

## Programación Neurolingüística para la comunicación efectiva del director como gerente en instituciones educativas

Bitsy Luque\*

Ruth Toro\*\*

---

### Resumen

El propósito del presente artículo fue analizar la Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva del Director como Gerente en Instituciones Educativas. El paradigma epistemológico es positivista y el tipo de investigación, descriptiva, no experimental, transeccional, de campo. Se diseñó para ello un instrumento para aplicar a directivos y docentes. La validez del mismo, fue de contenido a juicio de cinco expertos en el área de Gerencia Educativa; la confiabilidad se calculó con el coeficiente Alpha de Cronbach con resultado de 0,99; se utilizó la estadística descriptiva, alcanzándose resultados que evidenciaron el conocimiento y aplicación de algunas técnicas de PNL para optimizar la Comunicación Efectiva por parte de directivos y docentes.

**Palabras clave:** Programación Neurolingüística, comunicación efectiva, gerencia educativa.

\* Egresada de Maestría en Ciencias de la Educación, Mención Gerencia Educativa de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE) Maracaibo-Venezuela.

\*\* Doctora en Ciencias de la educación. Coordinadora de la Maestría en Ciencias de la Educación, Mención Gerencia Educativa de la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE) Maracaibo-Venezuela.

## *Neurolinguistic Programming for Effective Communication by the Headmaster as a Manager in Educational Institutions*

---

### **Abstract**

The purpose of this article was to analyze neurolinguistic programming for effective communication by the headmaster as a manager in educational institutions. The study was descriptive with a non-experimental, trans-sectional field design, according to a positive epistemological paradigm. An instrument was designed and applied to headmasters and teachers; its items were validated through the judgment of five educational management experts; its reliability was calculated using the Cronbach Alpha coefficient, with a result of 0.99. Descriptive statistics were used. Results showed that headmasters and teachers know and apply NLP techniques to optimize effective communication.

**Keywords:** neurolinguistic programming, effective communication, educational management.

### **Introducción**

Dentro del proceso de cambio a nivel mundial, las organizaciones se han insertado en la globalización haciendo énfasis en la orientación hacia el desarrollo del capital humano, con una visión de trabajo en equipo para el logro de las metas propuestas; percibiéndose un aumento acelerado de la información, lo cual conlleva a posibles situaciones de crisis por cuanto en el devenir de las interrelaciones, las personas interpretan la realidad de acuerdo a sus modelos de mundo.

En tal sentido, la Programación Neurolingüística (PNL) emerge como el arte de relacionarse para ayudar en el proceso de una vida sana e integrada, brindando así a la persona la posibilidad de trazarse objetivos, modelar su conducta. De esta manera desarrolla cada vez más, competencias en el área de su desempeño y en su vida personal, a través de una comunicación efectiva consigo mismo y con su entorno.

En el caso de los gerentes educativos, la PNL apoya el ejercicio gerencial, optimizando sus herramientas de comunicación, ayudándoles a ser más efectivos al transmitir sus ideas, al aportar soluciones. También

entre los docentes estas técnicas son provechosas en la forma de llevar a cabo el proceso de enseñanza y hacer más pertinente como significativo, el aprendizaje. El presente estudio, parte de una investigación que buscó analizar la Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva del director como gerente de Instituciones Educativas.

## **Situación problema**

En la diaria convivencia, dentro de una organización o institución educativa, se van entretejiendo relaciones de acuerdo a las particularidades de cada persona. En este contexto, surge la PNL como una técnica que propicia valiosos aportes para el desarrollo de habilidades, que hacen posible una comunicación efectiva y el avance al éxito, permitiendo el autoconocimiento, el crecimiento personal y el logro de objetivos comunes.

No obstante, tal como lo afirma (Sambrano, 2002), la propuesta de la PNL, se fue implementando en el mundo de los negocios en países como Estados Unidos, Alemania, Francia, España, Inglaterra, aun cuando cabe la posibilidad de que no se conocieran ampliamente sus resultados en el ámbito educativo. En Venezuela, el Instituto Venezolano de PNL (2010: s/p.), indica que la formación en PNL versan distintas temáticas inherentes al fortalecimiento de las organizaciones, logrando mayor productividad del talento humano.

No obstante, a pesar de las aplicaciones de la PNL en el ámbito educativo, sus beneficios son poco conocidos en las escuelas, particularmente del estado Zulia (Quintero, 2010), afirma que la mayoría de los colegios pese a la posible formación en programación neurolingüística que poseen los directivos y docentes, persisten debilidades para reconocer los sistemas de representación y poder unificar criterios con respecto a las competencias básicas gerenciales.

Ahora bien, al tener un claro panorama en la gestión, desconociendo las oportunidades de mejora que brindan las técnicas de PNL para el ejercicio de calidad de la profesión docente, se aspira a formar un hablante competente, fortaleciendo y actualizando las habilidades comunicativas tanto como las competencias gerenciales. Esto permite elaborar una alternativa de gestión gerencial apoyada en una comunicación efectiva.

## Perspectivas teóricas

Para el desarrollo temático de la variable compuesta Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva, se tomaron referencias de varios autores quienes encierran esta noción en tres conceptos que la sustentan, indicando que el nombre de Programación Neurolingüística engloba las tres áreas que la PNL ha reunido: *Programación*, que alude a nuestras pautas de conducta y los objetivos que nos fijamos, *Neuro*, referida a nuestra neurología, a nuestros procesos mentales, *Lingüística* que alude al lenguaje, cómo lo utilizamos y cómo influye en nosotros.

De esta manera, se puede apreciar que como seres en relación, las personas no evalúan las propias experiencias sin tener en cuenta las implicaciones que se han tenido con el entorno, puesto que las habilidades para la comunicación desde la PNL están representadas por la capacidad del ser para librar determinadas tareas comunicativas de manera consistente. Así lo determinan (Carpio y Perera, 2009), quienes además puntualizan que entre las habilidades de PNL se encuentran el anclaje, el reencuadre y el *rapport*. Para el caso de la primera, puede ser una palabra, gesto, que nos lleva a un estado mental determinado porque así se estableció en el pasado y al hacerlo de manera consciente se convierte en un recurso potenciador de estados mentales positivos y exitosos.

Por ello se entiende que anclaje es asociar, allí estriba su aprovechamiento a nivel relacional y de desempeño, tal como sucede con el segundo, denominado reencuadre, el cual consiste en recontextualizar alguna situación, para adaptarla de manera positiva y extraer beneficios de ella. Así se puede modificar el marco de referencia, para cambiar su significado; así se puede estimular en este caso a directivos y docentes a la toma de conciencia de las propias vivencias y conocimientos. Se persigue generar cambios oportunos dentro de las organizaciones educativas.

De acuerdo con lo expuesto, vale destacar que en la vida diaria escolar se aplica la relajación, para realizar un completo dominio de la mente y lograr las metas que se propongan, de manera que se pueda ejercer el autocontrol de la persona para mantener el equilibrio y así establecer una sintonía o sincronización. Esto es de gran ayuda en las relaciones interpersonales, pues se establece una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente, puesto que se trata de una valiosa herramienta de comunicación que facilita el inter-

cambio de ideas, emociones, conocimientos, generando así acuerdos y mejorando el ambiente de trabajo.

Por otro lado, también se cuenta con el *rappori* como habilidad planteada por la PNL para optimizar el proceso comunicativo y el desempeño profesional, que es la concordancia en referencia a una relación entre personas, donde la comunicación fluye tanto en lo verbal como en lo gestual (Carpio y Perera, 2009). Se trata de la habilidad en este caso de directivos y docentes, para colocarse en el lugar del otro a modo de enriquecer el carácter de las relaciones que se establecen, lo cual va de la mano con el proceso perceptivo de los sistemas de representación a nivel relacional, es decir, incrementar la habilidad para calibrar a la persona y determinar el sistema de representación a través del cual recibe y procesa las informaciones del mundo exterior.

En tal caso, los estudios de PNL, insisten en que el individuo sea consciente de los mensajes que recibe a diario y los utilice para su mejor adaptación a las distintas situaciones comunicativas, puesto que estas herramientas permiten entender el modelo que poseen los individuos para construir sus propios mapas, de esta manera se llegará a la comprensión de los sistemas representativos empleados entre directivos y docentes.

Para tal efecto, en el sistema de representación visual, la información sobre la realidad circundante es percibida generalmente a través de los ojos, ante tal planteamiento, se entiende que las pistas de acceso ocular posibilitan conocer el proceso de pensamiento del interlocutor pues el cuerpo también se comunica.

Este canal es muy empleado por directivos y docentes dentro de su labor educativa, es valioso para percatarse de situaciones diarias dentro de la escuela, así como de la imagen corporal y organizativa que se ofrece, el tener la precaución de pasar las informaciones por escrito, elaborar formatos de planificación, ofrecer espacios para exposiciones de manualidades, obras pictóricas, video foros, entre las tantas actividades académicas que se podrían llevar a cabo en una institución educativa, tal como lo afirma (Sambrano, 2002).

Por su parte, las personas en las que predomina el sistema de representación auditivo, experimentan el mundo a través del oído, por tal motivo, es fácil destacar el hecho de que haya docentes y directivos que necesiten escuchar su voz, en tanto que estos manejen un sistema de repre-

sentación primario auditivo, además que poseen características que los identifican como personas más serenas, gustosas de escuchar y de percibir las reacciones de sus interlocutores en una conversación.

Todo esto conlleva a generar también un *rapport*, superando los problemas de comunicación más comunes en las instituciones educativas, tomando decisiones, abordando planteamientos, y generando un clima óptimo que tienda hacia el logro de las metas comunes dentro de la escuela, así como de la comunicación efectiva, al referir que también existen personas que perciben información a través de sensaciones táctiles, aprenden haciendo y se expresan a través del movimiento, pues dentro de un ambiente escolar se cuenta con personal que se apoyan en este tipo de sistema de representación, lo cual enriquece el nivel de relaciones interpersonales sanas y duraderas.

En esta misma línea vale destacar que los tipos de comunicación, en el proceso de comunicación efectiva, juegan un papel fundamental en toda organización educativa por cuanto abarca las áreas de su estructura y permite que se mantenga cohesionada. En tal sentido, la comunicación descendente fluye desde los altos niveles hasta los niveles más bajos en una organización; se incluyen las políticas de administración, las instrucciones y los memorandas oficiales; para esto debe existir comprensión del mensaje, manejo de otros tipos de comunicación, pues es bien sabido que comunicarse dentro de una institución educativa, no se trata solo de emitir información con respecto a lo laboral sino retroalimentar esas informaciones, saber si se han asumido, si hay esfuerzo por desarrollar la confianza.

Así mismo, como apoyo de la gestión gerencial, interviene la comunicación ascendente a modo que los directivos puedan conocer el punto de vista del personal sobre determinados tópicos para que fluya una comunicación que sirva de coordinadora e integradora de las diversas funciones organizacionales, pues la transmisión objetiva de información, es esencial para propósitos de control; de manera que los directores puedan conocer específicamente lo requerido por el resto del personal que labora en la institución.

Otro aspecto importante a considerar es la comunicación horizontal la cual según (Adler y Marquardt, 2005), plantea cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos, construir entendimiento dentro de la organización. Esta es una

valiosa herramienta para ser empleada en la misma línea que las habilidades de PNL, pues es útil en la resolución de conflictos, estableciendo *rapport* y ganando espacio de comprensión como apoyo consecuente para compartir conocimientos, experiencias y enriquecer la praxis educativa.

De acuerdo a lo antes expuesto, las personas juzgan la realidad de lo que perciben sesgados por sus experiencias personales, recuerdos, valores culturales, étnicos, creencias. Todo ello genera una respuesta particular a nivel lingüístico, corporal, mental, pues en la comunicación, se activan una serie de procesos a nivel consciente e inconsciente, psicológicos y emocionales que constituyen también la forma de ser de un individuo; en tales casos, se habla de filtros de la comunicación que presenta la PNL para hacerla más efectiva, madura y equilibrada.

Para tal efecto, la generalización se presenta como el proceso por el cual algunos elementos del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total. De acuerdo a (Carpio y Perera, 2009), es un filtro que busca codificar y globalizar la experiencia personal de tal modo, que en ella se tenga una alternativa útil para responder en otra ocasión, lo cual puede ser beneficioso en el desempeño docente y gerencial de los directivos de instituciones eminentemente educativas, siempre que se empleen con responsabilidad y objetividad.

Además, dentro del acto comunicativo surgen las distorsiones, que según lo refieren las autoras de este artículo, es el proceso que permite hacer cambios en nuestra experiencia de los datos sensoriales que recibimos. De esta manera, se manipula la realidad del presente de acuerdo a los propios intereses, lo cual lleva a una reinterpretación del mensaje, cambiando su significado.

En tal sentido, las omisiones como filtros del proceso de comunicación, ayudan a describir la realidad percibida de manera selectiva. Se entiende entonces, que todo esto se basa en los valores y creencias de la persona, los valores como aquello que es importante para la vida y las creencias como generalizaciones mundo. De manera que la PNL, permite ser coherente con los propios modelos de mundo y flexibles en la percepción de la realidad, con el fin de optimizar el proceso comunicacional, el desempeño profesional y la calidad de vida.

## Métodos y técnicas utilizados

El paradigma epistemológico para llevar a cabo esta investigación fue el positivista, por cuanto sigue un enfoque que se orienta a la cuantificación de resultados; es de tipo descriptiva, puesto que busca especificar las características de la realidad. Así mismo se asumió un diseño no experimental, transeccional y de campo, debido a que este estudio se realizó sin la manipulación deliberada de la variable. Su propósito fue describir la variable y analizarla, los datos fueron recogidos en forma directa de la realidad.

En cuanto a la población, es finita debido a que es un conjunto reducido de unidades de análisis con características comunes, constituida por tres (3) directores, tres (3) subdirectores y treinta (30) docentes, tomándolo como censo poblacional, distribuidas en tres (3) escuelas adscritas a Secretaría de Educación, pertenecientes al circuito escolar N°3 de Maracaibo.

**Cuadro 1**  
Distribución de la población

Instituciones Educativas	Directores	Subdirectores	Docentes	Total
E.S.A. Consuelo Navas Tovar	1	1	12	14
E.S.A. Cristóbal Colón	1	1	10	12
E.S.A. Pedro Torres Rojas	1	1	8	10
Totales	3	3	30	36

Fuente: Matrícula Inicial registrada por cada una de las escuelas (Año escolar 2010-2011).

Se empleó la encuesta como técnica de recolección de datos, a través del diseño y aplicación de un cuestionario con cincuenta y un (51) ítems, presentando cuatro (4) opciones de respuesta: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca (ver apéndice). El mismo fue validado en su contenido por cinco (5) expertos; se calculó su confiabilidad luego de la aplicación del cuestionario en personas con características similares (prueba piloto) a la población en estudio a través de la fórmula Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0,975, considerándolo altamente confiable.

El análisis de resultados se realizó a través de un estudio cuantitativo con la estadística descriptiva, elaborando tablas de distribución de frecuencia e interpretando los resultados, estableciendo su porcentaje y media aritmética. Se diseñó además un baremo constituido por categorías y rangos para cada una con el cual se comparan los resultados del estudio.

---

### **Baremo**

Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva

---

Categoría	Rango
No desarrollada	$1,00 \leq x < 1,90$
Poco desarrollada	$1,90 \leq x < 2,90$
Desarrollada	$2,90 \leq x < 3,40$
Muy desarrollada	$3,40 \leq x \leq 4,00$

---

Fuente:Elaboración propia.

## **Resultados**

Toda vez que se analizaron los datos recolectados referentes a la población en estudio, se obtuvieron los resultados reflejados en la Tabla 1, en la que se resume el comportamiento de la variable Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva, en esta población de estudio, en sus dimensiones e indicadores.

De acuerdo con los resultados observados, en cuanto al comportamiento de la variable en estudio, el 3,09 como media aritmética porcentual emanada de la opinión de los directivos y una media de 3,16 para los docentes, se ubican en la categoría del baremo diseñado como “desarrollado”, lo cual refleja que en las instituciones educativas objeto de estudio, se conocen y emplean las técnicas, de la PNL para mejorar la Comunicación Efectiva. Es necesario, sin embargo, estimular su aprovechamiento para mejores efectos, potenciando los aspectos visibles a mejorar.

Es posible evidenciar lo planteado por los autores consultados, quienes coinciden en indicar que la PNL es el arte de la comunicación efectiva y que su radio de acción es bastante amplio, contribuyendo a conservar las relaciones interpersonales a través del proceso comunicativo llevado a cabo de forma más precisa y satisfactoria, capacitando a la persona a dia-

**Tabla 1**  
Variable: Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva

Variable	Promedio		Dimensiones		Indicadores por Dimensión		Promedio		
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	
Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva	3,09 Desarrollado	3,16 Desarrollado	Habilidades Básicas de Programación Neurolingüística	3,08 Desarrollado	3,20 Desarrollado	Anclaje	Poco Desarrollado	2,89	3,32 Desarrollado
						Reencuadre	Desarrollado	3,17	3,37 Desarrollado
						Calibración	Desarrollado	2,99	3,09 Desarrollado
						Relajación	Desarrollado	3,11	3,12 Desarrollado
						Sincronización	Desarrollado	3,11	3,26 Desarrollado
						<i>Rapport</i>	Desarrollado	3,22	3,09 Desarrollado
	3,05 Desarrollado	3,01 Desarrollado	Sistemas de Representación	3,05 Desarrollado	3,01 Desarrollado	Visual	Desarrollado	3,05	3,15 Desarrollado
						Auditivo	Desarrollado	3,00	2,69 Poco Desarrollado
						Kinestésico	Desarrollado	3,11	3,19 Desarrollado

**Tabla 1**  
(Continuación)

Variable	Dimensiones		Indicadores por Dimensión		Promedio			
	Dir	Doc	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.		
Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva	3,16 Desarrollado		Tipos de Comunicación Efectiva	Comunicación Descendente	3,11	Desarrollado	3,4	Desarrollado
				Comunicación Ascendente	3,33	Desarrollado	3,2	Desarrollado
	3,09 Desarrollado		Filtros de la Comunicación Basados en la Programación Neurolingüística	Comunicación Horizontal	3,28	Desarrollado	3,3	Desarrollado
				Generalizaciones	2,83	Poco Desarrollado	3,36	Desarrollado
	3,16 Desarrollado			Distorsiones	3,22	Desarrollado	3,05	Desarrollado
					Omisiones	3,05	Desarrollado	2,91
	3,16 Desarrollado			Valores y Creencias	2,88	Poco Desarrollado	3,26	Desarrollado
					3,14	Desarrollado	3,05	Desarrollado

Fuente: Elaboración propia.

logar conscientemente de lo que se dice (Sambrano, 2002 y O'Connor y Seymour, 2000).

Es recomendable, sobre la base del análisis e interpretación de los resultados, un plan de acción dirigido a reforzar los indicadores mostrados como poco desarrollados, que en este caso para los gerentes educativos fueron el anclaje, las generalizaciones, los valores y creencias, planteados como poco desarrollados. Mientras que para los docentes, fue el indicador que refleja el manejo del sistema de representación auditivo en torno a sus opiniones, referidas al desempeño de los directores de sus escuelas, con el propósito de impulsar una comunicación efectiva, más fluida y comprensiva, así como un desempeño profesional exitoso traducido en una educación de calidad.

## Reflexiones finales

Una vez cumplido el proceso de análisis e interpretación de la información obtenida por parte de los directivos y docentes de las instituciones educativas ya indicadas, vale destacar que se conocen y emplean las técnicas, como las herramientas de la Programación Neurolingüística para mejorar la Comunicación Efectiva, aun cuando es menester potenciar el empleo provechoso de la misma para lograr mejores resultados.

Igualmente, fueron identificadas las habilidades básicas de PNL, reconocidos los sistemas de representación, así como los tipos de comunicación discurridos anteriormente, y los filtros de la comunicación planteados por la PNL, lo cual demuestra un conocimiento y comprensión de los mismos dentro de la gestión directiva. No obstante, se evidenció la necesidad de reforzar la praxis de tales herramientas dentro de las instituciones educativas, por considerarlo un importante aspecto a desarrollar para el logro de los objetivos institucionales, excelencia en las relaciones interpersonales y una comunicación efectiva generando repercusiones positivas para enfrentar las demandas del entorno social cambiante.

## Referencias bibliográficas

- Adler, R. y Marquardt, J (2005). **Comunicación Organizacional**. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, D.F.
- Carpio, M. y Perera, N. (2009). **¡Mira! ¡Escucha! Y ¡Contáctate! Con la PNL**. Talitip, s.r.l., Caracas Venezuela.

Programación Neurolingüística para la comunicación efectiva del director...  
Bitsy Luque y Ruth Toro

Instituto Venezolano de PNL (2010). [Página web en línea]. Disponible  
(<http://www.ivpnl.com.ve/>) [Consulta: 2010, febrero 12].

O'Connor, J. y Seymour, J. (2000). **PNL para Formadores**. Ediciones Urano,  
Barcelona España.

Sambrano, Jazmín (2002). **PNL para Todos, El Modelo de la Excelencia**. Al-  
fadil Ediciones, Caracas Venezuela.