favorito:

**6.2.2.1. Visual.** Para Villa Camacho<sup>15</sup> son las personas que la información la perciben con imágenes. Usan frecuentemente de palabras tales como: ver, mostrar, aclarar, etc.

**6.2.2.2. Auditivo.** Para Villa Camacho<sup>16</sup> personas que perciben más fácilmente los sonidos y las palabras. Usan palabras como: me suena, te escucho, sintonizar.

**6.2.2.3. Cinestésico.** Según Villa Camacho<sup>17</sup> grupo de individuos que perciben sensaciones y emociones más fácilmente, sin usar mucha comunicación verbal,

---

<sup>13</sup> VILLA CAMACHO. Op.Cit., p.13

<sup>14</sup> Ibid., p.13

<sup>15</sup> Ibid., p.67

<sup>16</sup> Ibid., p.67

<sup>17</sup>Ibid., p.67



suelen tener postura distendida, movimientos que miman las palabras, respiraciones profundas y amplias.

Como dice la Fundació Factor Humá.<sup>18</sup>, estas teorías no deben servir para categorizar a las personas en visuales, auditivas o cinestésicas, todas las personas procesan la información por los 5 canales sensoriales. El canal principal de procesamiento es absolutamente contextual, no personal. En determinados contextos el canal principal es uno y en otros contextos es otro. No hay personas visuales, auditivas o cinestésicas.

**6.2.3. Programación.** Dice Fundació Factor Humá<sup>19</sup>, lo que muestran los sentidos está rodeado por todo lo que encierra el sistema nervioso y todas las estructuras cerebrales que organizan el patrón de ideas para llegar a las respuestas requeridas.

### **6.3. SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL O CANALES DE COMUNICACIÓN**

Estos son los órganos de los sentidos que captan y muestran las figuras del mundo exterior, para poder entender todo lo que rodea al ser humano.

Los individuos son capaces de cambiar de un sistema a otro, de acuerdo con la situación que esté enfrentando en determinado momento. Es de suma importancia la vinculación entre el lenguaje y los sistemas de comunicación, ya que éste es uno de los medios que se utiliza para expresar el modelo del mundo.

La PNL instruye a sus docentes en procedimientos y habilidades de comunicación con sus alumnos para que puedan tener altos rendimientos y atención dentro de las fases efectivas.

Es evidente entonces que los sistemas de comunicación juegan un papel dentro del proceso enseñanza-aprendizaje bastante significativa, porque por medio de éstos el alumno va a procesar datos del mundo externo (aprendizaje) representando mentalmente la información.

El instructor debe estar pendiente del sistema de comunicación de cada alumno (auditivo, visual y kinestésico). Esto se obtiene por las señales que dan las posiciones corporales y los movimientos que el alumno hace. Otra forma es cuestionar acerca de los sistemas de representación. La más común es aplicar

---

<sup>18</sup> FUNDACIÓ FACTOR HUMÁ. Unidad de Conocimiento la Programación Neurolingüística [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones 2011, p.2. [Citado 1 de julio de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/tp0RVeO>.

<sup>19</sup> *Ibíd.*, p.2

todos los sistemas de representación exponiéndolos para ubicar el sistema que lo caracteriza.

Existen docentes que se quejan porque la información no llega a algunos alumnos de manera efectiva, posiblemente en ese momento estos alumnos no estaban sintonizados con el canal utilizado por el docente.

A manera de ejemplo, Morena<sup>20</sup> menciona que el docente está señalando una lámina, siendo una explicación efectiva para el alumno visual, pero para los alumnos auditivos y quinestésicos será muy empobrecida. Para ello el docente debe estar preparado para utilizar las técnicas de la PNL.

**6.3.1. Canales de Entrada.** Los canales sensoriales ayudan al individuo a percibir grandes cantidades de señales que vienen del entorno donde se encuentran.

Todos los sistemas sensoriales de nuestro organismo necesitan estímulos para poder procesarlos y de este modo obtener algún tipo de información.

Existen 3 canales de entrada principales que son los que permiten recibir la información del entorno, los cuales son, canal auditivo, visual, kinestésico, el olfato y el gusto son otros canales de entrada, pero no son usado para captar información del entorno, por lo que se centraran en los primero tres canales.

---

<sup>20</sup> MORELLA VELAZCO. Programación Neuro- Lingüística En: IIs7. [sitio web]. México. Sec. Publicaciones. 2016, p.16. [Citado 5 de julio de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/gp2ulCI>.

**Gráfico 2** Canales de entrada



**Fuente:** Autor con base en la revisión bibliográfica de autores.

**6.3.1.1. Canal visual.** Para Marcano<sup>21</sup>, las personas que desarrollan este canal perciben todo con imágenes, captan los detalles con facilidad, cuando hablan con alguien, cuando escuchan música, cuando son acariciados. Hablan de forma rápida, ya que siempre perciben imágenes y siempre tienden a mover las manos.

Es importante el contacto visual para estos individuos, ya que tienden a desconcentrarse con facilidad y perder contacto con el emisor. Tienen una postura corporal rígida, una respiración rápida, igual de rápido que la forma en la que se dirigen a alguien y tienen la voz aguda.

**6.3.1.2. canal auditivo.** para Marcano<sup>22</sup> las personas que desarrollan este canal auditivo son capaces de recordar cosas asociándolas a sonidos, buenos conversadores, son metódicos y secuenciales, hacen las cosas paso a paso, pueden escuchar conversaciones sin necesidad de tener contacto visual con el emisor, respiración amplia y su voz es timbrada, con un ritmo mediano.

---

<sup>21</sup> MARCANO, Martha. Estudio de la Comunicación basado en la Programación Neurolingüística [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Máster en Administración. Universidad del Zulia. Maracaibo. Facultad de Ciencias Administrativas. 2018, p.51-52 [Citado 10, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/Rp2RPIK>.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p.52

**6.3.1.3. Canal kinestésico.** para Marcano<sup>23</sup> las personas que desarrollan este canal kinestésico son individuos que perciben todo por medio de las sensaciones, recuerdan momentos basándose en estas. Gesticulan mucho y poseen una respiración profunda, una voz grave que lleva la conversación con un ritmo lento, tiende a hacer muchas pausas.

**6.3.2. Canales de Salida.** Para Bandler y Grinder<sup>24</sup> las personas expresan sus experiencias en los distintos sistemas de comunicación, lo hacen de forma hablada, movimientos y postura corporal, características de la voz, etc. Y a esto le llamamos canales de salida.

## **6.4. TÉCNICAS O ESTRATEGIAS DE LA PNL**

Expresa Vellegal<sup>25</sup> la PNL se basa en la práctica, inicia en una experiencia sensorial que está guardada en el cerebro, para ello se debe conocer las características y condiciones con las que se ejecutó y guardó.

Mohl<sup>26</sup> afirmaba que esto permite identificar cómo y con cuál sistema de representación sensorial se muestra el conjunto de datos y de qué forma lo va a mostrar el otro individuo. Si se entiende la forma de expresarse la otra persona, la comprensión será efectiva. Así que, si un instructor no conoce esta forma de expresarse cada alumno, no podrá implantar su proceso de enseñanza.

**6.4.1. Técnica del anclaje.** Villa Camacho<sup>27</sup> dice que es una técnica que ayuda a situarse en un estado de ánimo en concreto, con estímulos sensoriales que va unido a una palabra, una frase, una imagen, un sonido, alguna sensación, esto varía dependiendo cual canal de entrada se tiene más desarrollado, “el ancla se utiliza como un mecanismo de funcionamiento seguro, se dispara automáticamente para crear el estado que uno desee en cualquier situación.”, a continuación, las tres claves del anclaje, descritas en el libro de Programación Neurolingüística-

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p.52.

<sup>24</sup> BLANDER, Richard y GRINDER, John. La estructura de la magia. 4. Ed. Chile: Editorial Cuatro Vientos, 1980, p.17-30. ISBN 9788489333093.

<sup>25</sup> VELLEGAL, Ana. La Programación Neurolingüística como herramienta para la enseñanza E/LE. [Repositorio Digital]. Trabajo de Máster en Enseñanzas de Español Lengua Extranjera. Universidad Carlos III. 2004, p.27. [Citado 10, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/Lp2JZ0V>

<sup>26</sup> MOHL, Alexa. El Aprendiz del Brujo. 6 Ed. Málaga: Editorial Sirio, S.A. 1992, P.269. ISBN84-7808-242-5

<sup>27</sup> VILLA CAMACHO. Op.Cit., p.22

fundamentos, aplicaciones y modelos, de la PhD., Psicóloga, María Eugenia Villa Camacho.

**6.4.1.1. Intensidad del estado.** Para tener un anclaje correcto el individuo debe estar en un estado totalmente asociado con intervención de todo el organismo, en el momento en el que se suministra el ancla.

**6.4.1.2. Sincronización.** Se debe suministrar el estímulo en el momento culminante de la experiencia.

**6.4.1.3. Repetición del estímulo.** Para que el anclaje funcione, hay que imitarlo exactamente.

**6.4.2. El recuadre.** El recuadre, consiste en cambiar la percepción en la cual una persona comprende alguna situación y cambiar su significado. Manifiesta GESSEN<sup>28</sup> que Cuando el significado es alterado, el estado de ánimo y la forma de respuesta de los individuos cambia. Un ejemplo muy cotidiano es el de como una persona ve el vaso, medio lleno o medio vacío.

**6.4.3. La calibración.** Observación de un individuo en una situación positiva, permite tener una imagen de la persona y así identificar cuando se encuentre en este estado.

Para Camacho<sup>29</sup>, se pueden observar signos a nivel visual, auditivo y kinestésico, como la expresión del rostro, el tono de su voz, o tan solo como da el apretón de manos.

**6.4.4. La inducción.** Expresa Camacho<sup>30</sup>, que es la forma de dirigir a alguien a un estado en especial, es decir llevar a alguien a un estado de ánimo en particular, puede ser con palabras, gestos, sonidos, con una experiencia del pasado, sirve para tranquilizar, se debe usar un tono de voz seguro y suave, observar las expresiones del receptor para saber si está obteniendo la respuesta deseada, se debe llevar a un estado de confianza.

---

<sup>28</sup> GESSEN, Vladimir y GESSEN, María Mercedes. Programación Neurolingüística En: La Revista Venezolana de Educación Educere [repositorio digital]. Mérida. Universidad de los Andes, vol. 6. Nro.19. 2002, p.3. ISSN: 1316-4910. [Consultado: 24, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601914.pdf>.

<sup>29</sup> VILLA CAMACHO. Op.Cit., p.22

<sup>30</sup> Ibid., p.21

**6.4.5. La relajación.** Según Gessen, “Permite la distensión muscular, la ampliación de la conciencia y la liberación del espíritu. La relajación la podremos lograr a través de una adecuada respiración, en un lugar que nos ofrezca paz y tranquilidad y escuchando una música relajante.”<sup>31</sup>

**6.4.6. La sincronización.** Para Gessen<sup>32</sup> esta técnica, reduce la tensión física, amplía la mente y libera el espíritu. Esta se obtiene con una buena respiración en un espacio tranquilo, y con sonidos relajantes.

**6.4.7. Rapport.** Dice Camacho<sup>33</sup>, es una técnica usada para ganarse la confianza del interlocutor y tener una comunicación efectiva, no es necesario que los sentimientos sean positivos, se debe imitar la postura y lo más importante la respiración, no debe ser un reflejo exacto de la posición del interlocutor, pero la idea es hacer que la persona se sienta aprobada y con confianza.

## **6.5. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Dice Guzmán<sup>34</sup>, para fortalecer la cultura de organización en la comunicación, se utilizan varios medios como: Símbolos, comportamientos, normas, tecnología etc. La comunicación la forman varias partes y depende de todos que se haga bien. Hay individuos que tienen un mayor estatus debido a la información que tienen, por eso las habilidades de comunicación entre personas debe ser algo muy importante.

Ospina, Rojo y Zuluaga<sup>35</sup>, afirman que la comunicación organizacional se basa en los métodos que se desarrollan para ejecutar un plan, y no en lo estratégico. Por eso el desarrollo de este proyecto se fundamenta en alcanzar grandes finalidades, ya que la comunicación organizacional viene del interior y tiene una cantidad de valores que no se pueden tocar.

---

<sup>31</sup> Ibid., p.3

<sup>32</sup> Ibid., p.3

<sup>33</sup> VILLA CAMACHO. Op.Cit., p.22

<sup>34</sup> GUZMAN, Vanessa. Comunicación Organizacional [en línea]. Red Tercer Milenio. Edición 1. Estado de Mexico. Ma. Eugenia Buendía López. 2012, p. 11. [citado 15, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yp9sTDw>

<sup>35</sup> OSPINA VÁSQUEZ, Melissa, ROJO TORRES, Yesica y ZULUAGA POSADA, Jimena. Op.Cit., p.20

Ospina, Rojo y Zuluaga<sup>36</sup>, afirman que la comunicación es algo prioritario en todas las empresas que han venido reforzando para un buen desempeño en la producción, ya que es más importante que la propia acción, formando una cultura que no es la de producción, sino la de las relaciones, una buena comunicación y transmisión de información.

Cada empresa tiene sus propias necesidades de comunicación organizacional, por eso es necesario conocer sus propias necesidades y crear los propios ejercicios de la comunicación.

## **6.6. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

Según Granizo <sup>37</sup> , la Programación Neurolingüística es un conjunto de comportamientos instrumentos y patrones que se enfocan en observar el funcionamiento de los seres humanos, y de mirar como cambiar las formas de conducirnos. Se habla de programación porque el inconsciente funciona de acuerdo con lo que entrega la vida, y responde diferente a todos los impactos quedando estos guardados en el inconsciente. Estas pueden ser mejoradas o cambiadas por la voluntad del individuo.

La Programación Neurolingüística es una escuela basada donde el pensamiento solo está enfocado en las cosas que son útiles y funcionan, para ello adiciona herramientas para una excelente comunicación y cambios.

Actualmente la PNL es indispensable para una comunicación eficaz en el grupo familiar y social que tanto se ha desvanecido.

La Programación Neurolingüística en definición es una estrategia de enseñanzas donde le muestra al individuo a manejar su cerebro y utilizar sus dos hemisferios, de manera que el ser humano se convierte a la hora de tomar decisiones en alguien muy efectivo y práctico.

## **6.7. NEUROCIENCIA**

*“Las neurociencias son un conjunto de disciplinas científicas que estudian la estructura y la función, el desarrollo de la bioquímica, la farmacología, y la patología*

---

<sup>36</sup> Ibid., p.21

<sup>37</sup> GRANIZO CORTEZ, Gloria. “Estrategias Pedagógicas de Programación Neurolingüística y su Relación con la Enseñanza de Lengua y Literatura en los Sextos y Séptimos Años de las Escuelas de la Parroquia Augusto N. Martínez del Cantón Ambato en el año 2013[Repositorio Digital]. Trabajo de Grado. Magister en ciencias de la Educación. Facultad de Pedagogía. Ambato. 2015, p.19 [Citado 20, JUNIO, 2020] Archivo pdf Disponible en: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1476/1/75970.pdf>

*del sistema nervioso y de cómo sus diferentes elementos interactúan, dando lugar a las bases biológicas de la conducta”.*<sup>38</sup>

La Neurociencia cognitiva entrega una manera de conocer el cerebro y la conciencia, centrada en estudios de disciplinas como Neurobiología, Psicobiología o Psicología Cognitiva. Es la ciencia que estudia las partes del cerebro, sus funciones y el sistema neuronal que lo conforma. En resumen, estudia el funcionamiento del sistema nervioso (cerebro) para poder cambiar los comportamientos del ser humano.

## 6.8. NEUROCIENCIA Y HEMISFERIOS CEREBRALES

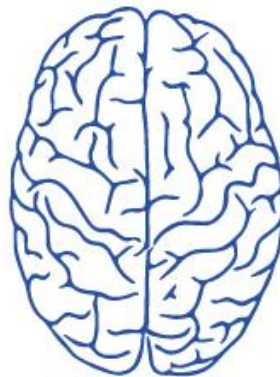
La resonancia magnética es una tecnología que deja ver al cerebro funcionando en vivo y así poder entender mejor la conducta de los individuos. El cerebro está conformado por dos hemisferios que se caracterizan y complementan. El hemisferio derecho e izquierdo están conectados por una cantidad de raíces nerviosas (doscientos millones) estas le permiten trabajar en conjunto, aunque cada hemisferio tiene sus características independientes.

**Gráfico 3** hemisferios del cerebro

### LADO IZQUIERDO DEL CEREBRO PENSAMIENTO ANALÍTICO

Propósito: prueba a través de la inducción y la deducción

- Analítico
- Lógico
- Preciso
- Repetitivo
- Organizado
- Detallado
- Científico
- Individual
- Repetitivo
- Organizado



### LADO DERECHO DEL CEREBRO PENSAMIENTO INTUITIVO

Propósito: conocimiento sin razonamiento

- Creativo
- Imaginativo
- General
- Intuitivo
- Conceptual
- Heurístico
- Empático
- Figurativo
- Irregular

**Fuente:** Revista Cubana Educación Superior. La Habana, universidad autónoma de nuevo león, 2019, nro. 3. ISSN 0257-4314

<sup>38</sup> URZÚA, Rodrigo. Neurociencia En: Escuela de Kinesiología. Valparaíso. [sitio web]. Madrid.ES. Sec. Publicaciones. 2017, p.1 [citado 15, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/Wp9OYSr>



## 6.9. METAMODELO

Bandler y Grinder crearon el Metamodelo, el cual se fundamenta en que cuando hablamos mostramos lo que tenemos internamente. El experto en PNL debe sacar esa información que no se ve y no se expresa.

“Algunos fenómenos distorsionadores que ejemplifican la diferencia entre la estructura profunda y la superficial se expresan a través de usos lingüísticos como.”<sup>39</sup>

**6.9.1. Nominalización.** Son deformaciones que hacemos al hablar de acuerdo con lo que entendemos o percibimos por medio de nuestros sentidos. Cuando distorsionamos el lenguaje nos acortamos.

**6.9.2. Comparativos.** Son frases confusas como “esto es muy duro”. ¿Duro comparado con qué? Si no se compara claramente se estará mostrando un rechazo inconsciente a todo lo que el individuo quiere anunciar en la frase.

**6.9.3. Presuposiciones y cuantificaciones universales.** Frases como “Esto nadie lo podrá hacer” muestran las creencias limitantes de nuestro mapa mental.

Los expertos en comunicación usan los modelos de PNL, como son el uso de metáforas auditivas, visuales y cenestésicas y así poder tener una mejor interacción con las personas, ya que crean confianza por manejarse con sus mismos gestos y posturas.

## 6.10. PNL EN LAS ORGANIZACIONES

“Según datos de la NLP Academy, la bibliografía sobre PNL supera el millar de referencias. Se calcula que cada año unas 20.000 personas asisten en todo el mundo a seminarios sobre PNL ofrecidos por consultores/as especializados/as en la materia.”<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> FUNDACIÓ FACTOR HUMÁ. Op.Cit., p.3

<sup>40</sup> FUNDACIÓ FACTOR HUMÁ. Op.Cit., p.4

**Cuadro 1 PNL a las Organizaciones**

LA PNL A LAS ORGANIZACIONES		
EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	EN EL COACHING	EN LA NEGOCIACIÓN
<p>El énfasis que la PNL pone en elementos del proceso comunicativo como la elección de palabras o la gestualidad puede ayudar a conseguir entrevistas personales con un gran Rapport. Por ejemplo, describe técnicas de imitación de los gestos y expresiones de la persona que tenemos delante para crear un clima de confianza. Llega hasta el detalle de describir cómo ciertos movimientos oculares (desviar la mirada hacia la derecha), pueden indicar que una persona está mintiendo</p>	<p>Tanto individual, incidiendo sobre las creencias de la direcciones nocivas para la organización, como colectivo a través de un coaching que trabaje la alineación organizacional. Teóricos como Joseph O'Connor han trabajado cómo aplicar la PNL en el ámbito del coaching. La PNL permite alinear las creencias del individuo al contexto de la cultura organizacional: Un coaching que se centre en lo que se desea –el objetivo– y en cómo conseguirlo Un coaching que estimule a conocer los valores y a vivirlos en la consecución de objetivos Un coaching que cuestione las creencias limitadoras y refuerce las positivas mediante tareas que proporcionen feedback y excluyan la noción de fracaso</p>	<p>La PNL puede ayudar a descubrir qué tipo de persona interlocutora tenemos delante, cómo se comunica (visual, auditiva, cenestésica) y adaptar las técnicas de negociación a sus representaciones mentales dominantes: Diagramas y esquemas para una interlocución del tipo visual. Expresiones de asertividad (“escucho”, “cuéntame”) para una interlocución auditiva Contacto físico y gestualidad para una cenestésica</p>

**Autor:** FUNDACIÓ FACTOR HUMÀ. Unidad de Conocimiento la Programación Neurolingüística [en línea]. 2011, p.3. [Citado 1 de julio de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/tp0RVeO>.

La programación Neurolingüística o PNL se entiende como la reunión de comportamientos, herramientas, aprendizajes que pueden moldear la forma de pensar y actuar.

Se caracteriza por ser un punto importante para desarrollar el desempeño individual o en grupo de las organizaciones. Es quien ofrece las formas de una competitividad en las organizaciones, permitiendo una sana comunicación que conlleve a una buena producción.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. ENFOQUE CUALITATIVO

El tema considerado para esta investigación tendrá un enfoque Cualitativo, éste se distingue porque posee las siguientes características, Es descriptivo, inductivo, fenomenológico, holístico, ecológico, estructural-sistemático, humanista, de diseño flexible y destaca más la validez que la aplicabilidad de los resultados en una investigación. En un sentido propio, el paradigma cualitativo, realiza un estudio integral que forma o constituye una unidad de análisis. Así, lo cualitativo es el todo integrado y no se opone a lo cuantitativo.

### 7.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó la investigación bibliográfica – documental.

**7.2.1. Investigación Bibliográfica – Documental.** La investigación bibliográfica es una etapa de la investigación científica donde se intenta estudiar qué se ha escrito en la comunidad científica acerca de una situación o tema específico.

Es bibliográfica porque se utilizó los centros de investigación como son bibliotecas, revistas, internet y fotos, para obtener información de cada una de las variables, con la que se construyó el marco teórico del problema, que se basan en acontecimientos comprobados, verificados y reales, que son auténticos y que van a servir de sustento para comprender, entender y explicar el problema y su influencia.

## **8.CAPITULO I. LA RELACION DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA CON LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**

La PNL muestra como las personas interactúan con los demás, pero especialmente con ellas mismas, y como esa comunicación interna causa recursos que generan mejores conductas. Así el empleador obtendrá lo mejor del trabajador.

### **8.1.PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA A PARTIR DE TEORIAS Y MODELOS ESPECIALIZADOS.**

En la comunicación se forman cuatro principios principales. El primero es "la imposibilidad de no comunicar"<sup>41</sup>, significa que así no se entienda o haya una mala interpretación ya sea verbal o por acciones, siempre se establecerá una comunicación. Por eso todo en la vida necesita una realimentación. Este principio de la Escuela de Palo Alto se identifica con uno de los costos de la PNL que nombraremos luego.

El segundo, "toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional"<sup>42</sup>. Entonces se necesita que exista una acción recíproca para que se puedan comprender los temas como realmente son. Esto también se relaciona con la PNL y sus métodos de comunicación.

El tercero, "la naturaleza de la relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicadores"<sup>43</sup>, dependiendo de la acción recíproca que exista cuando hay comunicación entre personas, ésta será más clara de acuerdo con lo que expresan los mismos. Queda claro que cada individuo es diferente y forma imágenes mentales e interpretaciones distintas a la de los demás.

El cuarto, "todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios según estén basados en la igualdad o la diferencia"<sup>44</sup>, Significa que en la comunicación pueden aparecer entendimientos entre las partes y también haber relaciones distintas entre unos y otros. Esto se puede cambiar con la empatía entre los comunicantes.

De estos principios surge el lema de la Escuela de Palo Alto, Paul Watzlawick es el encargado de formularlo. Explica que en la vida diaria siempre existirá una

---

<sup>41</sup> WATZLAWICK, Paul, BAVELAS, Janet y JACKSON, Don. Teoría de la Comunicación Humana. [libro]. Barcelona: ediciones Herder. 1991, P.28-30.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p.28-30.

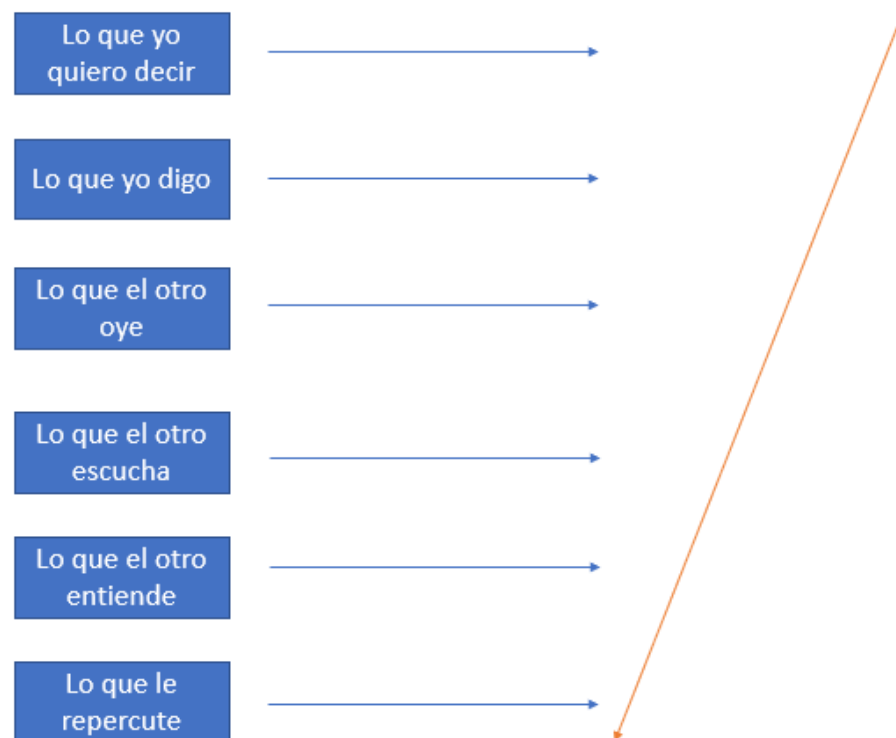
<sup>43</sup> *Ibíd.*, p.29.

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p.38.

comunicación. Y a pesar de que no haya palabras va a existir un conjunto de miradas y acciones gestuales que hace que ocurra una retroalimentación.

La Escuela de Palo Alto considera que la comprensión de un mensaje no está totalmente relacionada con su construcción. Es decir, lo que decimos pasa por varios procesos antes de llegar al receptor, de tal manera que él muchas veces no entiende totalmente lo que el emisor quiso decir. El cuadro de Gilbert Millet, donde se muestra el 'grado' de recepción, comprensión y repercusión de un mensaje, explica el proceso.

**Grafica 4** Intención de comunicar, Escuela de Palo Alto



**Fuente:** autor, con base en la referenciación bibliográfica de autores.

Por todos los cambios presentados en la sociedad, la PNL nace en la época de posguerra. Allí se practicaron procesos de hipnosis, se utilizó esta técnica para curar a las personas por enfermedades y problemas mentales, debido al gran número de enfermos en la temporada de guerra. Por medio de la sugestión se llevaba a la persona a realizar la cura de los problemas que los agobiaban. Esto es algo que se practica en la PNL.

Estos procesos de curación donde se usaba la palabra y la hipnosis, esto tuvo furor en la década de los sesenta, y entonces se empezó a utilizar medicina con religión

unida de una gran esperanza de recuperación (fe). Experimentaron que si se cambiaban los pensamientos e ideas negativas por positivas ocurría el proceso de curación, hechos que muchos llaman milagros ya que la ciencia no los puede demostrar.

Dos jóvenes estadounidenses Richard Bandler (estudiante de psicología, informático, matemático y lingüista) y John Grinder (profesor ayudante de Lingüística de la Universidad de Santa Cruz) hicieron que con sus estudios apareciera la PNL. Bandler cuando trabajaba en la Universidad de California y grababa conferencias de Terapeutas importantes como Virginia Satir, Friedrich Perls y Milton Erickson, fue allí donde aprendió todas las técnicas que estos utilizaban.

Friedrich Perls, fundador de la Terapia Gestalt y psicólogo dedicado al estudio de la psicología y al manejo de reconocer los errores propios de cada individuo, el poder asumir sus propias debilidades sin considerarlos grupales. Vivir el presente y poder aceptarse tal y como es la persona.

Bandler y Grinder investigaron las diferencias entre una comunicación normal y una exitosa. Llegaron a la conclusión que los resultados efectivos se debían a que utilizaban esquemas muy peculiares en la comunicación.

## 9.CAPITULO II. INCIDENCIA DE LOS FACTORES SENSORIALES EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PERSONAS

La Programación Neurolingüística tiene una relación con el talento humano, miran la parte interna del individuo, la familia, sus organizaciones, la relación con la naturaleza, como se maneja esta interacción con dichas energías que proveen, para hacerlos más entendibles. Así como conocer todo lo que el cuerpo nos transmite y que a veces no entendemos, a través de ejercicios.

Querían encontrar por medio de preguntas con las cuales el individuo generaliza, confunde y cambia, estas son: "Quién, Con quién, Para quién, A quién, Dónde, Cuándo, De dónde, En qué, Qué, Acerca de qué, Si.... Explicaciones sensoriales de los individuos.

La PNL se puede explicar como una forma de hacer que el cerebro funcione positivamente, muy distinta a la Teoría de la Aguja Hipodérmica, que está basada en conseguir efectos positivos en una persona consiente que va a ejecutar este procedimiento. La manipulación positiva del cerebro tiene un fin y es el de alcanzar bienestar en las personas, a través de mensajes repetitivos que hacen que este los asuma y se los crea, definiendo en PNL el proceso de anclar ideas.

En este sentido, según Porter, ser competitivo es poder sobresalir entre los demás grupos que se encuentran en un mismo mercado, buscando ser escogidos por su calidad, buena atención al cliente, garantías y bajos costos.

Para sobresalir en el mercado hay unos factores de competitividad que se le pueden dar mejora continua, es necesario hacerlo debido a los mercados cambiantes de esta época, a continuación, serán nombrados y explicados.

Hidalgo afirma, *"La capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces, en la búsqueda de ser competitivas en su segmento del mercado"*<sup>45</sup>.

Es decir que las organizaciones pueden reinventarse y acomodarse a lo que las rodean, para generar competencias y diferentes formas en sus procesos.

Pero el principal valor que tienen las empresas es lo que se puede ver y lo que no se puede ver y tocar, los intangibles son los activos humanos que nos da las principales ventajas en la competencia.

---

<sup>45</sup> HIDALGO, Antonio. La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid. Pirámide, 2002, p.20. ISBN: 978-84-368-1702-7.

El capital tangible es algo que se puede imitar, pero el activo potencial humano que estas tengan es el factor primordial, así que mientras más se trabaje en la comunicación y trabajo grupal se podrán incrementar los activos intangibles de una empresa.



## 10.CAPITULO III. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES SENSORIALES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LA COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

“La productividad es la Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora”.<sup>46</sup>

la perfección y mejoramiento en las producciones de las organizaciones, es lo que distingue a una organización excelente de una que está atrasada. Actualmente con PNL las empresas pueden formular mensajes de comercialización más efectivos, y superar mucho más rápido los retos que se les presenten.

Los elementos que conforman la parte intangible (personal humano) de una organización son los indispensables para tener ventajas competitivas, estos mercados deben ser activos.

La PNL permite tener un comportamiento variable, pensamientos dinámicos y estratégicos y la comprensión de los mapas mentales. Podríamos decir que la PNL es el motor del cerebro humano, ya que puede indicar detalladamente como trabaja la mente, como piensan, se desenvuelven, se motivan, se relacionan y tienen procesos de cambios.

El desenlace de las teorías de algunos autores se basa en los elementos sensoriales que pueden afectar la productividad, la relacionan con competencias organizacionales y distintos puntos que se pueden aplicar para mejoras de dicha competitividad.

Como lo decía Weerth<sup>47</sup>, es importante tener en cuenta el aprendizaje porque con el sentido, las personas podrán conocer y entender mejor el mundo, ya que por medio de los sentidos captarán mejor al poder ver, escuchar y palpar entre otras.

A través de la PNL se pueden dar respuestas más sencillas y con menos dificultad que en tiempos atrás hayamos podido pasar. Por eso se puede aplicar en todas las facetas de la comunicación.

---

<sup>46</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Producción. [sitio web]. [citado 2, julio, 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/productividad>.

<sup>47</sup> WEERTH, Rupprecht. La PNL y la Imaginación. Barcelona: ediciones sirio. 1992, P.1-30. ISBN: 8478082387.

Así que si identificamos lo que pensamos tendremos una mejor comunicación basada en el entendimiento de lo que se quiere decir y comprender al tiempo el mensaje del interlocutor. Esto primordialmente cuando se va a enseñar, negociar, dar lineamientos, y motivarse o motivar a los demás.

motivar a los demás y a uno mismo. Todos tenemos una forma de pensar que se pueden agrupar en tres modelos (Visual, Auditiva y Cinestésica), formas que poseen todos los individuos pero que al pasar el tiempo se va pronunciando más una que otra, dependiendo esto de los trabajos que desarrollamos, la gente con que nos reunimos, y hasta de los mentores que tuvimos.

El lenguaje es un medio de comunicación, por eso cada individuo entiende diferente y le da un significado distinto, pero cada uno tiene un lenguaje propio. Sus propias creencias y esta forma de transmitir están dirigidos por su mapa personal ya que todos vemos las realidades desde nuestro punto de vista.

No obstante, la PNL permite dirigirnos a ver la realidad de cada uno en forma positiva, de creer en nosotros mismos, del mundo en que nos movemos, de todo lo que hacemos enfocado todo en el encuentro con el éxito.

La comunicación es un punto importante en la implementación de la PNL, porque para que haya armonía, bienestar y buenas formas de entender el mundo necesitamos tener interacciones muy positivas y eficaces. Para ello necesitamos estudiar todos los puntos que conforman la comunicación verbal, organizacional y de bienestar.

La PNL también es implementada en diferentes campos como son el periodismo y la publicidad entre tantos.

Se entiende también que cada individuo procesa a su manera lo que le llega y observa, esto puede afectar, y si puede identificar como es que recibe todo esto, puede tener mejores respuestas, y logrará una mejor comunicación.

Nuestros sentidos son atacados por información a cada segundo y nosotros escogemos la forma de interpretarlos de acuerdo con nuestras creencias y experiencias vividas. El inconsciente no sabe diferenciar entre lo que es imaginario y lo que es real.

Estudios referencian que las personas se identifican con alguno de estos tres canales:

**10.1. Visual:** Tener imágenes mentales, recuerdos, pensamientos.

**10.2. Auditivo:** Recordar con sonidos, voces, ruidos y elaborar mapas con estos factores.

**10.3 Cinestésico:** Formar imágenes e ideas con sensaciones físicas como olores, sabores, tacto. (gusto, olfato, tacto).

En el momento de solucionar un problema es de lógica analizar qué ¿una persona Visual trabajará ¿una respuesta que se vea bien?, una ¿Auditiva una solución que se escuche bien?, y una Cinestésica una respuesta ¿que la haga sentir excelente?

En la tabla siguiente se resume lo que las investigaciones descubrieron acerca de los movimientos oculares; esto se suele denominar “acceso visual”.

**Cuadro 2** Acceso visual

<p><b>CUANDO MIRAN ARRIBA A LA IZQUIERDA SON IMÁGENES IMAGINARIAS</b></p> <p><b>PERSONAS VISUALES</b></p>	<p><b>CUANDO MIRAN ARRIBA A LA DERECHA SON IMÁGENES RECORDADAS</b></p> <p><b>PERSONAS VISUALES</b></p>
<p><b>CUNDO MIRAS CENTRADO ES UNA IMAGEN RECORDADA O IMAGINARIA</b></p> <p><b>PERSONAS VISUALES</b></p>	<p><b>CUANDO SE MIRA A MEDIA ALTURA A LA IZQUIERDA O ALA DERECHA SON SONIDOS RECORDADOS</b></p> <p><b>PERSONAS AUDITIVAS</b></p>
<p><b>MIRAR ABAJO Y A LA IZQUIERDA SON SENSACIONES RECORDADAS O IMAGINARIAS</b></p> <p><b>PERSONAS CINESTESICAS</b></p>	<p><b>MIRAR ABAJO A LA DERECHA ES TENER UN DIALOGO INTERIOR</b></p> <p><b>PERSONAS AUDITIVAS</b></p>

Fuente: autor, con base en la referenciación bibliográfica de autores

Reconocer el canal sensorial que usamos facilita comprender como pensamos. Este canal abarca todo los hechos reales o imaginarios.

Entendiendo la tabla anterior, todas las imágenes visuales quedan en la mente cuando se han visto un número de veces y quedan grabadas. Esto marca una posición importante en la competitividad de las organizaciones, ya que se puede pasar información más eficaz por los canales auditivos y visuales, a los usuarios y clientes quedando con una buena primera impresión, que lleva a una correcta comunicación.

Estos modelos que propone la PNL son los utilizados en las organizaciones, dejan aumentar la potencia en parte individual y organizacional. Estas mismas se utilizan y permiten en áreas operativas, gerenciales o administración organizacional.

Para Rodríguez P., Las técnicas de PNL en una compañía deben realizar un trabajo organizacional enfocado en quitar las barreras de tipo nervioso, individual y social. Esto para hacer algo muy atrayente, fortalecer los puntos débiles y la competitividad.

Así se puede formar un entorno organizacional efectivo, donde todo el grupo se motiva a tener un alto rendimiento y crecimiento de la compañía donde se encuentra trabajando y así tener un mejor ambiente.

## 11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Frente al proceso histórico del concepto de Programación Neurolingüística se determina la importancia en avances de investigación sobre el comportamiento del individuo a partir de la aplicación de submétodos que surgieron a partir de la PNL en áreas como la comunicación, la psicología y la organización, destacando su función correctiva en procesos cuya comunicación está imposibilitada de acuerdo con la interferencia de factores externos al proceso entre emisor y receptor.

Este trabajo logra demostrar como la competitividad organizacional, puede traer resultados demasiado benéficos para una empresa, por lo que busca marcar un hito en la implementación de estas estrategias en las empresas que no cuentan con esta táctica, para que analicen como su estrategia competitiva puede llegar a generar un impacto inclusivo en sus clientes. Este trabajo permite mostrar de una forma más desglosada la acogencia que puede llegar a tener en los usuarios la competitividad organizacional.

Ahora bien, frente al análisis de los factores sensoriales en el proceso de comunicación y, en específico su papel dentro de la PNL, resulta necesario resaltar la importancia que tienen los mismos, por cuanto todo proceso neurolingüística carecería de aplicabilidad sin su correcto desarrollo dentro la búsqueda de metas planteadas por las organizaciones.

Finalmente, por todas las investigaciones que se han realizado en este campo, se conoce que la modificación o los cambios en las representaciones pueden influir en la forma y en la personalidad de todos los individuos; pues pueden verse inmediatamente las diferencias en la conducta utilizada por los individuos.

## **12. CONCLUSIONES**

La programación neurolingüística muestra ser una inclinación hacia el estudio y análisis de las emociones, la PNL copera para hacer de la comunicación un proceso directo, asertivo, fresco y ligero, sin crear desviación e incertidumbre en el mensaje.

El uso de la Programación Neurolingüística en las personas de una compañía es fundamental en la comunicación, ya que afronta las barreras semánticas y personales que existen como resultado de un mal uso del lenguaje y del pensamiento por parte de los jefes y subordinados.

Las estrategias de PNL permiten elevar la autoconfianza y la autoestima de los individuos a través del cambio del lenguaje limitante y grotesco que pueden ser utilizados por los líderes en situaciones de alta tensión, transformándose en un orientador con lenguaje idóneo y con respaldo en la confianza por parte del capital humano a su cargo.

Se pudo concluir que la competitividad organizacional, surge de una manera más fluida a través de las herramientas que brinda la PNL, por lo que gracias a esta programación neurolingüística se extiende un campo que funciona de manera estratégica, asimismo, se logra determinar que el trabajo armónico de estas dos herramientas, permite que se trasmite de forma inconsciente, a las personas, que son excelentes en lo que hacen, por lo que brinda una satisfacción de gratitud y participación activa, generando así, una conexión entre el cliente y los integrantes de la empresa.

### **13.RECOMENDACIONES**

Se debe adoptar un método sencillo y coherente de entendimiento de las personas y las organizaciones, así se puede aplicar técnicas para el desarrollo y crecimiento de esta, con la ayuda de la parte más esencial de esta, el talento humano.

La Programación Neurolingüística ha demostrado ser una técnica importante para el manejo de las emociones, para la forma en comunicarse y la manera de captar la atención de un equipo, si se mejora la comunicación, se mejorarán los procesos internos, por lo tanto, un crecimiento significativo en la organización puede surgir.

Conocer las técnicas de Programación Neurolingüística en un líder o jefe de equipo es esencial para el manejo de este, se pueden obtener mejores resultados y mejorar el ambiente laboral, permitiéndoles evidenciar del estado emocional que se tiene, para así proyectar cosas positivas a los colaboradores estratégicos, adoptando posiciones y técnicas para motivar.

Se recomienda facilitar las relaciones entre el personal perteneciente a la organización y los clientes o proveedores; ya que la PNL es complementaria para el desarrollo de la competitividad organizacional pero no ofrece amplitud en la negociación y generación de confianza entre los sujetos que integran la negociación, esto conlleva a que se haga un mejor manejo en la toma de decisiones y a facilitar la comunicación en los integrantes de la empresa, es recomendable darle participación activa a todos los integrantes.

## BIBLIOGRAFÍA

BLANDER, Richard y GRINDER, John. La estructura de la magia. 4. Ed. Chile: Editorial Cuatro Vientos, 1980, p.1. ISBN: 9788489333093.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.3 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [13, junio,2020].

FUNDACIÓ FACTOR HUMÁ. Unidad de Conocimiento la Programación Neurolingüística [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones 2011, p.2. [Citado 1 de julio de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/tp0RVeO>.

GESSEN, Vladimir y GESSEN, María Mercedes. Programación Neurolingüística En: La Revista Venezolana de Educación Educere [repositorio digital]. Mérida. Universidad de los Andes, vol, 6. Nro.19. 2002, p.3. ISSN: 1316-4910. [Consultado: 24, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601914.pdf>.

GRANIZO CORTEZ, Gloria. “Estrategias Pedagógicas de Programación Neurolingüística y su Relación con la Enseñanza de Lengua y Literatura en los Sextos y Séptimos Años de las Escuelas de la Parroquia Augusto N. Martínez del Cantón Ambato en el año 2013[Repositorio Digital]. Trabajo de Grado. Magister en ciencias de la Educación. Facultad de Pedagogía. Ambato. 2015, p.19 [Citado 20, JUNIO, 2020] Archivo pdf Disponible en: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1476/1/75970.pdf>

GUZMAN, Vanessa. Comunicación Organizacional [en línea]. Red Tercer Milenio. Edición 1. Estado de México. Ma. Eugenia Buendía López. 2012, p. 11. [citado 15, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/yp9sTDw>

HIDALGO, Antonio. La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid. Pirámide, 2002, p.20. ISBN: 978-84-368-1702-7.

MARCANO, Martha. Estudio de la Comunicación basado en la Programación Neurolingüística [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Máster en Administración. Universidad del Zulia. Maracaibo. Facultad de Ciencias Administrativas. 2018, p.51-52 [Citado 10, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/Rp2RPIK>.

MOHL, Alexa. El Aprendiz del Brujo. 6 Ed. Málaga: Editorial Sirio, S.A. 1992, P.269. ISBN84-7808-242-5

MORELLA VELAZCO. Programación Neuro- Lingüística En: Ils7. [sitio web]. México. Sec. Publicaciones. 2016, p.16. [Citado 5 de julio de 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/gp2ulCI>.



OSPINA VÁSQUEZ, Melissa, ROJO TORRES, Yesica y ZULUAGA POSADA, Jimena. La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia [Repositorio Digital]. Trabajo de Grado. Especialista en Alta Gerencia. Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Medellín. 2014, p.72. [Citado 15, junio, 2020].

PUCHE, José. El Libro de la Transformación Personal. 2. Ed. s.l.: Editorial Intermedio, 1999, p.10. ISBN: 9789582810870.

Revista Cubana Educación Superior. La Habana, universidad autónoma de nuevo león, 2019, nro. 3. ISSN 0257-4314

Sánchez Enríquez, María Belén. La programación neurolingüística como herramienta para mejorar la comunicación en la empresa AKROS. [Repositorio Digital]. Trabajo de Grado. Titulación de Psicóloga Industrial. Universidad Central de Ecuador. Facultad de psicología. Quito. 2012, p,100. [Citado 15, junio, 2020]. Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/tp1kvO2>.

URZÚA, Rodrigo. Neurociencia En: Escuela de Kinesiología. Valparaíso. [sitio web]. Madrid.ES. Sec. Publicaciones. 2017, p.1 [citado 15, junio, 2020]. Disponible en: <https://cutt.ly/Wp9OYSr>

VELLEGAL, Ana. La Programación Neurolingüística como herramienta para la enseñanza E/LE. [Repositorio Digital]. Trabajo de Máster en Enseñanzas de Español Lengua Extranjera. Universidad Carlos III. 2004, p.27. [Citado 10, junio, 2020] Archivo en pdf Disponible en: <https://cutt.ly/Lp2JZ0V>

VILLA CAMACHO, María Eugenia. Programación neurolingüística: fundamentos, aplicaciones y modelos. [libro]. Bogotá: ediciones Universidad de América. 2015, noviembre. P.21. ISBN: 978- 958-8517-30-8.

WATZLAWICK, Paul, BAVELAS, Janet y JACKSON, Don. Teoría de la Comunicación Humana. [libro]. Barcelona: ediciones Herder. 1991, P.28-30.

WEERTH, Rupprecht. La PNL y la Imaginación. Barcelona: ediciones sirio. 1992, P.1-30. ISBN: 8478082387