



PNL. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, ONTOLOGÍA DE LA GERENCIA MODERNA

Resumen

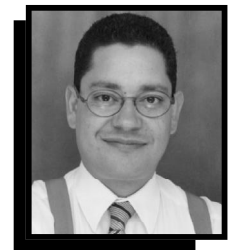
El juego gerencial ha cambiado y requiere gerentes líderes y administradores. Las cosas se administran, la gente se lidera, se gerencia. El gerente líder del siglo XXI se debe formar, capacitar, entrenar en aquellas habilidades requeridas por este nuevo entorno. Debe desarrollar dos nuevos tipos de competencias: primero, como gerente integral debe contar con capacidad directiva; segundo, si los conocimientos regulares ya no son suficientes, necesita ahora desarrollar su inteligencia emocional.

Este artículo plantea por qué el supergerente de hoy necesita utilizar su cerebro de manera más eficaz y saber cómo funciona. No saber cómo funciona el cerebro humano es como utilizar un supercomputador con el software más complejo del mundo sólo para escribir cartas. Los seres humanos sólo usamos un mínimo porcentaje del potencial cerebral. Braintec es la "tecnología cerebral" que estudia cómo funciona el cerebro y cómo manejarlo. Aprenda a usar su cerebro para gerenciar: hágalo por variar.

Abstract

The management "game" has changed, requiring new leaders and managers. Things are conducted; people are led and managed. In the XXI century, the leader should be instructed and trained in new contextual abilities. He should develop new competences: as an integral manager, he should become a good leader; but he should also develop his emotional intelligence.

This paper describes why the new businessman should use his brain processes more efficiently and realize how they work. The fact is not only to understand that the brain works just as a computer. Human beings use only the minimal percentage of their brain potential. Braintec is the brain technology that studies how the brain works and how to manage it. Let us use our brain for management: Let's try it.



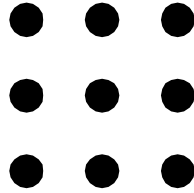
Por
**John Orlando Crissien
Castillo**

Profesor Asociado, Facultad de Postgrados. Escuela de Administración de Negocios EAN.

E-mail: jcrissien@ean.edu.co

Palabras Clave:

Gerencia, liderazgo, tendencias en administración, pensamiento holístico, pensamiento integrado, programación neurolingüística.



Una con cuatro líneas rectas sin levantar el lápiz los nueve puntos.

I NTRODUCCIÓN

Si usted ha comenzado a leer este artículo lo felicito porque es de las pocas personas que se interesan por el logro de objetivos. O bien empezó a leer porque no pudo unir los nueve puntos con cuatro líneas y está buscando la respuesta en estas líneas o porque lo logro y quiere saber qué significa haber podido hacerlo. Estas dos posiciones ya lo califican por encima del 95% de los que escudan lo que pasa en su interior, de los que no se cuestionaron o no se dieron cuenta de cómo comienza este artículo.

La respuesta de cómo unir estos puntos se encuentra al final de este artículo. Es sencilla, pero es la base de toda una investigación. ¿Por qué algunos logran resultados excepcionales en gerencia y otros se estrellan en el intento y no lo vuelven a hacer? Más allá, ¿cómo “aprovecharse” de los que lo hacen de manera excepcional y enseñar a otros para que tengan los mismos resultados? En este trabajo, la respuesta conduce hacia dos frentes de investigación: la programación neurolingüística y la inteligencia emocional; en otras palabras, a una ontología de la gerencia basada en la neurociencia (PNL) y en la inteligencia emocional.

¿CÓMO UNIR LOS PUNTOS USANDO EL CEREBRO?

En los últimos diez años las investigaciones sobre el cerebro y su funcionamiento han generado la denominada tecnología cerebral. Unir los nueve puntos demanda la ejecución de sistemas lógicos y creativos. En primer

lugar, el cerebro busca si alguna vez había hecho este ejercicio en sus archivos, en sus recuerdos. Es probable que recuerde haberlo hecho pero no cómo resolverlo; entonces se enfoca en la dificultad del mismo. Los recuerdos y los procesos lógicos se encuentran en el hemisferio izquierdo del cerebro, el hemisferio dominante. Así las cosas el sistema académico resulta izquierdista.

La única forma de resolver este ejercicio es usando la creatividad, saliéndose del recuadro de los nueve puntos. De hecho hay que salirse dos veces, no solo una, del marco genérico para lograrlo. Estos procesos creativos tienen lugar en el hemisferio izquierdo: allí se proponen alternativas diferentes, una y otra vez. Algunos se rinden en el intento, mas es aquí donde juega un papel clave la inteligencia emocional, que orienta los objetivos más allá de los fines prácticos o monetarios.

La resolución de este ejercicio exige una perspectiva holística del cerebro: un marco de inteligencia emocional y de inteligencia intelectual. De la misma manera el gerente moderno debe generar procesos de pensamiento integrado usando los dos hemisferios cerebrales vinculados al coeficiente intelectual y al coeficiente emocional.

ONTOLOGÍA GERENCIAL

La gerencia moderna se basa en la competitividad y en la productividad empresarial. La gerencia como profesión enfrenta hoy en día nuevos retos que se crean por la misma esencia del mundo de los negocios. Mucho se ha hablado y se ha escrito sobre qué hacer, pero poco sobre cómo hacerlo. Este es uno de los cuestionamientos planteados a la academia, a los procesos de capacitación, pues aun cuando se estudian los temas y se capacitan los profesionales, los resultados requeridos en la gerencia no se dan de manera directa.

La gerencia como profesión implica que hay un grupo de seres humanos que “hacen” el oficio, que tienen un lenguaje común y coherente y que existen conceptos, técnicas y tecnologías compartidas. La gerencia en tanto profesión genera protocolos de acción ante

situaciones problemáticas. Estas características permiten definir una ontología y hablar de una escuela ontológica de la gerencia.

De acuerdo con el Instituto de Ontología Aplicada, la ontología es el arte y la ciencia del Ser. El propósito de la ontología es adentrarse en el examen de la naturaleza fundamental del Ser. ¿Cuál es la esencia actual o verdadera de cualquier cosa o proceso? Tal descubrimiento u observación puede tener significado solamente si los principios fundamentales que han sido descubiertos tienen una implicación práctica en la vida. Se habla, por lo tanto, del arte y la ciencia de la ontología aplicada.

De acuerdo con la Enciclopedia Wikipedia, la ontología es un conjunto de términos y relaciones entre los términos que describen un dominio de aplicación concreto. La ontología ha de concebirse como un entendimiento común y compartido de un dominio, que puede comunicarse entre científicos y sistemas computacionales.

Según Gruber (1993:199), una ontología constituye *“a formal, explicit specification of a shared conceptualization”*. Steve et al. (1998a: 1) distinguen tres tipos fundamentales de ontología:

- Ontologías de un dominio, en las que se representa el conocimiento especializado pertinente de un dominio o subdominio, como la medicina, las aplicaciones militares, la cardiología o, en nuestro caso particular, la gerencia.
- Ontologías genéricas, en las que se representan conceptos generales y fundacionales del conocimiento como las estructuras parte/todo, la cuantificación, los procesos o los tipos de objetos.
- Ontologías representacionales, en las que se especifican las conceptualizaciones que subyacen a los formalismos de representación del conocimiento, por lo que también se denominan metaontologías (*meta-level o top-level ontologies*).

Si la ontología es el estudio de la esencia, del ser como objeto de estudio para lograr conceptos universales, leyes invariables, principios aplicables a todo fenómeno, el cuestionamiento inicial de una ontología de la gerencia es: ¿qué es la empresa como ser? De este cuestionamiento surge también la siguiente pregunta: ¿de dónde surge la necesidad de la gerencia y quién gerencia?

La ontología gerencial toma en cuenta dos fundamentos: la empresa como tal, la cual se desarrolla en un entorno externo, y el individuo, el gerente como motor de la misma. El gerente es el encargado en los momentos de verdad de efectuar la toma de decisiones vinculadas con los procesos organizacionales y orientadas hacia la búsqueda de hacer más con menos, y de incrementar la utilidad monetaria, espiritual o emocional.

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

En los últimos cincuenta años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica, la biología del conocimiento, la teoría de sistemas y las corrientes filosóficas ha contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del fenómeno de los seres humanos trabajando juntos. Uno de estos enfoques es la programación neurolingüística (PNL) la cual se enfoca principalmente al descubrimiento de modelos, es decir, de ontologías.

En términos de gerencia se han definido modelos de pensamiento de gerentes exitosos, que han permitido el entrenamiento de otros con base en el funcionamiento cerebral. Desde el punto de vista del ser gerente, la ontología cerebral ha desarrollado nuevas tecnologías. Mas el simple desarrollo del coeficiente intelectual, no garantiza el buen desempeño gerencial; se necesitan otros ingredientes no desarrollados académicamente: entenderse a sí mismo, orientación a resultados, gestión de las emociones para no caer en la depresión, interacción y comunicación con empatía, desarrollo conjunto en equipos de trabajo y entendimiento del proyecto de vida futura, dimensiones todas vinculadas al desarrollo de la inteligencia emocional y por tanto a la PNL.



La PNL es la ciencia de las oportunidades (Grider y Bandler, 1975). La PNL brinda al cerebro una serie de alternativas diferentes para tomar a voluntad diferentes opciones y estrategias con base en el entendimiento y el funcionamiento del cerebro. Se trata de un conjunto de poderosas técnicas diseñadas para producir cambios permanentes a corto plazo.

La PNL surgió en Santa Cruz, California, a comienzos de los años 70, con John Grinder, profesor de lingüística de la Universidad de Santa Barbara, y Richar Bandler, profesor de informática. En sus investigaciones definieron un modelo con base en los más importantes psicoterapeutas exitosos de diferentes áreas a partir de la pregunta: “¿Cómo actúan y logran cambios rápidos en las personas, allí donde otros se demoran mucho más tiempo?” Empezaron investigando las fortalezas de estos hombres exitosos: su sistema de programación, los fundamentos lingüísticos, matemáticos e informáticos.

Los análisis realizados a tres psicoterapeutas exitosos concluyeron que éstos tenían una comunicación efectiva que lograba cambios personales, que generaba un aprendizaje más

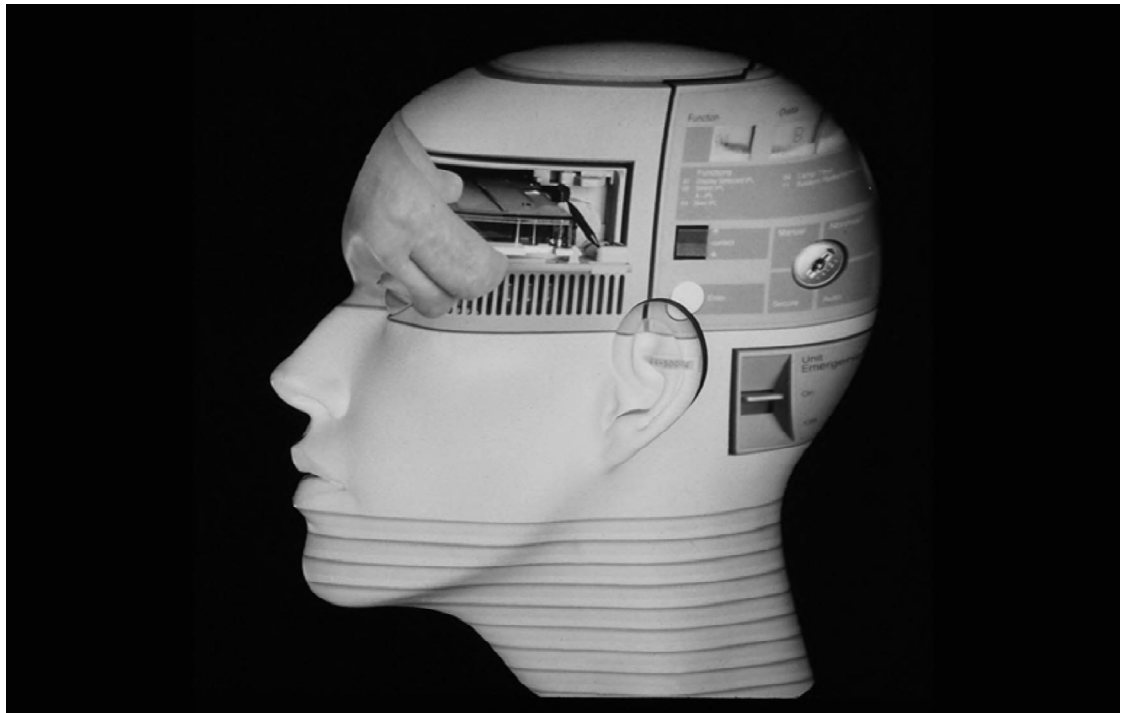
acelerado y por ende un mayor disfrute de la vida. Se trataba de Virginia Satir, una afamada terapeuta de familia; de Frist Perst, padre de la hipnoterapia en Milton Ericsson; y Gregory Bateson, investigador en lingüística, comunicación y teoría de sistemas.

En la PNL los circuitos neurales desarrollan rutinas de acción y de pensamiento. Por ejemplo, ¿qué programa corre o qué rutina hace usted todos los días para ir al trabajo? ¿Qué hace metódicamente todos los días para llegar a la oficina? ¿Cómo enfrenta tradicionalmente un problema?

¿Cómo funciona el sistema nervioso central, es decir, el computador maestro, el cerebro? ¿Por qué funciona? ¿Cómo empezar a manejarlo? ¿Qué papel juega el lenguaje verbal y el no verbal que se utiliza diariamente y que se encarga de programar el cerebro?

GERENTE LÍDER Y REAPRENDIZAJE

¿Cómo funciona el cerebro y cómo usarlo para enamorar a la gente? ¿Cómo funciona el cerebro? En los últimos diez años se han realizado investigaciones sobre el cerebro y se han descubierto muchas de sus



especificidades. Básicamente se ha podido establecer cómo manejar esta excelente computadora.

El cerebro es la computadora más perfecta. Los humanos tenemos el último modelo de la creación; más de 3.000 o 4.000 años de desarrollo y actualización, de mejoras en nuestro cerebro. Esta evolución da pie a nuevas estrategias de acción. Nuestro computador es tan perfecto que no lo sabemos manejar y optimizar en un alto grado. Desgraciadamente este gran computador no es amigable en su uso y no trae manual del usuario. La tecnología cerebral entonces se desarrolla como una herramienta para su mejor manejo. Un manual de usuario para potencializar el cerebro.

Según los últimos estudios, se habla de que los seres humanos manejan un potencial cerebral entre el 4% y 10%. Muchas personas van felices por el mundo diciendo que manejan el 5% de su capacidad cerebral y mueren con el cerebro nuevo. La magia de generar liderazgo y gerencia mediante el desarrollo de competencias radica, primero que todo, en saber cómo funciona el cerebro y, en segunda medida, en cómo usarlo en un porcentaje mayor para tornarse en líder transformador, para entender de manera individual como funcionan las personas que están a nuestro cargo y mediante estrategias claves motivarlos, comprometerlos y hacerlos más productivos en beneficio de su propia vida y de la productividad de la empresa. Conocer y utilizar el cerebro y la tecnología cerebral brinda mejores opciones para desarrollarnos como personas y por tanto para elevar nuestra productividad en todo sentido.

Como segunda estrategia, la PNL analiza e identifica los canales de percepción, es decir, la forma en que diferentes tipos de personas perciben y construyen su mundo partiendo del canal predilecto para comunicar y programar el cerebro. El conocimiento del manejo y funcionamiento del cerebro puede redundar en un conocimiento de las herramientas para saber cómo se puede programar en beneficio del liderazgo personal y empresarial.

¿POR QUÉ SOMOS COMO SOMOS?

Se acepta que los norteamericanos son de una manera; que los europeos son de otra, que los latinoamericanos tienen unas características particulares. Tales características en los grupos humanos conforman un mapa mental, una serie de creencias de cada persona y que hacen que se desenvuelva y actúe de una manera específica en un momento determinado.

La tecnología cerebral plantea una premisa básica: el mapa no es el territorio. El mapa de un territorio geográfico no es en realidad el territorio. Es sólo una representación del país. El territorio real tiene características que no aparecen en una representación. No existe ser humano que tenga en su mente la representación total de un territorio o espacio. Los seres humanos creamos una realidad individual dependiendo de la experiencia sensorial.

Lo que para una persona es la realidad y una forma de percibir la vida, para otra puede ser algo totalmente irrisorio. El mapa mental de cada ser humano depende de cómo se programa el cerebro. Para algunos gerentes la realidad se ve, para otros se escucha y para otros se siente. Los canales de percepción (visual, kinestésico, auditivo) alimentan el cerebro y crean mapas determinados individualmente.

La tecnología cerebral demuestra que no hay un mapa perfecto para ver la vida o hacer las cosas. Pero sí hay modelos de excelencia que garantizan resultados relacionados con el liderazgo y las competencias claves para el éxito. Estos esquemas están relacionados con algunos aspectos como:

- La comunicación y el lenguaje. La manera en que nos comunicamos, las palabras que decimos y que nos dicen, afectan el funcionamiento del cerebro.
- El sistema de creencias. Los programas cerebrales permiten crear un sistema que en esencia hace que seamos de una manera específica.



- Las limitantes. Reales o creadas, las limitantes pueden ser de tipo social, genético o personal.

Llegar a la pubertad o a la edad adulta cambia la forma en que se aprende, marca diferencias en relación con el aprendizaje en los niños. Somos cómo somos dependiendo también del enfoque, de los temas y asuntos en donde concentramos la atención y, finalmente, de los valores, es decir, de las reglas básicas por la cuales se rige cada persona. Veamos cada uno de estos aspectos en detalle.

COMUNICACIÓN Y LENGUAJE

El lenguaje es engañoso, distorsiona y tiene una fuerte carga emocional. Con una sola palabra se pueden decir diez cosas diferentes. Si se dice a una persona “¡hola!”, puede ser un saludo, pero si digo “Hoooooola”, a modo de sorpresa o con entonación de regaño se están diciendo cosas diferentes. La emotividad en las palabras y el tipo de palabras generan un programa y una respuesta cerebral distintos.



En comparación con los computadores, si a éstos se les informa con basura generan basura. En español tenemos más palabras para denotar cosas negativas que para denotar cosas positivas. Es evidente que nos alimentamos y hablamos de nosotros por lo general de manera negativa. Al hablar hay numerosas interferencias o ruidos; al interactuar se dicen cosas que se sienten, aun cuando se entiendan de manera distinta dependiendo de la emotividad propia o individual.

En la comunicación utilizamos las palabras y nuestro propio cuerpo para transmitir un mensaje. Tener claridad en este sentido puede ayudar a romper la costumbre de hablar de manera negativa. La clave es generar pautas de comunicación interna y externa que sean potencializantes para de esta manera tornarnos en Pigmaleones que cambien estatuas de piedra por bellas princesas en cada uno de nuestros colaboradores.

EL SISTEMA DE CREENCIAS

“Todo lo que usted crea o no crea que puede hacer es totalmente cierto.” El sistema de creencias es un programa cerebral. De hecho las creencias se constituyen en la realidad de cada persona. Cada neurona se asocia con millones de sus semejantes para generar programas. Al encender un computador automáticamente corre un programa de inicio, así mismo las personas creamos en nuestro cerebro programas generados como las creencias. Este sistema está expuesto a todo lo que nos rodea, a modo de un programa mental.

Todo lo que el ser humano realiza está condicionado por sus creencias, potencializadoras o no, y generadas por su experiencia. Las creencias son congruentes con las acciones y sus resultados. Una creencia limitante, por ejemplo, un “no puedo”, o un “es difícil”, tiene consecuencias en el cerebro y genera acciones mediocres, sin

alternativas ni resultados positivos que confirman la dificultad.

Una vez que se entiende de qué manera crea el cerebro estas creencias es posible romper los esquemas. Tomar acción es la clave. Puede que los resultados no sean positivos pero la creencia inicial debe ser “sí se puede”. Todo se puede lograr; simplemente hay que buscar la forma.

LIMITANTES

Los sistemas de creencias generan limitantes. Estas limitantes pueden ser sociales, personales y genéticas. Las limitantes genéticas son intrínsecas al ser humano, es decir, el hombre no puede volar por sí mismo, no ha sido diseñado biológicamente para ello. Pero los seres humanos hemos volado utilizando aparatos que rompen estas mismas limitantes. Los seres humanos genéticamente no pueden ver a distancias mayores de 1.000 metros. Pero aun así el ser humano ha inventado aparatos para lograrlo.

Las limitantes sociales se generan por el hecho de vivir en una cultura específica. En algunas culturas las mujeres no deben dejarse ver el rostro y esta creencia está tan arraigada que es parte de la realidad de cientos de mujeres. Por razones similares muchas mujeres no pueden trabajar ni estudiar ni mucho menos tener acceso a la salud o a cargos gerenciales.

Las limitantes personales son aquellas que nosotros mismos creamos. Yo puedo hacer esto o yo soy malo para aquello. Los miedos que se generan de manera inconsciente crean nuestra realidad y por ende somos como somos.

Ninguna de estas creencias son verdaderas, salvo para aquel que cree que lo son. Por ello la misión y la competencia del gerente líder es desarrollar las creencias potencializadoras de sí mismo y de su gente. Hay que tomar acción para romper viejos circuitos neurales de creencias no ciertas. Pues siempre será posible cambiar la realidad, puesto que la realidad es una ilusión.

EL PODER DEL ENFOQUE

¿Alguna vez le ha ocurrido que le dicen que traiga algo que está en la cocina en el tercer cajón, y cuando va no ve nada? Seguidamente viene quien lo mandó y le dice “¿y esto qué es?” encontrando el objeto que usted buscaba exactamente donde le indicaron? Este es el poder del enfoque. El mundo se crea mediante el enfoque, es decir, de la atención y del universo personal.

Al estar inmersos en una sociedad, ¿qué tipo de noticias escuchamos? ¿Qué tipo de información nos toca diariamente? Violencia, crisis, negativismo y desesperanza. Dime con quién andas y te diré quién eres, dice un antiguo refrán. Algunos lectores dirán que no es cierto pero la respuesta investigada es que sí. Los seres humanos, en tanto animales sociales, siempre buscan sus similares, en cuanto piensan, en cuanto hacen y en cuanto sienten.

Si usted enfoca su atención en lo negativo así mismo será su universo. Si usted enfoca su atención en lo positivo de las cosas así

mismo, la vida empezará a responder. La vida es como un eco: si le enviamos porquería, entregará porquería; si entregamos positivismo con estrategia y acción para hacerlo real, el mundo se tornará diferente. Ésa es la clave del gerente líder: ser creador de universos potencializadores alternos. No se trata de cerrar los ojos ante los aspectos negativos y problemáticos que existen, sino de enfocarlos desde otro punto de vista.

¿CÓMO APRENDE EL CEREBRO?

El cerebro se programa y aprende de todo lo que experimenta en cada segundo de la vida. No solo cuando se está consciente sino también cuando actuamos con piloto automático, lo que se denomina el inconsciente.

¿En qué porcentaje se percibe que funciona nuestro cerebro en términos de conciencia e inconsciencia? Es decir, ¿qué porcentaje del tiempo hacemos y tomamos decisiones de manera automática o inconsciente y en qué porcentaje lo hacemos de manera consciente?

Simplemente haga este ejercicio. ¿Es usted consciente de todo lo que está haciendo de manera física? ¿Cada vez que toma una decisión o realiza una actividad es consciente de cada uno de los pasos antes de llegar a una acción o a una decisión? De hecho, el 95% del tiempo se hacen y toman decisio-





nes de manera automática. Lo hacemos sin darnos cuenta. De manera tal que la mayor parte del tiempo estamos actuando de manera inconsciente, o mejor aún estamos “delegando” la toma de decisiones y actuación a programas ya instalados en nuestro sistema nervioso central.

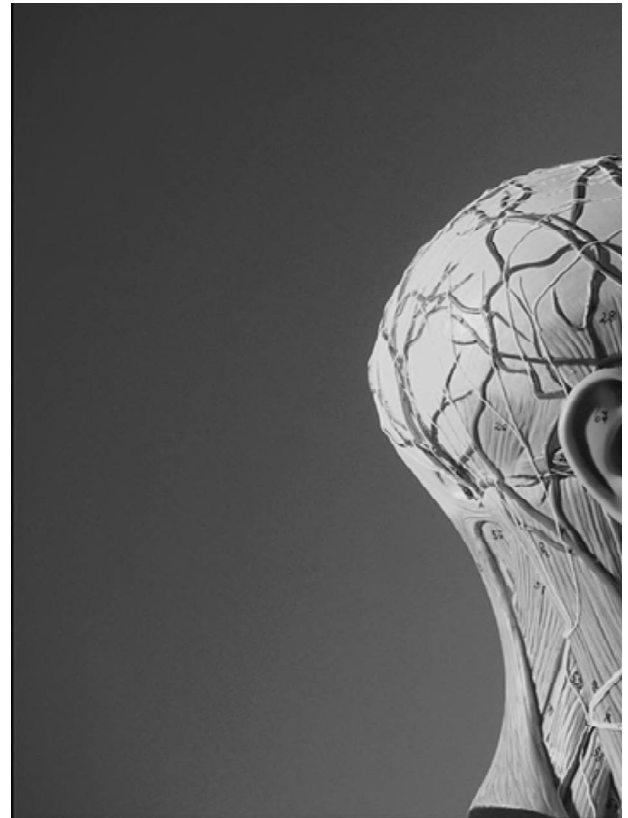
Seguramente alguna vez le ha pasado que alguien, a quien usted lidera o que se encuentra en su círculo de influencia, ha tomado una acción. Al preguntársele “¿por qué hiciste eso?”, responde “¡no me di cuenta!” Aún así, lo hizo. ¿Cómo se explica este hecho?

Si aún no tiene pruebas suficientes. Simplemente responda cuántas veces ha parpadeado en los últimos tres minutos, cuántas veces ha respirado, cuántas veces de manera consciente le ha dado la orden al páncreas de funcionar, a la glándula pituitaria que segregue las encimas necesarias para funcionar. Muchas de las acciones que el ser humano realiza ya vienen programadas. Ya están en el computador central del cerebro para que éste se concentre en lo importante, en su mayor fortaleza: el aprendizaje.

Sólo el 5% de nuestras actuaciones son conscientes. Todo lo que programamos cerebralmente en algún momento se realizó de manera consciente. De seguro en una etapa de la evolución el hecho de respirar fue consciente en un animal no vertebrado. Este hizo el trabajo de aprendizaje por nosotros de tal manera que hoy ya viene ese programa instalado. Cuando el ser humano empezó a caminar en dos piernas fue consciente primero.

Todo lo que aprendemos lo hacemos de manera consciente primero para que luego llegue a ser automático. El cerebro aprende imitando, es decir, observando modelos del mundo que se encuentran alrededor y toma esas acciones como propias. Es aquí donde está la competencia del gerente del nuevo milenio.

Si usted desarrolla la capacidad de “tocar” a sus seguidores estos empezaran a aprender de su ejemplo. Como gerente se está potencializando: tome como punto de apren-



dizaje un modelo, imítelo, tome sus actitudes y habilidades e imítelas. En corto tiempo serán inconscientemente tuyas, es decir quedaran programadas en su cerebro.

Una segunda forma de aprender es mediante el ensayo y el error. Se dice que el ser humano es el único animal que debe caer dos veces en el mismo error para aprender. Si a un ratón se le condiciona una conducta mediante el uso de corriente, es decir, si toca una puerta dada y recibe una descarga eléctrica, el ratón intentará tocarla máximo dos veces. El ser humano lo intentará muchas veces más, esperando que alguna vez no reciba la descarga. El hombre aprende de sus errores, intenta e intenta hasta que aprende de manera positiva o negativa. Muchas veces lo que pasa es que se genera un circuito neural o programa no potencializador de tal manera que se genera una limitante.

Mas el cerebro también aprende si se le entrena, es decir, si tiene un maestro. En este tipo de aprendizaje existe una formalidad: el cerebro está predispuesto a aprender de alguien. El maestro o tutor se vuelve guía y



dice lo que se debe hacer para desarrollar una competencia. En este artículo no tenemos una presencia directa, pero estas instrucciones pueden determinar una orientación hacia el liderazgo.

El cerebro aprende de todo lo que está a su alrededor: lo que ve, lo que escucha, lo que siente, huele, toca y prueba. El cerebro aprende con diferentes metodologías y canales que determinan el valor de sus experiencias.

Todo lo que pasa alrededor alimenta el cerebro. Algunas cosas quedan grabadas y otras pasan. Las experiencias están en el entorno y se acercan al mundo interior de la persona. Sin experiencias no se alimentará el cerebro. Por esta razón hay que vivir, hay que experimentar hasta encontrar lo que se busca. Esa es la competencia del gerente en mejora continua.

NIVELES DE APRENDIZAJE

¿Como se logra aprender? ¿Cómo se logra que un comportamiento se programe en el

cerebro para que sea automático? ¿Cómo lograr que lo que hacemos de manera consciente se programe y se vuelva una conducta inconsciente? Para esto hay que conocer los niveles de aprendizaje.

Primero para aprender hay que desaprender. Desaprender según los japoneses es como tener una taza vacía. Los principios de calidad fueron en primera instancia planteados en Estados Unidos por Edward Demming, quien a su vez los enseñó a los japoneses que los desarrollaron e implantaron en sus industrias y negocios. Más tarde, cuando los norteamericanos quisieron aprenderlos, tuvieron que acercarse a los maestros japoneses para aprender. Cuenta la historia que los norteamericanos pidieron a los japoneses que les enseñaran cómo lo habían logrado. Estos entonces realizaron una pequeña ceremonia: se sentaron con los altos ejecutivos americanos, con toda parsimonia y tradición, le sirvieron una taza de té llena a cada uno y empezaron a echar más bebida. Obviamente, se empezó a derramar el té de las tazas. Los norteamericanos dijeron: “Bueno, pero ¿qué es esto?”, y los japoneses respondieron al estilo oriental: “Esta es su primera enseñanza: para que ustedes puedan tener mayores conocimientos y absorber el conocimiento que nosotros les vamos a transmitir tienen que vaciar la taza, es decir tienen que desaprender lo que ustedes saben hasta este momento. Abran su mente para que entren nuevas situaciones y conocimientos.”

El proceso de aprendizaje implica cuando menos cuatro etapas:

- Incompetencia inconsciente.
- Incompetencia consciente.
- Competencia consciente.
- Competencia inconsciente.

¿Qué quiere decir esto? La forma en que aprendemos a hacer las cosas:

- ¿Cuando teníamos 8 años sabíamos manejar carro? ¡No! ¿Nos interesaba manejar carro? ¡No! Entonces inconscien-



temente éramos incompetentes, no sabíamos manejar.

- Pero, algunos a los 11 años, otros a los 15 o 16 años, empiezan a ver a papá o a mamá manejando y se dan cuenta de que no saben manejar, pero ya es consciente de que no sabe manejar: ésta es la incompetencia consciente: uno se da cuenta de que no maneja las técnicas o las estrategias para lograr el objetivo de tal manera que se abre la insatisfacción, que es en definitiva unos de los principales puntos para empezar a aprender.
- Una vez que estamos inmersos en técnicas y formas de hacer las cosas se genera la competencia consciente, es decir, que podemos ejecutar la tarea, por ejemplo podemos manejar tal vez de una manera torpe pero lo podemos lograr poniendo mucha atención, conscientemente. Esta es la competencia consciente.
- Finalmente, una vez que nuestro cerebro genera la competencia mediante la práctica, es decir, que en el cerebro se unen millones de neuronas para crear un circuito neural que puede realizar la acción de manejar el cerebro, se es competente inconscientemente: se maneja con piloto automático. ¿Cómo se maneja hoy en día? De manera automática.

Conociendo cómo podemos cambiar la realidad y partiendo de la base de que el mapa no es el territorio y que todo se puede aprender de nuevo por etapas, el gerente líder tiene la posibilidad de transformarse a sí mismo y transformar a sus seguidores. El manejo cerebral es sencillo, simplemente hay que buscar la estrategia.

LOS CANALES DE PERCEPCIÓN

Si todas las personas procesan o codifican los mensajes de manera similar, se puede concluir que no tiene por qué existir problema alguno en cuanto a la comunicación; sin embargo, hay que aclarar que la representación de un evento no es similar para todas las personas. Este aspecto nos hace únicos, diferentes de las demás personas; usa-

mos nuestras estrategias para percibir nuestro entorno.

Antes de poder detectar eficazmente las estrategias es preciso saber qué se busca, qué parte de su sistema nervioso utiliza cada persona en cada momento. Por ejemplo, algunas personas tienden a usar más el sistema neurológico relacionado con el universo visual, con el auditivo o el kinestésico, más que otras. Por consiguiente hay que saber cuál es el sistema de representación propio de un individuo, a fin de averiguar sus estrategias.

Las personas visuales tienden a considerar el mundo a través de imágenes. Se sienten más fuertes cuando están en comunicación con la parte visual de su cerebro, es decir, cuando plasman imágenes en sus palabras.

Las del tipo auditivo suelen ser más selectivas en cuanto al vocabulario que usan, hablan con voz timbrada y un ritmo más lento, más regular y más comedido.

Los kinestésicos son todavía más lentos, reaccionan principalmente ante las sensaciones táctiles, epidérmicas y hablan más despacio.

Todo ser humano cuenta con estos tres elementos. Sin embargo, siempre predomina un sistema sobre los dos restantes. Al sistema predominante le llamaremos canal de acceso. Por mínima que sea la comunicación, podemos hallar pistas claras e inconfundibles de cómo funciona la mente de otra persona, qué tipo de mensaje utiliza y ante cuáles reacciona.

Siempre se ha dicho que el gerente debe ser buen escucha y buen comunicador, no tanto buen orador; que sus mensajes deben llegar con claridad a sus colaboradores. La pregunta es: ¿cómo escuchar? La respuesta es: con atención, con empatía. ¿Atención a qué? ¿Empatía cómo? La respuesta la da la PNL: escuche el lenguaje no verbal; segundo, escuche los canales de percepción y los predichos que utilizan las diferentes personas con quien trabaja, a quiénes dirige y con quiénes negocia.

LA PERSONA VISUAL

Las personas visuales entienden el mundo tal como lo ven; cuando recuerdan algo lo hacen en forma de imágenes; cuando imaginan algo del futuro, lo visualizan. Por lo general la persona visual tiene movimientos rápidos, anda por ahí haciendo algo. Esto sucede porque procesa la información usando los ojos. En su manera de hablar utiliza metáforas visuales, suelen hablar de cómo se ve un asunto o cómo se va definiendo el panorama.

La persona visual nunca considera que tiene suficiente información, prefiere explorar sobre el aspecto de las cosas en lugar de cómo las siente. La personalidad visual es muy organizada, le encanta ver el mundo ordenado y limpio; siempre está controlando las cosas para asegurarse de que están bien ubicadas. Los movimientos inconscientes de sus ojos son la clave para conocer sus pensamientos: moverá los ojos constantemente hacia arriba y hacia los costados.



Una persona visual tiende a respirar rápidamente y con inspiraciones cortas. La persona visual se presenta bien vestida, siempre se le ve arreglada y limpia. La apariencia le es muy importante, combina bien su ropa y la elige con cuidado.

Una clave perfecta de las personas visuales es que se les dificulta hablar sin mover las manos. Fíjese en si su interlocutor mueve mucho las manos, señala, dibuja en el aire, etc. Igualmente, fíjese en el lenguaje verbal, en los predicados.

Lo que suele decir una persona visual:

1. Desde mi punto de vista creo que...
2. ¿Ves lo que quiero decir?
3. Parece una buena oportunidad.
4. Para mi está perfectamente claro.
5. Puedo visualizar lo que estás describiendo.

6. Tengo la imagen mental de cómo debería lucir.
7. Muéstrame el mapa de dónde queda.
8. ¿Tienes la imagen clara de lo que te digo?
9. Veo un futuro brillante.
10. Si pudiera mostrarte cómo es...
11. Así se aclararían las cosas.
12. Empiezo a ver la punta del hilo.

El gerente competente descubre el canal, lo asume y luego lidera: se torna camaleón y usa los predicados de su colaborador, así:

Lo que el gerente debe contestar a un visual:

1. Empiezo a entender tu punto de vista.
2. Puedo visualizar lo que dices.
3. Veo cómo aparenta ser para ti.
4. No lo veo bien.
5. Deja ver qué puedo hacer.
6. Arrojaste un rayo de luz sobre el tema.
7. ¿Qué te parece?
8. Enfoquemos el asunto desde otro punto de vista.
9. No aparece ninguna diferencia visible.
10. Dentro de un momento lo verás con más claridad.
11. ¿Cómo te pareció?

LA PERSONA SENSORIAL (Kinestésica)

Las personas centradas en sentimientos son fáciles de detectar. Son sensitivos y llevan el corazón a flor de piel. El kinestésico demuestra su sensibilidad y expresa



espontáneamente sus sentimientos. Es la persona que puede llorar, emocionarse y deprimirse fácilmente. Aprecia su sensibilidad y está contento cuando usted muestra sus sentimientos.

La comodidad física tiene mucha importancia para la persona sentimental. Apenas puede contenerse cuando está triste. Cuando está enojado puede dar puñetazos sobre la mesa, irse abruptamente, dar portazos y arrojar cosas contra el suelo. Actúa llevado por el impulso del momento.

A veces es difícil mirar directamente a los ojos a un sensorial, porque suele dirigir la mirada hacia abajo. Cuando el emotivo mira hacia abajo no quiere decir que esté triste o deprimido, es solo señal de que está calibrando sus sentimientos.

La respiración del sentimental es profunda, la voz es lenta y grave, proviene del estómago. Como la comodidad es importante para otros puede parecer desordenado pero siempre sabe donde está todo. Tal vez conoce usted a algún colaborador que tiene todo sobre el escritorio y cuando se le pregunta donde está algo sabe dónde está. El kinestésico, como el visual, tiene una clave para su identificación en el lenguaje no verbal. Siempre busca el contacto físico, es aquel que da un fuerte abrazo aun cuando solo sean segundos de no verse. Es aquel que siempre "toca" al otro con la mano, el codo, el brazo, etc.

Además del lenguaje no verbal, apela a los predicados:

Lo que suele decir el kinestésico:

1. ¿Por qué no eres un poco más suave?
2. Eres muy duro.
3. No te importan mis sentimientos.
4. Aguanta a pie firme.
5. Tengo la sensación de que no deberíamos hacerlo.
6. Percibo malas vibraciones.

7. No me gusta porque parece frío e indiferente.
8. Es un momento muy duro.
9. Quiero sentirme a tu lado.

Lo que el gerente debe contestar:

1. Puedo sentir tu inquietud.
2. Comprendo que te sientas de esa manera.
3. Animémonos.
4. Me siento bien cerca de ti.
5. Siento deseos de hacerlo.
6. Tengo el presentimiento de que pronto cambiará todo.
7. Debes haber producido un buen impacto en ellos.
8. Por el momento quedémonos tranquilos.

LA PERSONA AUDITIVA

La persona auditiva tiende a ser más sedentaria que la visual, no necesita andar observando o explorando para saber qué pasa; aunque suele siempre estar haciendo algo, rara vez esa actividad necesita movimiento. Es más cerebral que otros y tiene mucha vida interior. Podrá no darse cuenta de cómo está usted vestido, pero estará muy interesado en escuchar cómo pasó usted el día y en contarle cómo le fue a él.

Por lo general, las personas auditivas prefieren hablar de aquello que les interesa en lugar de mostrarlo. Si usted quiere que recuerde algo simplemente dígaselo, no necesita darle mapas. Prefiere decir cómo suenan las cosas y no cómo lucen o las sensaciones que provocan. Suele ser más flexible que la persona visual porque no le importa mucho el aspecto de las cosas.

Sus sentimientos resultan estimulados por las palabras apropiadas dichas en el tono de

voz que corresponde. Además, le resulta fácil hablar de sus sentimientos porque hablar es siempre fácil para él. Es un excelente conversador y puede llegar a ser el alma de la fiesta cuando se lo propone. Tiene la capacidad de organizar sus ideas en medio de un gran debate lógico.

Las personas auditivas a veces parecen estar de mal humor debido a que son muy sensibles a ciertos tipos de ruidos: una silla que rechina, el ruido de la cucharita con la taza o el zumbido de la máquina de coser les molestan mucho. También se pueden identificar por el movimiento de sus ojos. Toda persona auditiva mira de un lado a otro hacia sus orejas como si estuviera controlando a otra persona que está presente en el lugar. En cierta manera es así pues controla su propio ego, discuten las cosas consigo mismo, escuchan sus voces interiores.

La forma de vestir nunca va a ser tan importante como sus ideas. Suele no atender los dictados de la moda. Su estilo tiende más a ser conservador y elegante.

Lo que suele decir la persona auditiva:

1. Eso suena bien.
2. Volvamos a hablar sobre las cosas.
3. Te oigo claramente.
4. Me suena verdadero.
5. Lo que me dices me llega.
6. Dime lo que quieres decirme.
7. Me suena a que no has oído lo que dije.
8. Cuando dices eso me molesto.

Lo que el gerente debe contestar:

1. Empiezo a escuchar lo que estás diciendo.
2. Oigo cómo te suena a ti.
3. Hablemos para arreglar eso.

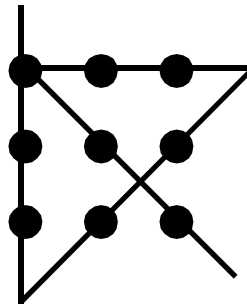




4. Digo que deberíamos escucharnos más.
 5. Me sonó razonable.
 6. Discutimos el problema.
 7. Nunca se limite a hacer un gesto de asentimiento cuando está conversando con un auditivo.
 8. Tiene que aprender a decirle las palabras correctas.
- Iguale los canales de percepción y su misión y visión serán más claras, se escucharán más o se sentirán más cerca de sus colaboradores.
 - Es necesario utilizar los hemisferios cerebrales más holísticamente.
 - La neurociencia ha sentado las bases para reprogramar y reaprender. La tarea es fácil si se le encuentra significado.

CONCLUSIONES

- En ontología, en suma, quienes tienen intereses similares se interesan; los que tienen intereses disímiles se desinteresan.
- La falsa creencia de que los opuestos se atraen hace que los gerentes no entrenados en braintec no logren empatía con sus colaboradores.
- El arte de la gerencia es el arte de encontrarse a sí mismo en la empresa que lo llevará a trascender y al lugar que se ha planteado.
- La única vía para esto son los colaboradores, pues las personas hacen las empresas.
- Los individuos esperan que el gerente sea un guía para llegar a ser, a aprender y a trascender. Ese es el llamado y la tecnología cerebral la vía.



BIBLIOGRAFÍA

Alder, Harry. (1994) *PNL, programación neurolingüística*. Madrid, Edaf.

Blancchard, Ken. (2001) *El corazón de un líder, el arte de influir*. México, Mc. Graw Hill.
Bristo, Claude. El poder está en usted.

Calixto, Nancy; Toro, Jacqueline; Ortegón, Ana María. (2003) *El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida*. Bogotá, EAN.

Cornejo, Miguel Angel. (1994) *Estrategias para triunfar*. México D.F., Editorial Grad.

Cornejo, Miguel Angel. (1999) *Enciclopedia de la excelencia*. México, Grijalbo.

Cornejo, Miguel Angel. (2000) *Excelencia directiva para lograr la productividad*. México, Grijalbo.

Covey, Stephen R. (1997) *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, Paidós Ibérica S.A.

Cudicio, Catherine. (1992) *PNL y comunicación*. Barcelona, Granica.

Darc, Johanna; Lange Werner (2001). *PNL básica con cerebro triádica*. Bogotá, Intermedio.

Dilts, Robert; Epstein A. Todd. (1995) *Aprendizaje dinámico con PNL*. Barcelona, Urano.

Dionne, George W.; Reig Pintado, Enrique. (1994) *Reto al cambio*. México, Mc. Graw Hill.

Enciclopedia practica de la pequeña y mediana empresa. Océano/Centrum.

Engstrom, Ted W. Alas de águilas.

Gallo González, Gonzalo. (1999) *El arte de fracasar, convierte en triunfo tus derrotas*. Cargraphics S.A. imprelibros.

Grabinsky, Salo. (1995) *El emprendedor, creador y promotor de empresas*. Bogotá, Editorial Colina.

Grinder, John; Bandler, Richard. (1975) *La estructura de la Magia I*. Cuatro Vientos editorial.

Grinder, John; Bandler, Richard. (1975b) *La estructura de la Magia II*. Cuatro Vientos editorial.

Grinder, John; Bandler, Richard. (1982) *De sapos a príncipes*. Santiago de Chile, Cuatro Vientos editorial.

Guerrero Álvarez, Carlos E.; Crissien Castillo, John. (2002) *El fenómeno del éxito en pequeños negocios que se han gestado con capital humano primario, en condiciones de carencia de fundamentos científicos y académicos*. Informe Final. Proyecto de Investigación, EAN-CIN. Bogotá.

Maqueda, Francisco. (1991) *Creación y dirección de empresas*. Ariel, Economía.

O'Connor Joseph; Prior, Robbin. (1995) *La venta con PNL*. Barcelona, Urano.

O'Connor Joseph; Seymour, John. (1995) *PNL para formadores*. Barcelona, Urano.

Selva, Chantal. (2000) *PNL aplicada a la negociacion*. Granica.

Silva D., Jorge Enrique. (2003) *Cómo iniciar su propio negocio*. Bogotá, EAN.

