

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se mostrarán los soportes teóricos, a través de la exposición de los antecedentes que sustentan las variables, así como también el desarrollo de las bases teóricas y la sistematización de las variables, definido por Tamayo y Tamayo (2007, p.142) como “bibliografía, documentación, revisión de literatura, antecedentes. Este constructo se caracteriza por relacionar los conceptos con los cuales se elabora la teoría para explicar la realidad del problema”.

1. Antecedentes de la Investigación

Para llevar a cabo esta investigación, se ha revisado un oportuno material bibliográfico entre textos, tesis de grado y documentos, que enfocan sus estudios a dilucidar la variable propuesta sobre Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva, en el presente trabajo generando aportes teóricos y metodológicos que ayudan y dan soporte a la investigación.

De acuerdo a lo antes citado, Jaimes (2011), en su trabajo sobre “Programación Neurolingüística y Competencias Directivas del Supervisor en

Instituciones de Educación Primaria”, presenta el propósito de determinar la relación entre la programación neurolingüística y las competencias directivas del supervisor en instituciones de educación primaria del municipio escolar Maracaibo N°6., sustentado en autores como Sambrano (2007), Cudicio (2003), Porcel (2000), entre otros.

El trabajo es una investigación descriptiva correlacional, con diseño no experimental, de campo y transversal, su población consiste en ochenta y siete (87) sujetos entre ellos directores y docentes. La recolección de datos fue obtenida a través de un cuestionari constituido por cuarenta y ocho (48) ítems en la escala Likert, planteando cuatro (4) alternativas de respuesta, sometido a juicio de seis expertos. La confiabilidad fue de cero punto noventa y tres (0.93) para la primera variable y de cero punto cincuenta y tres (0.53) para la segunda variable. Se aplicó el programa estadístico, obteniéndose un coeficiente de cero punto seiscientos cuarenta y cuatro (0.644), estableciendo una relación moderada entre las variables.

Tal investigación genera un valor agregado útil para este trabajo, por cuanto que señala la problemática planteada en este estudio y plantea una realidad similar como punto de referencia, de igual forma aporta un modelo metodológico en cuanto a técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de información, además que reseña autores actualizados como sustento teórico que han servido de patrón para el presente estudio.

De acuerdo a lo antes citado, Correa (2011), en su trabajo sobre “Programación Neurolingüística y Comunicación Persuasiva en Docentes de la Carrera de Diseño Gráfico en Universidades”, presenta el propósito de determinar la relación entre la programación neurolingüística y comunicación persuasiva en docentes de la carrera de diseño gráfico en universidades del municipio Maracaibo, sustentado en autores como Cudicio (2009), Montilla y Arocha (2006), Hodgetts (2006), entre otros.

El trabajo responde a un enfoque positivista, dentro del marco de una investigación descriptiva de tipo correlacional, con diseño no experimental, transeccional, de campo, con una población consistente en trescientas veinte (320) unidades informantes de las universidades que fueron objeto de estudio. La recolección de datos fue obtenida a través de un cuestionario cerrado, de preguntas cerradas, con dirección positiva y respuestas de tipo escala no modificada constituido por cuarenta y cinco (45), el cual fue sometido a juicio de cinco (5) expertos.

Por su parte, la confiabilidad de los instrumentos aplicados fue calculada a través de la fórmula Alfa de Cronbach con un resultado de cero punto ochocientos cincuenta y cuatro (0.854), describiendo una correlación de cero punto novecientos ochenta y cinco (0.985) como alta, muy positiva entre las variables, lo cual indica que a medida que aumentan los valores de la variable PNL aumenta altamente la comunicación persuasiva de los docentes en la carrera de diseño gráfico en las universidades objeto de estudio.

Este trabajo aporta un valor agregado, debido a que plantea una realidad similar a la plasmada en la presente investigación, del mismo modo ofrece un modelo metodológico versado en técnicas e instrumentos de recolección de información y procesamiento de la misma, contando con enunciados de autores actualizados como sustento teórico que han servido de patrón para este estudio.

Por su parte, Quintero (2010), en su investigación titulada “Programación Neurolingüística y Competencias del Gerente Educativo en Educación Básica Primaria”, se plantea la determinación de la relación existente entre la programación neurolingüística y las competencias del gerente educativo en las escuelas básicas primarias del Municipio Escolar Maracaibo 4, donde se apoyo en autores como O'Connor y Seymour (2000), Sambrano (2006), para argumentar la variable de programación neurolingüística y en relación a la variable de Competencias del Gerente Educativo, se fundamentó en Benavides (2002), Alles (2008), Barroso (2005), respectivamente.

Se presenta una investigación descriptiva, correlacional y de campo, con un diseño no experimental transeccional y una población de diez (10) directivos y cuarenta y cinco (45) docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario siguiendo el modelo de Likert, de cincuenta y cuatro (54) ítems empleando la encuesta como técnica de recolección de datos. En este estudio se obtuvo una confiabilidad de la variable programación neurolingüística de cero punto ochenta (0.80) y competencias del gerente

educativo de cero punto ochenta y tres (0.83) a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Como resultado de este trabajo, se llegó a la conclusión de que pese a la posible formación en programación neurolingüística que posean los directivos y docentes de las escuelas básicas estudiadas, aún existen debilidades para reconocer los sistemas de representación y poder sincronizar, así también con respecto a las competencias básicas gerenciales, a modo de tener un claro panorama en la gestión; por tal motivo la autora recomendó la implementación de talleres teórico-prácticos a modo de fortalecer y actualizar las habilidades comunicativas y las competencias gerenciales como alternativa de gestión gerencial apoyada en una comunicación efectiva.

En tal sentido, el estudio antes mencionado constituye un aporte a esta investigación por cuanto que ayuda a sustentar el basamento teórico sobre la variable en cuestión así como hacer posible la confrontación de los resultados a fin de establecer puntos comunes o divergentes, relacionados a la aplicación y utilización de la Programación Neurolingüística de los directores de instituciones educativas.

Cabe destacar que Barillas (2010) en su investigación titulada: "Programación Neurolingüística y Gestión del Conocimiento Humano en Instituciones Educativas", procuró determinar la relación entre la PNL y la gestión del conocimiento en el personal directivo de las instituciones educativas públicas de la parroquia Juana de Ávila, Municipio Escolar

Maracaibo 1 del Estado Zulia, para lo cual se hizo una sustentación teórica apoyada en autores como Sambrano (2006), O'Connor (2008), Alder (2002), con respecto a la variable PNL y Nonaka y Takeuchi (1999), Koulopoulos y Frappaolo (2001), Pavez (2000), Soto y Sanquet (2007), Flores (2008) y Paniagua (2007) para la gestión del conocimiento.

Tal investigación estuvo enmarcada en el tipo descriptivo correlacional, sobre la base de un diseño de campo no experimental transeccional, tomando como población a 108 sujetos pertenecientes al personal directivo y docente de la E.B.B. Luisa C. de Arismendi, E.B.B. Juana de Ávila, E.B. Marcial Hernández y E.B. Norman Prieto Ramos, para quienes se aplicó un instrumento de recolección de datos con escala frecuencial de treinta y seis (36) ítems el cual fue sometido a validación de contenido por medio del juicio de cinco expertos y la medición de la confiabilidad a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue alto de cero punto noventa y uno (0.91).

Este trabajo posee una correlación entre programación neurolingüística y gestión del conocimiento, mediante el coeficiente de Pearson obteniendo un coeficiente de cero punto treinta y siete (0.37) para ambas variables de estudio; esto generó la conclusión de que el manejo de la PNL por parte del personal directivo de tales instituciones educativas a través de la aplicación de los sistemas de representación y de las estrategias propias de esta herramienta, se relaciona poco con las acciones encaminadas hacia la gestión del conocimiento, de la forma como se generan y de la formación de redes de conocimiento, trabajada por dichos directores.

A tal respecto, se puede indicar como aporte al presente estudio el hecho de que se corrobora la razón de ser del mismo al establecer que las herramientas de programación neurolingüística son oportunas y válidas para la comunicación efectiva entre personas, máxime si son miembros de una misma organización, pues se mejora la agudeza sensorial para mantener una buena comunicación y para conocer el propio proceso de aprendizaje de manera que se pueda hacer un uso oportuno de las estrategias ofrecidas por la PNL garantizando una buena gerencia de instituciones educativa.

Por su parte, Olivar (2010), en su investigación titulada: "Programación Neurolingüística como Herramienta Comunicacional del Supervisor, se plantea como propósito, analizar la Programación Neurolingüística como herramienta comunicacional del supervisor en el Municipio Escolar Maracaibo 1, apoyándose en los postulados de Cudiño (2003), O'Connor y Seymour (2001), Morillo (2004), Sambrano (2001); destacándose como una investigación descriptiva, con un diseño no experimental, transversal y de campo, contando con una población de setenta (70) personas distribuidas entre supervisores, directores y docentes de las instituciones educativas objeto de estudio.

Por otro lado, en esta investigación, la técnica de recolección de datos aplicada fue un instrumento de encuesta tipo escala Likert, de alternativas múltiples para la variable Programación Neurolingüística como Herramienta Comunicacional, validada en su contenido por el juicio de cinco (5) expertos; la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos fue calculada por

el método Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado de cero punto noventa y seis (0.96), datos que fueron procesados empleando estadísticas descriptivas.

Tales resultados afirmaron que el supervisor educativo no aplica con efectividad los componentes, técnicas y recursos de la PNL, de manera tal que como consecuencia se describe una comunicación efectiva limitada en su gestión dentro de las instituciones educativas, razón por lo cual se hace necesario para la investigadora antes citada, diseñar una serie de lineamientos como propuesta para el abordaje de esta situación evidenciada como producto de este estudio.

En el mismo orden de ideas, se considera que el trabajo de investigación desarrollado por Olivar, aporta insumos pertinentes en el aspecto metodológico, así como sustentación teórica, lo cual permite confrontar teorías y resultados en relación con la variable desarrollada en este estudio, así como también generar conocimientos oportunos basados en muestras comprobadas por poblaciones semejantes como es el caso del personal directivo y docente de las instituciones educativas y su empleo o desconocimiento de la utilidad de la PNL como herramienta para la comunicación efectiva.

Por otro lado, Duque (2007), en su investigación sobre Programación Neurolingüística como Estrategia Comunicacional para la Gerencia de Aula, procuró determinar la posible relación existente entre la Programación Neurolingüística como estrategia comunicacional y la gerencia de aula,

contando con un basamento teórico sustentado por autores como Carrión (2001), Bandler y Grinder (1999), en lo que respecta a PNL, Luquez (1995), Chiavenato (2001), Koontz y Weihrich (2004), Secretaría de Educación Regional (2002), Albornoz (2000), Rodríguez Lluesma (2002), en el área de Gerencia de Aula.

Por su parte el tipo y diseño de la investigación fueron desarrollados como descriptiva, correlacional, no experimental, transeccional y de campo, enmarcado por la tendencia epistemológica positivista; cuya muestra poblacional estuvo constituida por diez (10) directivos y treinta y un (31) docentes de segunda etapa de las escuelas básicas nacionales del municipio San Francisco quienes fueron objeto de aplicación del instrumento de recolección de datos a través de un cuestionario con escala tipo Likert de cuarenta y ocho (48) ítems, constituidos por dimensiones e indicadores, presentando cuatro (4) alternativas de respuesta.

Del mismo modo, la confiabilidad de dicho instrumento se calculó por medio de la fórmula Alfa de Cronbach, alcanzando los valores de cero punto ochenta y ocho (0.88) para los docentes y cero punto noventa y dos (0.92) en lo que respecta al personal directivo. De acuerdo con esto, en el análisis de los resultados, se aplicó la técnica de la estadística descriptiva para confrontar posteriormente la teoría, evidenciada por los indicadores en lo concerniente a programación neurolingüística y gerencia de aula.

Por otro lado, a modo de establecer una correlación tras la aplicación de la fórmula de Pearson se percibió un resultado de cero punto cincuenta y seis

(0.56) en donde se revela que la PNL como estrategia comunicacional incide moderadamente en la gerencia del aula, de manera que hay que fortalecer estas funciones para optimizar el proceso interrelacional tanto de docentes como de directivos y estudiantes, así como la función gerencial del docente en el aula.

Como valor agregado, el estudio antes descrito es pertinente para esta investigación por cuanto brinda sustento teórico y metodológico, así como resultados que establecen la veracidad de la propuesta sobre la apropiación de las herramientas de la programación neurolingüística para el fortalecimiento de las habilidades de comunicación así como actitudes gerenciales requeridos para la transformación del ambiente dentro del aula y por ende de la organización educativa como tal, optimizando el recurso humano, estrechando las relaciones, de manera que se promueva la excelencia personal y educativa.

Cabe destacar que los antecedentes de investigación seleccionados aportan un marco referencial de soporte debido a que se manejan teorías y variables de investigación relacionadas con la variable objeto de estudio del presente trabajo, además que fueron trabajos validados por expertos, donde los resultados confirman a la vez que cuestionan la pertinencia actualizada de los cuestionamientos que llevan a problematizar la realidad en busca de una propuesta congruente, aplicable para abordar la temática en estudio, contando con la representación de reconocidas universidades de la región y del país.

2. BASES TEÓRICAS

En lo referido a los basamentos teóricos sobre los cuales reposa esta investigación, vale decir que estos aportan la conceptualización necesaria para realizar el análisis de las variables en estudio como son la Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva en los directores como gerentes educativos; a tal respecto, se describirán la variable, sus dimensiones e indicadores sobre la base de autores que respaldan tales postulados.

2.1.- Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva.

Para los autores Bandler y Grinder (2000, p.17), “la PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva, de cómo el individuo organiza, revisa o filtra lo que percibe del mundo exterior mediante sus sentidos, y lo transmite a través del lenguaje”, de esta forma, como la Programación Neurolingüística implica la Comunicación, se dice entonces que la variable en estudio es una variable compuesta por cuanto está integrada por varios constructos que por sí solos tienen definición por autores, sin embargo como la variable de este estudio es Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva, para poder explicarse se procede a detallar por partes los constructos que la forman para luego armar el concepto de la variable, tal como lo afirman Hernández, Fernández y Baptista (2006).

De acuerdo a lo anterior, vale destacar que en la PNL, las experiencias vividas son captadas por los cinco sentidos y a su vez procesadas por el sistema nervioso el cual cumplirá la misión de representar internamente dichas experiencias para otorgarle significado a cada una a través de su estructuración a nivel lingüístico por medio de las palabras que logran transmitir emociones, sensaciones, sentimientos e incluso sonidos u olores, así como lo afirma Cudicio (2003, p.35): “la PNL se puede definir como un conjunto de técnicas de estudio sobre comunicación, estructura de experiencia subjetiva que tiene como objeto conseguir una mayor comprensión de las relaciones humanas en cualquier nivel”.

En esta misma línea, lograr la integración como persona, además de su crecimiento personal, es un trabajo arduo, de disciplina e insistencia, lo cual reportará en el tiempo, el establecimiento de unas relaciones interpersonales sanas, perdurables, una comunicación más efectiva por cuanto que todas las experiencias vitales del individuo producen dos formas de comunicación según la autora antes citada, Cudicio (2003,p.37) “una comunicación interna constituida por las representaciones internas de la propia realidad, la autoexpresión y una representación externa representada en una serie de variables perceptibles por medio de palabras, expresiones del rostro y posturas corporales”.

De esta manera, los aportes de la Programación Neurolingüística son incuantificables, pues brindan herramientas para conocer nuestras conductas, modelarlas y accionar en coherencia con lo bueno de cada uno,

sabiéndolo reconocer en las personas con quienes se trata. En tal sentido, según O'Connor y Seymour (2000, p. 50), la Programación Neurolingüística encierra tres conceptos importantes que valen para su razón de ser y sustentan su funcionamiento, a saber:

El nombre de Programación Neurolingüística engloba las tres áreas que la PNL ha reunido: Programación alude a nuestras pautas de conducta y los objetivos que nos fijamos. Neuro se refiere a nuestra neurología, a nuestros procesos mentales. Lingüística alude al lenguaje, a cómo lo utilizamos y cómo influye en nosotros.

En referencia a lo anterior, se destaca que la Programación Neurolingüística trabaja en la conducta y pensamiento de la persona y la capacita para ser mejor cada vez, a través del logro de un contacto y comunicación efectivo consigo misma así como con los demás según lo referido por O'Connor y Seymour (2000, p.51), esto implica la “existencia de pensamientos conformados por un lenguaje que califica el entorno con palabras que viajan por las neuronas para crear un programa que nos hace conscientes del lenguaje utilizado”, por lo cual el individuo estará atento a las connotaciones al comunicarse, conocerá las consecuencias de determinado uso del lenguaje y asumir decisiones.

En tal sentido, para Sambrano (2002, p.11), la Programación Neurolingüística procura la realización personal del ser humano, sin obviar su libertad de elección y la consideración y respeto por los demás, siendo que procura la afirmación particular del ser y promueve el respeto por la

individualidad del otro desde sus valores y creencias, evidenciadas al comunicarse. A tal respecto afirma:

La PNL busca que el ser humano aprenda a realizarse y tiene en cuenta su libertad, por lo que le ayuda a comprender el modo en el que cada persona estructura su experiencia, tanto en relación consigo misma, como con los demás y con el medio, para así propiciar en forma individual la transformación que le permitirá conquistar el éxito, elevando la autoestima, mejorando la imagen de sí misma por medio de la autoaceptación y en general, generando cambios que le harán incrementar la capacidad creativa.

Como se puede apreciar, la Programación Neurolingüística capacita al individuo para el desarrollo de sus potencialidades, basándose en el modo en que éste recibe la información a través de su sistema de representación, la decodifica en su cerebro activando el proceso neurofisiológico para tal fin a través del intercambio interhemisférico debido a que los hemisferios cerebrales funcionan de modo diferente pero se complementan, lo cual facilita la flexibilidad de pensamiento como lo afirman Carpio y Perera (2009, p.17):

Los hemisferios cerebrales funcionan de manera diferente y eso permite ampliar el concepto de los procesos intelectuales tanto verbales como analíticos, considerar las capacidades humanas y aprovechar ambos hemisferios. Su funcionamiento complementario le confiere a la mente poder y flexibilidad. Ambos están implicados en procesos cognitivos muy altos.

Lo anterior evidencia las particularidades de cada lado del cerebro versado en las actitudes humanas, siendo así, el lado izquierdo se identifica

por ser lineal, secuencial, va del todo a las partes, procesa la información verbal, de manera gradual, la codifica y posee un lenguaje propio. Por su parte el hemisferio derecho es holístico, va de las partes al todo, es sintético, creativo, construye relaciones entre partes separadas y procesa en simultáneo, es especialmente viso-espacial, no lineal, donde las palabras o figuras en sí mismos no significan nada pero si se juntan conllevan a una comunicación más clara.

Es necesario tomar en cuenta lo antes expuesto para destacar que la parte izquierda del cuerpo está regida por el hemisferio derecho y viceversa, lo cual permite interpretar un modo particular de captar la realidad que poseen algunas personas y evidencian en el modo de relacionarse, de pensar, de afrontar situaciones adversas o placenteras, de aprender y buscar posibles soluciones a sus conflictos.

Las bases neurológicas en las que se fundamenta el sistema de representación para captar la información, se enriquecen con la teoría del Dr. Paul Mc Lean sobre el Cerebro Tri-Uno (Reptil, Límbico y Neo-Cortex), que según Carrión (2005, p.43), diferencia el cerebro reptil constituido por bulbo raquídeo, protuberancia y mesoencéfalo, es el encargado de las tácticas de supervivencia, de los actos reflejos, las rutinas, el cerebro límbico compuesto a su vez por el lóbulo frontal, ayuda a que la adaptación de las personas a determinadas situaciones sea adecuada socialmente, es el lugar donde se archivan las creencias y valores de cada individuo, las emociones, la atención, la pasión que sientan las bases de la personalidad.

Continuando con la disertación anterior, el autor antes citado habla del córtex como el responsable del razonamiento, creatividad, análisis, lenguaje verbal, conciencia y capacidad de elección de las personas. Siendo así, es evidente la interconexión neuronal favorecedora del logro de una comunicación efectiva, además de los procesos activados para el propósito comunicativo, a tal respecto Carrión (2005, p.45) señala que:

La coordinación tricerebral permite adquirir una imagen interior y exterior para: crear objetos y conceptos, memorización de experiencias y estrategias de aprendizaje, de decisión, organización, creación de estructuras imaginarias, construcción del sí mismo, autoimagen o afirmación del yo, equilibrio y objetividad ante los deseos de satisfacción o recompensa, y de venganza o de castigo.

Dentro de ese marco, se comprende entonces la base neurológica de la Programación Neurolingüística dentro del proceso comunicativo en función de las relaciones intrapersonales e interpersonales todo en relación con la comunicación, pues las personas son seres en contacto los demás y están fisiológicamente conformadas para relacionarse con su entorno, desde su constitución cerebral inclusive.

En lo referido se destaca que la conducta humana no es improvisada, antes bien cada respuesta que generan los seres humanos hacia los estímulos externos, viene determinada por sus patrones y modelos de mundo que conforman desde edad temprana, los cuales describen un extenso proceso neurológico que lo justifica, traducido a su vez por el lenguaje,

costumbres, creencias, entre otras cosas. Así lo refiere, Sambrano (2002,p.18):

Cada cultura con su diferente lengua posee una especie de “código secreto” y complejo que todos los hablantes de una lengua comprenden y que determina el comportamiento, se trata de “creencias compartidas” que genera diferentes tipos de relaciones de espacio, tiempo, pensamiento, entre otros.

De este modo, se aprecia que como seres en relación, no se evalúan las propias experiencias sin tener en cuenta las implicaciones que se han tenido en el entorno, incluso al momento de prepararse para la vida desde la niñez, ya la persona está programada su cerebro, su lenguaje, para destacarse, ser única e irrepetible en la historia, lo cual constituye un reto que se va forjando en comunicación con los otros.

En tal sentido, las habilidades para la comunicación de la PNL están representadas por la capacidad de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues según O'Connor y Seymour (2000, p.63), “la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otras personas y los otros en él”, de manera que se describe un continuo intercambio entre emisores y receptores dentro del proceso comunicativo confirmando así la esencia misma del tema de estudio, dado que la Programación Neurolingüística brinda herramientas, técnicas e impulsa procesos de comunicación traducidos hacia el éxito personal y profesional.

De acuerdo con lo anterior, se puede entender que los seres humanos deben estar programados para desempeñarse de manera exitosa, no obstante, la relación con el exterior, la crianza y costumbres sociales podrían desviarlos de llegar a una meta célebre, he allí el sentido del concepto de “programación” de la PNL, hacia lo cual Sambrano (2002, p.28) indica: “Entonces, ser exitoso es algo que se aprende, consiste en darnos la oportunidad de equiparnos con los mejores “software” y aprender a utilizarlos con el mejor resultado”.

La situación anterior implica que la persona puede organizarse para obtener lo que quiere. Como se observa tanto O’Connor y Seymour (2000), como Sambrano (2002), explican que la PNL es una técnica novedosa que hace énfasis en el desarrollo de los procesos mentales logrando una organización total entre lo que se piensa, lo que se quiere decir y lo que se dice, preparando a la persona para tener una comunicación efectiva y exitosa con la cual se cubran las expectativas tanto personales como organizacionales.

Cabe destacar que en este sentido, la comunicación desde la PNL es trascendental para desarrollar y mantener un clima organizacional propicio donde se cuiden aspectos que coadyuven a generar una óptima condición para el desenvolvimiento personal, superando las barreras personales, semánticas e incluso culturales en beneficio del autoconocimiento, la autopromoción, la comprensión y respeto por sí mismo y por los demás.

En este sentido, el éxito estriba en mantener unas sanas relaciones interpersonales con cuantos rodean así como una comunicación efectiva, depurando aquello que la entorpezca o impida, por lo cual la Programación Neurolingüística ofrece una serie de herramientas para reconocerse y determinar el propio modelo de mundo que influye en el proceso comunicativo que se lleva a cabo a modo de operar en él a través de la re-educación de la persona, en este caso de los directores como gerentes educativos.

2.1.1.- Habilidades Básicas de la Programación Neurolingüística

Dentro de las nociones de Programación Neurolingüística se posee una serie de elementos clave para iniciar su estudio, que son determinantes al momento de llevar a cabo un proceso de comprensión y formación personal para desarrollar destrezas comunicativas que permitan una gestión efectiva en este caso del director como gerente educativo, tal como lo plantea Harris (2007, p. 33), “la base de la PNL es el modelado de personas efectivas a modo de descubrir los elementos que le hacen exitosos y enseñárselos a otros”, por ende se establecerá una sinergia dentro del equipo de trabajo dentro de una institución educativa, que promueva los valores organizacionales hacia un trabajo exitoso.

Por su parte, los autores antes mencionados como Bandler y Grinder (2000), O'Connor y Seymour (2000), Sambrano (2002), indican que las técnicas de PNL habilitan a las personas para mejorar el conocimiento que tienen de sí y de los demás, haciendo que sus mensajes sean más precisos y congruentes obteniendo así recursos para decir lo que se piensa, se siente, a modo de concretar los objetivos personales e institucionales de manera eficaz y mantener la armonía con los demás, como lo afirma Shapiro (2004, p.12), al referir que la PNL proporciona un modelo que mejora la comprensión de las ideas, el comportamiento, las acciones, a modo de comprender lo que sucede alrededor.

Del mismo modo, la convergencia que poseen los autores en cuanto al efecto de la PNL en la comunicación, hace presuponer que esta es una estrategia que contribuye a vincular la comunicación del director como gerente de instituciones facilitando el proceso comunicativo y señalando pautas psicosociales que mejoran el clima organizacional de las instituciones a través de la aplicación práctica de muchas de sus herramientas como el rapport, sincronización, anclaje, reencuadre, relajación, tal como se enuncian a continuación.

2.1.1.1.- Anclaje

Entre las habilidades básicas de PNL existe una que involucra el estado emocional del individuo y su forma de evidenciarlo al presente, tal como lo

indican Carpio y Flores (2007, p.91): “El anclaje es un proceso de condicionamiento emocional en el cual una situación, experiencia o estado emocional del pasado del individuo es asociado a un estímulo específico y reaparece en el presente con determinadas consecuencias”. En tal sentido, se percibe en las personas que pueden asociar un recuerdo a un aroma o sabor, melodía o sonido, o imagen o gesto, que les ayudan a evocar determinado momento vivido el cual puede ser placentero o no, para derivar alguna respuesta cónsona al estado de ánimo que le produzca aquella sensación.

De acuerdo con esto, se pueden hallar explicaciones a la luz de la reflexión, sobre conductas percibidas en la trama de interrelaciones que se establecen en una escuela, determinada por las particularidades de cada ente involucrado, docente o directivo, esto es recuerdos que desencadenan respuestas, contradicciones posibles, aseveraciones emitidas sin meditar por cuanto son espontáneas y que van potenciando o mermando la calidad de relaciones, por ende del desempeño en una institución educativa como organización en la que conviven profesionalmente muchas personas involucradas con la labor formativa. A tal efecto Sambrano (2002, p. 53), explica:

Un ancla puede ser una palabra, un gesto, un olor, un color, un gusto que nos lleva a un estado mental determinado porque se estableció así alguna vez en el pasado, al ejercitarlo en forma consciente se convierte en un gran recurso potenciador de estados mentales positivos y de éxito.

Lo anteriormente expuesto evidencia que las teorías de varios autores convergen al conceptualizar una situación muchas veces vivida por los seres humanos, en este caso directores y docentes, lo cual podría explicar en ocasiones el tipo de respuesta que se emite en la comunicación interpersonal, existiendo la posibilidad de establecer herramientas estimuladoras hacia el bienestar y la satisfacción común en caso de que esta interacción recuerdo-estímulo-respuesta exterior visible, sean conscientes y aprovechadas para mejorar la calidad de vida.

En la misma línea, Cudicio (2003, p. 38), expone que “cuando revivimos un recuerdo de una experiencia pasada, esas impresiones resurgen y pueden observarse en la conducta exterior”, razón por la cual, para revertir lo vivido y generar a partir de ello mayor provecho de tales experiencias, se puede crear una nueva asociación, y por lo tanto, una nueva respuesta”.

En virtud de lo anterior, se puede afirmar que anclar es asociar, considerando entonces la posibilidad que tienen los directivos, docentes y personal en general de una institución educativa, de aprender a juntar conductas excelentes por medio de señales, palabras, gestos, sonidos, a modo de modificar y optimizar su desempeño y relaciones interpersonales, procurando el manejo consciente de estas técnicas que ofrece la PNL para mejorar la comunicación.

Cambiar anclas a través de la asociación de representaciones mentales contrapuestas – la negativa por la experiencia positiva deseable- para generar un estado de ánimo favorable y actuar en consonancia, puede ser un recurso óptimo en la escuela, pues el ser humano es una integralidad, no está disociado en sí mismo, antes bien, es una unidad que funciona engranada y responde como un todo.

Por tal motivo, las anclas pueden ser utilizadas por los directivos y los docentes con el propósito de lograr determinados resultados en la institución; en palabras de Schwartz y Schweppe (2009, p. 29), afirman que “el anclaje tiene que ver con la relación que generamos constantemente entre los acontecimientos, incluidos aquellos que en principio no tenían que ver unos con otros”. De este modo se pueden emplear las anclas para analizar situaciones actuales a la luz de actividades que habían sido emprendidas en el pasado en la escuela, con el propósito de mejorar el servicio educativo

Toda vez que se ha percibido el beneficio estas estrategias, se puede constituir en hábito o modelo internalizado para la persona que las practica, en este caso los docentes y directivos educativos quienes serán una invitación visible al cambio, de tal modo que al generarse un proceso de reflexión entre las partes involucradas en el hecho pedagógico sobre la calidad de sus interrelaciones y las consecuencias de estas en su trabajo, con seguridad se puede aseverar que se está a las puertas del camino a la excelencia.

2.1.1.2.- Reencuadre.

El reencuadre para los directivos es una herramienta provechosa por cuanto se refiere a la recontextualización que se hace de alguna situación o característica de una persona para adaptarla de manera positiva y extraer de ella beneficios. En palabras de Sambrano (2002, p.54), el reencuadre: “Consiste en modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos para cambiar su significado. Cuando el significado varía, también cambia el estado emocional, las respuestas y conductas de las personas”.

De este modo, se tiene que las personas poseen la capacidad de observar una misma situación desde varias perspectivas y puede analizarla tratando de ser objetivo. En este caso, tanto los directivos como el personal docente de una institución tal vez emplean el reencuadre sin ser conscientes de ello al momento de trasladar las experiencias educativas al contexto real que envuelve a determinada escuela para ayudar al estudiante a otorgarle la aplicabilidad a lo aprehendido.

En el caso de la comunicación y las relaciones interpersonales, el reencuadre ayuda a modificar el significado que se le da a un evento desde su intención, por ende, es una herramienta útil para mantener la armonía partiendo de la premisa sobre la inexistencia de intenciones adversas al bienestar común, tal como lo señalan Carpio y Perera (2009, p.161 y 162): El reencuadre (...) se basa en supuestos tales como: la gente tiene los recursos que necesita para cambiar. Ninguna conducta es mala o negativa en sí

misma. La conducta que una persona manifiesta en un momento dado, es la respuesta que en ese contexto esa persona puede desplegar.

En esta línea se entiende que el reencuadre no afecta la intención de lo dicho o la actuación, sino que prepondera su significado. De modo que en una entidad educativa, se pueden establecer acuerdos y consensos haciendo uso previo de esta herramienta de PNL, donde los directivos como líderes, mantengan la observancia en extraer aprendizaje de toda experiencia vivida, por negativa o positiva que parezca, para cambiar el estado mental al respecto y modificar las emociones experimentadas en determinada situación comunicativa generada a través de las relaciones interpersonales dentro de la institución.

Según lo planteado, Porcel (2000, p. 78), indica que el reencuadre utiliza la conducta sea negativa o positiva para retrotraerla en determinada situación y convertirla en una habilidad positiva que no siempre es vista en toda conducta. Así, el reecuaadre posibilita el empleo de las propias habilidades en determinadas circunstancias, pues se puede acceder al recuerdo de experiencias vividas directa o indirectamente para ubicarlas en otro marco de referencia a través de la imaginación con el objeto de cambiar su significado, de manera que siempre se esté aprendiendo sobre lo vivido en la institución educativa.

Cabe destacar que tanto docentes como directivos al emplear estas habilidades básicas deberán ser persistentes además de creativos para lograr los objetivos trazados en su proyecto de vida personal y aquellos que

emergen de la organización educativa, en esta forma se puede estimular la toma de conciencia de los maestros para hacer uso provechoso de sus conocimientos y emplearlos a favor apropiándose de tales herramientas y a su vez empoderando a estudiantes y colegas a través de su ejemplo, lo cual al evidenciarse servirá de invitación al cambio, por cuanto demostrarán que cualquier conducta por negativa que parezca, puede tener utilidad y ser apropiada en determinada situación.

2.1.1.3.- Calibración.

Calibrar es reconocer a través de la observación el estado en el que se encuentra la otra persona que funge como interlocutor, así como lo expresa Arocha (2005, p. 62), la calibración consiste en “observar a nuestro interlocutor y recoger información externa sobre su fisiología, la información del lenguaje utilizado por el mismo se recoge a través del metamodelo (preguntas)”, en el caso de los directores o docentes, es el momento que ambos emplean para observar al otro en sus gestos y palabras para acercarse al reconocimiento de sus sentimientos, emociones, forma de ver el mundo y de manifestarse ante lo que percibe.

En palabras de Carpio y Flores (2007, p. 92), la calibración se define como ese “Reconocer con precisión lo que siente una persona mediante la observación de gestos, movimientos oculares, manifestaciones sensoriales (enrojecimiento a nivel de mejillas, pectoral), interpretación de señales no

verbales”, lo cual ayuda a identificar mejor la manera de pensar de las personas.

De lo anterior se deriva que es posible ir más allá de la mera intuición para llegar a definir el estado de ánimo del interlocutor en un acto comunicativo, es decir, que al calibrar, se visualiza la situación de otro, es posible percatarse de su gestualidad que se hace lenguaje y lleva a la persona a observar en el otro lo que podría estar ocurriéndole, teniendo en cuenta que las señales externas son muy sutiles y que requieren atención para no mal interpretar ni magnificar o viceversa las señales que emite la persona observada en este caso el directivo o en su oportunidad, el docente.

En relación con lo descrito anteriormente, Sambrano (2002, p. 61), señala que en ocasiones sabemos distinguir a una persona de acuerdo a la manifestación externa de sus emociones o estados mentales, aprendiendo a leer las señales del cuerpo se puede calibrar y comunicarse con el otro de manera más efectiva y en caso de que se quisiera cambiar su estado mental, solo que anclarla con señales afines a su sistema de representación.

Como se puede inferir del texto citado, dentro de las relaciones interpersonales, se otorga una relevante importancia al lenguaje corporal, aspecto tomado en cuenta dentro del proceso de socialización entre directivos y docentes de una institución escolar, es así como se pueden notar ejemplos en el diario acontecer sobre malestares devenidos por una mirada infortunada, un comentario que pudiera parecer fuera de contexto, o un gesto que se interprete como evasivo, todos son señales que surgen del trato diario

y que son el resultado posible de la interacción cultural, emociones, anclas, entre otros.

Atendiendo a estas consideraciones, si el director de una escuela como líder de su organización practica con persistencia la habilidad de la calibración, le resultará fácil posteriormente entablar confianza, empatía en la comunicación con sus semejantes lo que se traducirá en una activación constante del potencial que podrían desarrollar las personas que le rodean y avanzar decididamente hacia el logro de los objetivos institucionales.

2.1.1.4.- Relajación

Es vista como un recurso, así lo señala Sambrano (2002, p. 60), al enunciar: “Uno de los recursos más importantes de los que se vale la PNL para trabajar es la relajación”; en ella se presupone un control de la persona sobre sí misma para aprovechar sus recursos y emplearlos de manera óptima tanto en la comunicación como en las relaciones interpersonales.

Tras tal afirmación, se puede considerar que al momento de hacer uso consciente de alguna herramienta de la PNL ya sea para la comunicación o para el manejo de conflictos dentro de la organización educativa, el directivo o el docente deben centrarse en su serenidad, objetividad y armonía personal de manera que se haga posible luego abordar cualquier problema con ecuanimidad.

En contraposición a lo anterior, Carpio y Flores, citando a González (2007, p. 153), señalan que el hombre moderno está sujeto a situaciones de estrés por lo cual debe aprender a adaptarse, pues de lo contrario estará condenado al fracaso profesional e incluso a la enfermedad, puesto que estos escenarios, generan respuestas en el organismo humano que pueden ser inadecuadas, por causas distintas cuyo resultado es la inadaptación.

De acuerdo con la afirmación precedente, los directivos de una escuela como modelos a seguir deben proponer el manejo de sus emociones a través de la relajación como recurso empleado previamente a la jornada laboral, de manera que la productividad aumente y se labore en sanas condiciones logrando una proyección exitosa del quehacer educativo en esa institución, generada por la madurez en las relaciones interpersonales y la sinergia existente entre el personal que allí trabaja.

Por otro lado, Dobrinsky (2007, p.59), cuando se refiere a la relajación indica lo siguiente: “La relajación es una técnica milenaria que en especial la han empleado los yoguis en el yoga mental, el cual tiene como finalidad, realizar un completo dominio sobre nuestra mente para lograr las metas que nos propongamos”. Vale decir que la relajación no implica desinterés, antes bien supone el alivio previo de tensiones para enfrentar cualquier situación tanto en lo personal como en lo laboral dentro de la institución educativa.

Considerando lo expresado por Dobrinsky (2007), la relajación es inherente al autocontrol de las propias emociones que ejerza la persona en

un momento determinado y el modo de mantenerse equilibrado, debido a que no se trata de evadirse, antes bien, refiere al hecho de dissociarse de manera productiva para alcanzar cierto grado de objetividad que permita un comportamiento medido donde se puedan observar con claridad las oportunidades con las que se cuenta para el logro del bienestar común.

Por su parte Sambrano (2002, p.60), destaca unos parámetros sobre los que se fundamenta la relajación, a saber: “La civilización occidental ha desarrollado una serie de técnicas de relajación, las cuales están basadas en tres parámetros fundamentales: - La distensión muscular, - La ampliación de la conciencia, - La liberación del espíritu”.

Partiendo de los supuestos antes citados, se puede inferir que hay una relajación meramente física, en cuanto a distensión muscular y una relajación psicológica, en lo que respecta a la ampliación de la conciencia, o bien una relajación plena que incluya a las dos anteriores, hacia las cuales el directivo como persona debe tender para cultivar su excelencia profesional.

Para concluir, se puede decir que en el ámbito educativo, tanto el directivo como el docente deben aplicar esta herramienta de PNL sin autocompadecerse por los posibles inconvenientes surgidos, sino tomar control medido de los pro así como los contra que en ellos se describan para abordarlos y resolverlos de la mejor manera posible conjugando la participación de todos.

2.1.1.5.- Sincronización

La sincronización o sintonía es el proceso a través del cual se genera confianza y empatía entre las personas a través del curso de la comunicación, así lo refieren O'Connor y Seymour (2000 p. 50): "Es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente"; a modo de establecer mejor contacto con los interlocutores y asegurar una mayor comprensión de lo que se quiere decir.

De acuerdo a la cita precedente, se infiere que esta estrategia puede ser de gran ayuda dentro de las relaciones interpersonales entre docentes, directivos, estudiantes, al momento de referirse al otro para entablar una conversación con cualquier intención debido a que surge un clima de intimidad, comprensión a través de la cual se emplea el recurso de las palabras o de factores inconscientes como movimientos, tonos de voz, gestos que dan riqueza y precisión a lo que se dice.

En el mismo sentido Sambrano (2002 p.65), afirma que la sincronización produce una vinculación cuando afirma: "Sincronizar es reflejar, es mostrar un espejo, sin imitar, dirigiendo señales no verbales que la otra persona puede identificar clara e inconscientemente como suyas"; así la sincronización puede ser verbal, no verbal, directa, cruzada, reflejada o desfasada en el tiempo, de modo que el hecho de reformular es una forma

de sincronizar, por lo cual hay que fijarse en la postura, movimientos corporales de la otra persona y también en sus gestos.

De lo anterior, se desprende la realidad que existe durante el proceso de comunicación entre directivos y docentes básicamente, por cuanto que al invertir tiempo para establecer sintonía o sincronizar, ambos como interlocutores estarán emitiendo señales a través de las cuales garantizarían que pueden estar siendo comprendidos, aceptados y reconocidos, de manera que se aprovecharía el diálogo lo cual se traduciría en un ambiente de armonía y confianza.

En tal sentido, valdría la pregunta sobre la utilidad de esta estrategia, “¿Para qué sincronizar?”, cuestionamiento que hace referencia a la pertinencia de la sincronización entre los seres humanos, sin desatender a que se trata de una herramienta de comunicación que plantea una serie de fines previstos con el propósito de mejorar el proceso de intercambio de ideas, emociones, conocimientos o informaciones, pues mientras mejor informado este la persona, en este caso el directivo y el docente, habrá mayor posibilidad de logro en la consecución de los objetivos institucionales.

Lo anterior se ve confirmado en palabras de Carpio y Flores (2007, p. 91), quienes señalan que sincronizar es armonizar, sintonizar, establecer concordancias, lo cual se refleja en las relaciones interpersonales que se mantienen en la vida diaria de cada persona, pudiendo verificarse en las instituciones educativas donde tanto directivos como docentes y el resto del personal procuran un diálogo de entendimiento en el que puedan confluir la

simpatía, la sinceridad, la armonía, a modo de convivir sanamente en el lugar de trabajo, así como de proyectar un ambiente genuino de cooperación, el cual se traduzca en la calidad de la educación que allí se ofrece.

En el entendido de que la comunicación es el mejor vehículo para la generación de acuerdos, esta estrategia es oportuna para pulsar tensiones o mejorar el ambiente de trabajo y por ende optimizar el desempeño, es necesaria para el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, iniciar y guiar un intercambio conversacional, modificar y lograr objetivos, disminuir tensiones provocadas a raíz de desacuerdos, crear cercanía en el interlocutor, obtener informaciones claras sin tensiones que pudiesen interferir en la comunicación, establecer acuerdos no verbales y conectarse con la otra persona con quien se habla de manera que se faciliten las metas preestablecidas al comunicarse.

Es importante mencionar que para el director, esta herramienta de la PNL, posee un valor relevante por cuanto que se basa en la generación de la confianza, de la simpatía, calibrando antes a su interlocutor, el director como gerente puede llegar a acuerdos derivados de reuniones con sus colegas, realizar entrevistas de forma efectiva, guiar a su interlocutor hacia posiciones como la suya y cambiar parámetros, más que llevar a cabo la sugestión, sincronizar para el gerente educativo, al ser una actividad consciente le permitirá estar atento al contenido del discurso de su interlocutor identificando su estado mental y su sistema de representación para lograr una comunicación efectiva.

2.1.1.6.- Rapport.

Es la herramienta comunicativa por excelencia que propone la PNL para establecer una sintonía con la persona con quien se está interactuando. En palabras de Carrión (2005, p. 38), el rapport se puede definir como “la penetración y adaptación de nuestro propio mapa o modelo de mundo, al mapa de otra u otras personas”; es decir, que la establecer rapport, el directivo no se limita a que el docente se adapte a su cargo, sino mas bien consiste en la capacidad de dirigir al personal docente hacia las actividades deseadas por toda la organización.

De tal modo, es fácil percibir la estrecha relación existente entre las diferentes herramientas comunicacionales que plantea la PNL, por cuanto que dentro de cada una, como en este caso el rapport, hay un proceso previo de calibración, de sincronismo para dar paso a la comunicación armoniosa, efectiva que permita entre los seres, y mejor aún en el caso referido, entre los directivos y docentes de las instituciones educativas caminar juntos hacia los objetivos comunes.

En relación a lo anterior, Sambrano (2002, p.84), afirma que el significado de la palabra rapport va más allá, cuando señala: “Es la habilidad para colocarse en el lugar del otro, sintonizando con los sentimientos para enriquecer el carácter de las relaciones que establecemos con los semejantes y mejorar la calidad del proceso de comunicación”; en tal forma que tanto directivos como docentes puedan compartir puntos de vista y

acuerdos sobre las mismas cosas, lo cual implica empatía e inteligencia emocional, capacidad de observación y escucha atenta a fin de asegurar un mejor entendimiento y retroalimentación entre directivos y docentes, ante las actividades realizadas.

En este mismo orden de ideas, se comprende entonces que el rapport sea visto como un requisito indispensable para el logro de la comunicación efectiva por cuanto implica el hecho de compartir mapas de mundo afines, el colocarse en el lugar del otro, no solamente con lo que se dice a través de las palabras sino también con el tono de voz, los gestos, la postura, puede tener de fondo la intención subyacente del deseo de comprensión hacia el interlocutor, esto genera en la otra persona un clima de interés, de sentirse bien interpretada, comprendida, debido al hecho de que a las personas les agradan aquellos que se les asemejan, por todo eso es necesario agudizar la capacidad de observación, la escucha activa y la verdadera persuasión.

De acuerdo con lo referido, Alder (2002, p.109), señala que “uno de los principios para establecer rapport es el ser similar a la otra persona, lo cual implica poseer un pensamiento semejante, disposición para entenderse y compartir el mapa de mundo con otro sujeto”. A tal respecto, es posible que el directivo de una escuela se entienda mejor con aquellos con cuantos comparte el mismo modo de pensar, los mismos intereses. En cuanto al mapa de mundo, se relaciona con poseer una misma visión de las cosas, de manera que si en una institución educativa el directivo y los docentes tienen los mismos intereses, pueden trabajar cohesionados hacia el éxito común.

2.1.2.-Sistemas de Representación de la Programación Neurolingüística.

Para autores como O'Connor y Seymour (2000), la PNL describe las distintas formas en las que una persona recoge, almacena y codifica determinada información, de manera que los cinco sentidos entran en juego para definir lo que son los sistemas de representación que bien pueden ser los sentidos que permiten percibir la realidad del mundo, los cuales no se excluyen entre sí pues el ser humano es un todo integrado, al visualizar algo, se pueden captar los estímulos olfativos, escuchar los sonidos de alrededor en simultáneo, aunque estar atento a cada uno por separado sea difícil a su vez. Hay un sistema predilecto de uso en particular para cada persona a través de la cual se puede conocer el modelo de mundo que esta maneja.

Para ampliar la idea anterior, Serrat (2005, p. 26), indica que “El bucle de la comunicación empieza y termina en nuestros sentidos ya que son las puertas de la percepción: ojos, oídos, boca, nariz y piel son nuestros puntos de contacto con el mundo”, esto es que el proceso de comunicación en el diario acontecer de una persona tiene que ver con los sentidos, puesto que estos intervienen de acuerdo al uso que el hablante les dé, sea directivo o docente dentro de las relaciones interpersonales en una institución educativa.

De lo anterior se infiere, que cada persona ha de apreciar e interpretar el mundo de acuerdo a sus percepciones, su crianza, su cultura, sus experiencias previas que de alguna manera dan forma a su modo peculiar de visualizar, escuchar o sentir las situaciones que ocurren a su alrededor; así

entonces son los sentidos el punto de encuentro o contacto con el mundo y de cierta manera son responsables de la comunicación.

En palabras de Carpio y Perera (2008, p. 109), se puede entender el sistema principal del interlocutor a modo de hacer más fluido el diálogo, por lo cual ofrecen formas para detectar los sistemas de representación, a saber: "A través de las señales de acceso se pueden detectar los sistemas representativos de las personas. Una manera está dada por el uso de predicados, verbos, adverbios que las personas utilizan en sus conversaciones".

Por lo referido anteriormente se infiere que todo comunicador o hablante puede valerse de estas herramientas de acceso bien sea ocular o el uso de palabras frecuentes para una mayor sintonía con su interlocutor, debido a que el lenguaje es un recurso valioso que define la manera que las personas representan su experiencia, así a través del desarrollo de la agudeza perceptiva, la persona reconocerá los sistemas que usa la otra, lo cual brinda la oportunidad de establecer las bases de una comunicación efectiva.

De esta manera la PNL, insiste en que la persona 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, por ejemplo, lo que conlleva al dominio mental, al control de los sentimientos y de la conducta.

Cabe destacar que cualquier director o docente que maneje los sistemas de representación, sea visual, auditivo o kinestésico, además esté consciente de su sistema predominante; es decir, aquél desde donde recibe la información, en el que se apoya para decodificarla y asumir la experiencia, estará tomando ventaja de ello sobre su interlocutor, por lo cual le será fácil el hallazgo de soluciones, estrategias y herramientas novedosas para su desempeño, todo lo cual versa en la calidad educativa de su institución escolar e incide en el acto comunicativo efectivo.

2.1.2.1- Sistema de Representación Visual

Se entiende por sistema visual al que es empleado para mirar lo que rodea a la persona tanto externamente como internamente, visualizando colores, brillo, imágenes, según Carpio y Perera (2009, p.118): “las personas visuales poseen una respiración alta pectoral, la cabeza erguida con tendencia a movimientos rápidos una manera de hablar de prisa con tono agudo y nasal”.

De esta manera, se entiende que el director al observar los movimientos del interlocutor permite conocer su proceso de pensamiento, el cuerpo se comunica también, así se tiene que cuando una persona piensa con imágenes visuales, como lo refiere Cudicio (2006, p.28), según las pistas de acceso ocular, dirige su mirada hacia arriba y a la derecha, quiere decir que está evocando imágenes, si lo hace a la izquierda, está

construyendo imágenes y si fija su mirada, está reflexionando a través de imágenes.

Lo anterior lo corroboran los autores O'Connor y Seymour (2000, p. 70), pues han señalado y desarrollado en sus investigaciones: “movemos nuestros ojos en direcciones diferentes en forma sistemática dependiendo de cómo estemos pensando. Estudios neurológicos han demostrado que el movimiento del ojo tanto lateral como verticalmente parece estar asociado con la activación de distintas partes del cerebro”.

Sobre la base de tales ideas se tiene, que las pistas o claves de acceso ocular son señales visuales que la gente emite acerca del modo como accede a su información, de forma que se infiere entonces que existe una conexión neurológica inconsciente, natural entre el movimiento del ojo y los sistemas de representación, debido a que son patrones que se repiten en el común de las personas, tal como lo señalan los autores antes mencionados.

A tal efecto, vale acotar que las personas visuales suelen prestar más atención a la indumentaria, ser más ordenadas y se presentan siempre bien arregladas con postura erguida, así lo refieren Alder y Heather (2005, p. 138): “Las personas con un planteamiento visual suelen estar de pie o sentadas con el cuerpo erguido y con los ojos dirigidos ligeramente hacia arriba... procesan sus pensamientos rápidamente cuando mantienen una conversación... parecen organizados, ordenados y aseados

En consecuencia, para las personas visuales será difícil seguir instrucciones verbales, en el caso tanto de directivos, como docentes y estudiantes dentro de una institución educativa, pues los sonidos no les distraen, de hecho los autores antes enunciados indican que a las personas con este tipo de sistema, se les facilitan oficios y profesiones de gran perspicacia visual, como la pintura, arquitectura, diseño de modas, donde se concentran en detalles, es como si fueran filmadoras ambulantes.

Sin embargo, únicamente las claves de acceso visual no son herramientas exclusivas para determinar en el interlocutor su sistema de representación primario, pues los autores han descrito otros medios como por ejemplo, las palabras, los predicados e incluso la entonación de la voz, es así como Cudicio (2006, p. 29), expresa: “Las palabras que utiliza la persona para escribir su experiencia subjetiva, darán cuenta de su sistema sensorial dominante en esta experiencia”; es decir, que con el uso de las herramientas de PNL, el individuo haciendo consciente su lenguaje empleado puede entablar mejor correspondencia con la persona con quien habla, una vez determinado el sistema de representación predominante.

Es por ello que tales palabras claves pueden ayudar a determinar cuando un director o un docente estén describiendo su sistema de representación predominante, lo cual puede ser identificado fácilmente con sólo escuchar la forma en cómo se expresan. Sin embargo estas características no son para etiquetar a las personas o disminuirlas, antes bien son herramientas para identificar el momento discursivo en el que se está haciendo contacto con el

interlocutor sea docente o directivo, en caso que éste utilice un sistema visual, auditivo o kinestésico, por lo tanto se pueden emplear para el logro de una comunicación efectiva y fluida dentro de la institución educativa.

Es importante resaltar que dentro de los predicados, más comunes presentados por varios autores como los mencionados anteriormente, tras una exhaustiva revisión bibliográfica se pueden notar los que hacen alusión a formas, colores, gustan leer libros, revistas, ir a museos, al cine o a galerías de arte, ver álbumes de fotografías, capturar imágenes a través de fotografías, escribir una lista de tareas pendientes, tomar apuntes en medio de una conferencia, taller de formación o estudio, mirar a la gente y fijarse en cómo están arregladas y vestidas, se preocupan por la imagen que muestran.

En síntesis, se puede decir que el sistema de representación visual, se rige por el sentido de la vista, el cual es muy empleado por directivos y docentes dentro de su labor educativa, sería óptimo que cada cual manejara tal sistema para percatarse de situaciones del diario acontecer dentro de la institución educativa, así como de la imagen corporal y organizativa que se ofrece en la escuela, el tener la precaución de pasar las informaciones por escrito, elaborar formatos de planificación, entrevistas para ser llevados a cabo, ofrecer espacios para exposiciones de manualidades, obras pictóricas, video foros, entre las tantas actividades que podría impulsar tanto directores como docentes con un sistema de representación visual.

2.1.2.2- Sistema de Representación Auditivo.

Al comunicarse una persona debe tener en cuenta que su finalidad es lograr resultados óptimos con su interlocutor, mejor aún si se pone en práctica la agudeza sensorial para lograr las herramientas que son necesarias a modo de permitir que quienes intervengan en un diálogo consigan sus objetivos exitosamente; tal es el caso de las personas auditivas, pues así como las visuales estas personas deben hacer uso de la calibración sobre todo de las pistas de acceso visual para identificar en su interlocutor el sistema de representación primario y dirigirse de manera que asegure una comunicación efectiva, empleando el sentido del oído para captar la información, si este fuera el caso.

Las personas auditivas, suelen prestar más atención a los sonidos pues acceden a sus emociones y pensamientos a través de estímulos auditivos, así lo reitera Dobrinsky (2007, p. 26): “Las personas en las que predomina el sistema de representación auditivo, experimentan el mundo a través del oído, se fijan mucho en los detalles auditivos, recuerdan lo que dice la gente y su lenguaje está muy influido por términos y expresiones vinculados a la audición”.

En lo referido anteriormente, es de suponer que los directivos y docentes predominantemente auditivos no olviden lo que se les dice, toman mejor una instrucción verbal y procuran emplear sonidos o predicados auditivos para hacerse entender, tienden a desarrollar la habilidad de escuchar tanto

sonidos externos como internos, de manera que recogen la información sonora con más facilidad por lo cual Carpio y Perera (2009, p. 118) señalan: “son individuos con respiración diafragmática, intermedia, inclinan levemente la cabeza cuando les hablan y suelen llevarse las manos a las orejas, poseen una voz bien timbrada, entonada, resonante, son cuidadosos de lo que dicen y selectivos en el vocabulario empleado”.

De acuerdo con lo anterior, vale decir que los directivos y docentes cuyo sistema de representación dominante es auditivo, tienden a ser personas que le otorgan mucha importancia a lo que se dice y al modo en cómo se dicen las cosas a pesar de que no miren a su interlocutor a la cara, tal como sucede con los estudiantes de etnias indígenas, quienes vienen de familias cuyas costumbres han sido recibidas a través de la tradición oral, los cuales a pesar de no preponderan el mirar a las personas cuando les hablan, guardan memoria de lo escuchado, incluso con detalle.

A tal respecto, Alder y Heather (2005, p. 138), indican que: “Las personas auditivas, tienden a mover los ojos a los lados cuando acceden a sus pensamientos, respiran con el centro del tórax, los ruidos les distraen fácilmente y característicamente se hablan a sí mismos en silencio, moviendo los labios en algunos casos”, de allí que se les haga necesario a los directivos y docentes auditivos el escuchar su voz o del mismo modo, la concurrencia de directivos a quienes se les reclame su claro y fuerte tono de voz, en tanto que estos manejen un sistema de representación primario auditivo.

Aunado a esto, los autores convergen en la opinión de que las personas auditivas tienden a ser más serenos, que un visual por ejemplo, gustosas de escuchar y de percibir las reacciones de sus interlocutores en una conversación, con tendencia a procurar no llamar la atención aunque cuiden su presentación personal, además de ser notorio el movimiento ocular centrado y dirigido hacia los lados de los oídos. Vale destacar algunos predicados o palabras características que plantea Sambrano (2002, p.39), propia de las personas auditivas como:

Oye, escucha, canta, habla, cállate, oído al tambor, palabras necias oídos sordos, afina, armonía, ritmo, melodía, tono, timbre, música paga no suena, cuando el río suena (...), una persona armoniosa, dímelo más fuerte, no me toques ese vals, loro viejo no aprende a hablar, tiene swing, el que no escucha consejos, no llega a viejo, el que nace para triste ni que le canten canciones, habla sin ton ni son, me gusta hablar por teléfono, soy un buen oyente, hablo con los animales, escucho el sonido del viento.

De lo anterior se desprende, que cada persona auditiva posee un repertorio de frases dichas usualmente incluso de manera inconsciente, por cuanto son buenos comunicadores, no se detienen en la parquedad de alguna explicación, antes bien procuran explicarse de manera ordenada, coherente, expresiva, tal como es su modo de tratar a las personas que les rodean, son personas que pueden tener un recuerdo auditivo, acceder a recuerdos a través de sonidos, incluso crear sonidos novedosos que antes pudieron no haberse escuchado.

Por otra parte, la revisión bibliográfica destaca un punto de encuentro entre los autores antes citados, al considerar ciertas habilidades de las personas auditivas para desempeñarse en algunos oficios y profesiones como aquellas en las que el uso del lenguaje sea primordial, por ejemplo la psicología, docencia, locución, escritura, derecho, música, recepcionista, actividades en las que se desarrolla una gran agudeza sensorial auditiva.

En tal sentido, es de hacer notar que este sistema de representación capacita tanto a directivos como a docentes hacia la escucha activa, lo cual conlleva a generar también un rapport y lograr la empatía con su interlocutor, superando en muchos casos los problemas de comunicación más comunes en las instituciones educativas, en las que el reclamo constante es que el personal directivo no escucha las necesidades, problemas o planteamientos de sus colegas, pues son buenos para hablar, no así para escuchar, lo que se traduce en un lenguaje distorsionado, el empleo de generalizaciones o la práctica de omisiones, dificultando la eficiencia en la labor educativa.

En consecuencia, tanto directivos como docentes, dentro de una institución educativa, deben darse a la tarea de dominar conscientemente el sistema de representación auditivo a modo de emplearlo como herramienta para la toma de decisiones, el abordaje de planteamientos de sus colegas y hasta el establecimiento de herramientas de PNL como el sincronismo y el rapport, útiles para generar un clima óptimo que tienda hacia el logro de las metas comunes dentro de la escuela, así como de la comunicación efectiva.

2.1.2.3- Sistema de Representación Kinestésico.

Las personas que se apoyan más en el sistema Kinestésico como lo afirman O'Connor y Seymour (2000, p. 61): "perciben la información a través de sensaciones táctiles". Las razones anteriores indican que las personas Kinestésicas recuerdan a través de la recreación de emociones impulsadas por un estímulo táctil, por medio de la piel, o por sensaciones olfativas, gustativas y movimientos corporales, en este caso las personas con un sistema de representación Kinestésico primario, aprenden haciendo y se expresan a través del movimiento.

A tal respecto, a modo de complementar la caracterización de las personas cuyo sistema de representación predominante es el kinestésico, Carpio y Perera (2009, p. 119) aluden que estos individuos "poseen una respiración baja, profunda y abdominal, tienden a tocarse y a tocar a otros, sobreabundan los movimientos, colocan las palmas de las manos hacia arriba, poseen un tono de voz grave, solemne, de hablar lento".

Dentro de ese marco de características, se ubican aquellos directivos y docentes que se aproximan a sus interlocutores, siendo muy activos, relajados, a quienes se les hace fácil y común el contacto físico con los demás, se comunican de manera coherente, pausada, sin inconvenientes, fluida y a la vez relajada, lo cual incide en unas buenas relaciones laborales, mostrando jovialidad, comprensión y profundidad en las conversaciones con

sus colegas. Son personas que sienten profundamente lo que acontece a su alrededor.

Lo anterior refleja que las personas Kinestésicas, se aproximan al mundo que les rodea a través de las sensaciones y el contacto cercano con la realidad para dejarse imbuir por él; razón por la cual Cudicio (2006, p.30) plantea que son individuos “en comunicación consigo mismos, sumergidos en el diálogo interior, con una mirada que descende normalmente hacia abajo y a la izquierda”, de manera que puedan concentrarse y hacer contacto íntimo para organizar así su conducta.

En este sentido, las personas con el sistema de representación Kinestésico, además de reunir características que les distinguen de los demás, también manejan un código a través de las palabras y los predicados que suelen emplear, pues les importa cómo se sienten las cosas y las personas, entre algunos de los términos que plantea Sambrano (2002, p.41), destacan: me gusta sentir la brisa en el rostro, disfruto de los masajes, aprendo más rápido cuando escribo las cosas, entre otros.

Me gusta sentir la brisa en el rostro, hago gimnasia, disfruto los masajes, me gusta comer, tiendo a ganar peso, aprendo más rápido cuando escribo las cosas, hago deporte, me cae pesado, tenemos que limar asperezas, barriga llena corazón contento, Dios aprieta pero no ahorca, me dejó fría, tengo la piel de gallina, no perdamos el contacto, árbol que nace torcido nunca su rama endereza, hay que darle a la vida un golpe de timón, un nuevo giro, el que se pica es porque ají come.

De manera que según lo afirma la autora antes citada, como las personas Kinestésicas captan y procesan la realidad a través del tacto, el gusto o el olfato, se puede comprender que sus palabras y expresiones metafóricas se vinculen a través de alguno de estos tres sentidos y como punto coincidente entre varios autores citados con antelación se encuentran algunos oficios y profesiones propicias para las personas Kinestésicas como el deporte, la danza, yoga, equitación, la cocina, elaboración de perfumes, aquellas en las que se deban desarrollar destrezas físicas, gustativas o con mayor preponderancia en el sentido del olfato.

Resulta asimismo interesante destacar que el director de una institución educativa, por su función de liderazgo necesita moverse por la escuela para percibir el acontecer diario de la misma, escuchar planteamientos y plantear sugerencias, así también son personas que tienden a hacerse próximos a los demás, no únicamente con el personal que labora junto a él sino también hacia la comunidad, los estudiantes, quienes demandan su atención y al establecer contacto de manera amable con sus semejantes, suelen entender mejor sus emociones y necesidades.

Por tal motivo el desarrollo de este sistema de representación como estrategia de PNL, es primordial para entablar relaciones interpersonales sanas y duraderas, respetando siempre el sistema predominante del interlocutor y accediendo a él para comunicarse; en el caso de los docentes es oportuno para brindar afecto y modelar la conducta de los estudiantes que tiene bajo su responsabilidad.

Como consecuencia, es de hacer notar, que la comunicación es un proceso complejo que involucra a la totalidad de la persona y que se lleva a cabo casi de manera inconsciente, de allí que la PNL se torne como una invitación para mejorar la forma de comunicarse, de manera clara y efectiva, desarrollando la habilidad de expresar exactamente lo que se quiere, en el momento oportuno y asegurándose de que el interlocutor, comprenda las ideas que se les expresan en determinada situación.

Por tal motivo, las claves de acceso visual a las que recurre de manera inconsciente el interlocutor bien sea directivo o docente en una institución educativa, cuando está generando procesos mentales al hablar, de acuerdo a su sistema de representación, puede servir de indicador para proporcionar información de manera que pueda ser recibida y comprendida con claridad, en esto reside la importancia del manejo de una comunicación efectiva.

Siendo así, es más fácil reconocer la importancia de esta habilidad humana, que definir su concepto; en este caso, la comunicación efectiva, tal como lo refieren Davis y Newstrom (2002, p. 56), es un puente de entendimiento que debe establecerse entre las personas de modo que se pueda compartir lo que se piensa, se siente, se cree, lo cual se revierte en unas relaciones interpersonales fundamentadas en el diálogo comprensivo, se abre paso a la madurez de la misma y a un desempeño laboral exitoso, de allí que deban destacarse los tipos de comunicación efectiva, de acuerdo al aporte de varios autores, a modo de dilucidar su impacto en las relaciones laborales.

2.1.3- Tipos de Comunicación Efectiva.

La comunicación efectiva juega un papel fundamental en toda organización educativa por cuanto que abarca todas las áreas de su estructura y permite que se mantenga cohesionada al proporcionar los medios necesarios para la transmisión de información, lo cual facilita la realización de actividades y la obtención de los objetivos propuestos por la organización, ya que la misma brinda la oportunidad de reunir y difundir la información con el propósito de retroalimentar y asesorar a los actores del hecho educativo durante su desempeño, por medio de un proceso de evaluación.

Cabe destacar que la comunicación es una importante competencia de todo gerente educativo puesto que logra la expresión así como la comprensión de mensajes escritos y verbales, además de lograr que otras competencias tengan efectividad dentro de la organización y permitan que todas las personas manejen una amplia red de relaciones tanto dentro como fuera de la institución debido a que la misma como proceso dinámico supone el habla, la escritura, sobre todo la escucha y la observación del lenguaje corporal.

El acto comunicativo puede ser definido de diferentes modos, en tal sentido Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 451), afirman que la comunicación “es la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes, que pueden ser verbales o no verbales”, de tal

modo que es una forma de ponerse en contacto con otros por medio de la transmisión de ideas, acontecimientos, pensamientos, valores y sentimientos.

De lo anterior se deduce que en toda institución educativa deben ponerse al servicio de la comunicación todos los medios posibles por complejos o sencillos que parezcan, de manera que se pueda asegurar el manejo del mensaje por cuantos laboran en ella y minimizar el margen de ineficiencia en el desempeño profesional, así como los malentendidos, sirviendo esto de motivación para el logro de objetivos compartidos.

De igual manera se hace necesario, afirmar lo que los autores antes enunciados indican en relación a la comunicación efectiva, que esta tiene sus implicaciones favorables en toda institución educativa, por tal motivo afirman Davis y Newstrom (2003, p.56): “Cuando la comunicación es efectiva establece un puente de significado entre dos personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. Las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas en él”.

La afirmación anterior evidencia, entonces que cualquier directivo tendría dificultades para administrar una institución educativa si antes bien, no trabaja en el establecimiento de puentes de comunicación que la hagan efectiva, ayudándose en la identificación del contexto generacional, cultural y social de su interlocutor, empleando su sistema de representación para que exista comprensión del mensaje, de manera que no se pierda la autoridad del director como gerente, no se abra campo la inseguridad en los empleados ni

frustración por parte del directivo al no lograr resultados óptimos, ni la comunicación efectiva como vehículo para el alcance de los objetivos institucionales.

De acuerdo con las aseveraciones anteriores, se destaca la necesidad de establecer una buena comunicación en las instituciones educativas, siendo que esta constituye una fuente de energía dinamizadora dentro de la misma, ya que sin ella a los directores se les dificultaría la toma de decisiones efectivas y certeras respecto a las necesidades, servicios, recursos y entorno de la escuela en sí.

Por tal razón se podrían enunciar los tipos de comunicación que se manejan en las organizaciones educativas, que ayudan a la fluidez de la información, logro de objetivos, satisfacción en el desempeño, lo cual traduce la calidad educativa; según Adler y Marquardt (2005, p. 15), “La comunicación fluye en distintas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente”, de manera que en medio de este proceso dinámico, es un requerimiento tácito lograr la comprensión del mensaje emitido tanto por parte de los directores como por los docentes y el resto del personal que labora en una escuela.

A tal respecto, tras las consideraciones anteriores, vale afirmar que debido al amplio radio de acción que poseen las instituciones educativas, es tarea del director y responsabilidad de todos los actores y autores educativos, superar las dificultades que pudieran existir para el establecimiento de un proceso efectivo, continuo, sistemático de la

comunicación, por lo cual sería sano recurrir al ejercicio de los tipos de comunicación ascendente, descendente y horizontal, a modo de organizar el manejo de información, asegurar un funcionamiento interno integrado, una cohesión entre los objetivos institucionales, el talento humano disponible, creando un clima favorable de trabajo, proyectando el éxito y la calidad hacia el entorno.

2.1.3.1- Comunicación Descendente.

Este tipo de comunicación fluye desde los altos niveles de una organización, como lo indican Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 455): “La comunicación descendente fluye desde los altos niveles hasta los niveles más bajos en una organización; se incluye las políticas de administración, las instrucciones y los memorándum oficiales”.

El caso antes descrito se refiere sobre todo a aquellas instrucciones e informaciones puntuales que el director facilita al resto del personal y que deben ser observadas con el propósito de dar respuesta a una demanda circunstancial, por cuanto que la ausencia de información inherente al trabajo, podría acarrear graves consecuencias operacionales dentro de la institución; así lo confirman Davis y Newstrom (2003, p. 68), cuando señalan que “la clave para una mejor comunicación no reside únicamente en el uso del color, acción y auxiliares electrónicos, sino en gerentes más

sensibles, que preparen minuciosamente sus mensajes y los transmitan con sinceridad y calidez”.

En consecuencia, no se trata sólo de dar informaciones sino de conocer la manera de ofrecerlas, pues un director que apuesta por la comunicación efectiva, se comunica exitosamente debido a su sensibilidad hacia las necesidades humanas y su apertura para mantener un diálogo sincero con sus colegas, lo cual evidencia calidad en el servicio que se ofrece en tales instituciones educativas.

De hecho, el fracaso para muchos directores de instituciones educativas puede deberse a que no están conscientes de su poca preparación hacia la comunicación efectiva, poseyendo un manejo precario o nulo en ocasiones en cuanto a las herramientas de PNL para la comunicación se refiere debido a que no desarrollan una actitud de apertura hacia la comunicación, no manejan toda la información necesaria, con frecuencia se olvidan de planificar lo que se va a decir de manera consciente y desarrollar la confianza. Sin embargo esto no garantiza que todo esté marchando bien con respecto a la comunicación de directivos y docentes dentro de una institución educativa, puesto que Koontz y Weihrich (2002, p.371), indican lo siguiente:

La emisión, por parte de la alta dirección, de políticas y procedimientos, no garantiza la comunicación... muchos directivos no son comprendidos y en numerosas ocasiones ni siquiera leídos. En consecuencia, es esencial un sistema de retroalimentación para descubrir si la percepción de la información coincide con la intención del emisor.

En consecuencia, la afirmación anterior acentúa una característica muy importante de la comunicación efectiva y es que haya comprensión por parte del interlocutor. Si bien es cierto que los directores requieren de métodos para informar a sus colegas las pautas a seguir con el propósito de cumplir las decisiones, también es real que los empleados, necesitan retroalimentar tales informaciones y saber si se han asumido sus observaciones e incluso si se observa su esfuerzo, para estos casos la PNL se constituye en una herramienta clave dentro de cualquier institución educativa.

2.1.3.2.- Comunicación Ascendente.

Toda organización e institución educativa necesita tanto de una comunicación descendente como ascendente, en este caso, Alder y Marquardt (2005, p. 16) la definen como “la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores”, de modo que se hace también necesaria en la vida de una institución educativa por cuanto facilitaría la manera para coordinar y a su vez integrar las distintas funciones que allí se desempeñan.

De lo anterior se desprende, que un director en cualquier escuela necesita saber el punto de vista de sus colegas sobre determinados tópicos para continuar en la misma línea de acción o redireccionar su desempeño, es decir que también sirve este tipo de comunicación para una autoevaluación,

coevaluación y heteroevaluación, cuando se genera de manera honesta. Así lo afirman Koontz y Weihrich (2002, p.371):

Lamentablemente, este flujo con frecuencia es obstaculizado por administradores en la cadena de la comunicación, los cuales filtran los mensajes y no transmiten toda la información-especialmente, noticias desfavorables- a sus jefes. Sin embargo la transmisión objetiva de información es esencial para propósitos de control.

Del mismo modo, si el nivel de comunicación dentro de la institución es bueno, los canales formales de comunicación también lo serán fundamentados en el contacto cotidiano durante la labor, de esta manera no existirán fórmulas rebuscadas para agradar al superior a través de la comunicación ascendente y entre los recursos de este tipo de comunicación de acuerdo con lo enunciado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 456), se citan: “Algunos de los aparatos de comunicación ascendente más comunes son los cuadros de sugerencias, reuniones de trabajo y los procedimientos de queja o atracción”.

Por tal razón, aún cuando este tipo de comunicación sea recomendable, la realidad descrita por los autores antes mencionados señala que muchas organizaciones no están tan abiertas a las opiniones de los empleados, haciendo caso omiso de sugerencias o aportes reflejados en los instrumentos de comunicación ascendente antes mencionados, debido a que como lo afirman Alder y Marquardt (2005, p. 16), es posible que en algunas organizaciones “cuestionar al jefe puede ser una vereda hacia el suicidio

profesional”, de allí entonces, por temor o resguardo de los propios intereses, los docentes se limiten al ofrecer información escolar útil y provechosa para los directivos como cuentadantes de la institución educativa.

En relación con lo mencionado, se entiende entonces que la comunicación ascendente no es directiva sino básicamente se ubica en los contextos de participación democrática de la institución, sin embargo, esta tarea es reconocidamente difícil, según los autores antes citados, pero si llegan a implementarse realmente con honestidad, apertura y eficacia, seguramente la mayoría de los directores y docentes en las escuelas, mejorarían su desempeño.

2.1.3.3.- Comunicación Horizontal

La comunicación dentro de una institución educativa, constituye un pilar fundamental para un funcionamiento recomendable, en este sentido, la comunicación horizontal se hace necesaria para dinamizar el proceso de información, mejorar el entendimiento y coordinar los esfuerzos dirigidos hacia el logro de objetivos comunes, en palabras de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 456): “Es la comunicación que fluye a través de las funciones en una organización; necesaria para la coordinación y la integración de las diversas funciones organizacionales”.

Dentro de ese marco de ideas vale destacar, que este tipo de comunicación se da a través de mensajes entre personas con el

mismo rango de funciones entre las cuales no es aplicable los tipos anteriores por cuanto comparten el mismo estatus dentro de la institución, así se entiende al dialogo del personal directivo entre sí, o docentes con docentes u obreros entre ellos mismos.

Del mismo modo, Adler y Marquardt (2005, p.18y19), afirman que la comunicación horizontal resalta cinco propósitos, a saber: “Coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos, construir entendimiento”; es posible inferir que el director posee una valiosa herramienta para ser empleada en la misma línea que las habilidades de PNL para la resolución de conflictos posibles, estableciendo rapport y ganando espacio para la comprensión, así también el apoyo consecuente para culminar tareas difíciles en la escuela y compartir experiencias, conocimientos, habilidades que sólo pueden aprovecharse a través del ejercicio práctico de este tipo de comunicación.

También vale decir que en las instituciones educativas se ofrecen muchas situaciones para el diálogo informal, como las horas de comida, reuniones de comité, la organización de alguna actividad escolar, es por eso que este tipo de comunicación se genera casi siempre de manera espontánea, aprovechando los espacios de convivencia diaria, la camaradería; sin embargo, puede estar sujeta a interrupciones de carácter personales, tales como los que enumeran Adler y Marquardt (2005, p.19):

No obstante la importancia de la buena comunicación horizontal, varias fuerzas desalientan la comunicación entre iguales. La rivalidad es una de ella... la especialización..., el exceso de información..., la simple falta de motivación... por último las barreras físicas también obstaculizan las conexiones horizontales.

De acuerdo con lo anterior, tanto directores como docentes son responsables de la armonía y el clima organizacional que en determinada escuela se genere, han de asumir este tipo de comunicación como un gran reto personal e institucional proyectando los valores de su capital humano, los cuales se traducirán en la conducta de los estudiantes, en la satisfacción de los representantes y en la participación activa, protagónica de la comunidad circundante, de manera que se rompan esquemas de costumbrismo así como de resignación y se trabaje en función del éxito y la felicidad de todos los entes involucrados en el hecho educativo, a modo de garantizar mayor significado y relevancia a la profesión docente.

En consecuencia, los autores Koontz y Weihrich (2002, p. 372), refieren que la comunicación horizontal debe estar basada en el entendimiento, evitando todo aquello que trascienda la autoridad del superior, sin dejar de informarles a los directivos sobre actividades importantes, debido a que para responder a las demandas del ambiente de trabajo complejo y dinámico, este tipo de comunicación es muy necesario, por cuanto facilita el entendimiento y la propensión al logro de objetivos comunes en la institución educativa, así se enriquecerá el quehacer escolar con la conjugación del esfuerzo honesto de

todos sus actores, de manera que se tienda a ser una escuela atrayente, sana, que ofrece variedad, innovación y calidad.

2.1.4.- Filtros del Modelo de Comunicación Basados en la Programación Neurolingüística.

Un director de escuela, como cualquier gerente tiene la responsabilidad de desarrollar una comunicación efectiva, así lo señalan Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003, p. 461), cuando advierten que en una organización, el gerente debe desarrollar la mejor comunicación, además de identificar los elementos que puedan hacer ruido en la claridad completa y comprensiva de los mensajes que son emitidos.

De acuerdo con lo afirmado, los seres humanos tienden a percibir la información del mundo externo a través de estímulos sensoriales, luego pasa a su estructura mental donde procura darle nombre a lo que percibe, de allí a la verbalización; sin embargo antes de que la persona emita algún juicio sobre lo que ve, oye, siente, huele, gusta, pasa por sus puntos de vista individuales que muchas veces están sesgados por experiencias personales, recuerdos, valores culturales, étnicos, creencias impresas desde la crianza, lo cual genera un respuesta particular a nivel lingüístico, corporal, lo cual constituyen también la forma de ser de un individuo, como lo define Sambrano (2002, p. 43):

El lenguaje es la representación simbólica de la experiencia..., una vez que a un símbolo lingüístico se le asigna una experiencia específica, se convierte en un elemento para manipular el ambiente y la experiencia misma..., vemos el mundo a través de una serie de filtros y lo proyectamos a los hechos de acuerdo a las leyes causa-efecto que están involucradas en la gramática de la lengua que hablamos”.

En tal caso, dentro de una institución educativa, existen relaciones interpersonales tejidas con seres que emiten mensajes, reacciones con tintes particulares que les definen como únicos, directores, docentes, personal que labora en la escuela e incluso los estudiantes, filtran de manera consciente o no, sus percepciones para emitir una respuesta que puede estar distorsionada, o cargada de significado para el que emite un mensaje, pero con otro sentido para el que lo recibe sea verbal o gestual, estos son los filtros que cada persona ha empleado tras sus experiencias y vienen siendo mecanismos que cada quien implementa para acomodar las vivencias dentro de su estructura mental.

Asimismo, es fácil pensar que las personas que comparten un mismo punto de vista se llevarán bien y entrarán en sintonía, en tanto que estas son herramientas que propone la PNL como bandera, de allí que la práctica haga la excelencia, compartir los propios valores y respetar el modelo de mundo de cada persona, es una tarea pendiente para los actores del hecho educativo.

En tal sentido, el director por poseer la responsabilidad de dirigir y de compartir dentro de una institución educativa, de forma efectiva, debe

atender a aspectos bien puntuales como lo señalan O'Connor y Seymour (2000, p. 56): "Para compartir y dirigir de forma efectiva, se debe prestar atención a la otra persona y ser lo bastante flexible en la conducta propia como para responder a lo que se ve y se oye. La PNL es el arte marcial de la comunicación: elegante, agradable y muy efectiva"; sin embargo, esta realidad pudiera ser una necesidad imperante en las instituciones educativas.

En consecuencia, tanto el director como los docentes de una escuela, si están formados en las herramientas que brinda la PNL, han de valerse de toda esa teoría y apropiársela de manera práctica para tender juntos hacia el logro de sus metas como organización, lo que además permea su conducta a modo personal y se traduce en actitudes maduras, conciliatorias, equilibradas, prestando atención a la otra persona y siendo flexible ante respuestas, reacciones o comportamientos inesperados que pueden estar fundamentados en apariencias e interpretaciones subjetivas de las mismas debido a los mecanismos involucrados en ese proceso de etiquetar experiencias.

2.1.4.1.- Generalizaciones.

De acuerdo con Sambrano (2002, p. 44): "Generalización: es el proceso mediante el cual una experiencia específica sirve para representar una clase entera de experiencias. Ejemplo: decir, "a mí nadie me quiere". Es un tipo de etiqueta, filtro o mapa que le servirá a la persona para codificar y globalizar la

experiencia, de tal modo que en alguna otra ocasión se tenga en ello una alternativa para medir de forma comparativa y reclasificar las nuevas experiencias.

En la misma línea, Carpio y Perera (2009, p.130) , señalan que las generalizaciones son: “Procesos por el cual algunos elementos del modelo de la persona se desprenden de la experiencia original y llegan a representar la categoría total de la cual la experiencia es sólo un caso particular”, por lo cual se destaca que el uso continuo de esta forma de expresión puede empobrecer la propia percepción del mundo que maneje la persona y si a esto se le adicionan las respuestas generadas a partir de allí, entonces es fácil comprender el origen de algunos malentendidos ocurridos en los sitios de trabajo, como en las instituciones educativas.

Vinculado a lo anterior, de acuerdo con lo afirmado por Shapiro (2005, p.64), hay que destacar que “cuando las generalizaciones funcionan como parte de nuestras creencias, podemos parecer dogmáticos y rígidos en nuestras discusiones”, de manera que los directivos y los docentes en su diario acontecer dentro de la escuela se vean involucrados en discusiones fútiles, ocasionadas muchas veces por el mal uso de una generalización, síntoma que describe un comportamiento regido por reglas o límites personales.

Se podría decir que es responsabilidad de la persona el estar atento al empleo de las generalizaciones, se requiere de mucha atención consciente para descubrir si tal afirmación alude a casos concretos descubriendo el

contenido subyacente de la misma, a través de preguntas puntuales, escuchando lo que se dice, atendiendo a los sustantivos de manera que se pueda determinar en ellos lo que realmente se quiere expresar.

En consecuencia, la generalización puede ser un arma de doble filo al comunicarse, por cuanto que tanto directivos como docentes tomarán en cuenta según sus intereses, determinados planteamientos o sugerencias, por lo tanto la comunicación dentro de la institución educativa sería un proceso complejo productor de malos entendidos, desacuerdos si el director o el docente no emplean de manera adecuada esta herramienta como válida para el proceso de análisis de la situación escolar, separando lo negativo de lo positivo y reforzando esto último con el fin de minimizar errores, sin obviar la evaluación periódica para responder a las situaciones que puedan desvirtuarse o desdibujarse de los objetivos planteados en la escuela.

2.1.4.2.- Distorsiones

En el proceso comunicativo, las personas emplean una serie de recursos de manera consciente o inconsciente para hacerlo más fluido y llegar a la comprensión, no obstante, en ocasiones tales estrategias pueden impedir la claridad de lo que se quiere transmitir por estar cargadas de subjetividad lo cual produce poca comprensión en el diálogo. A tal respecto, Shapiro (2005, p. 61), señala que “las distorsiones se producen cuando un hablante llega a conclusiones que no tienen una base lógica o supone conexiones

defectuosas entre distintas partes de su experiencia”, esto es que lo que se dice no corresponde exactamente con lo sucedido sino que esta sesgado por particularidades de quien se expresa.

Para complementar la información anterior, vale destacar que tras la distorsión se entabla un contraste en la comunicación, por cuanto se deforma la realidad percibida, en palabras de Carpio y Perera (2009, p.133), se dice que la distorsión es un “proceso que nos permite hacer cambios en nuestra experiencia de los datos sensoriales que recibimos. Se distorsiona la realidad del momento presente”, lo cual puede manejarse oportunamente para lograr objetivos comunes dentro de la institución educativa, tanto a nivel de relaciones como en el proceso de aprendizaje, al reforzar aspectos que pueden fortalecerse con una óptica positiva de la realidad acontecida.

De este modo las personas podrán distorsionar algunas dimensiones según su forma o color y se impide a sí misma la identificación correcta de lo que pudiera estar viendo, por lo cual empobrece su modelo de mundo, reinterpretando los mensajes restándoles autenticidad, por ejemplo: ante la expresión de un director hacia algún colega docente: ¡Como lo haces tú es excelente!, el maestro puede interpretar: ¿Qué querrá de mí ahora?, por lo cual queda claro que en muchas ocasiones, según el propio mapa de mundo que se tenga, se percibirán los mensajes.

En la misma línea, Sambrano (2002, p. 44), señala que en la distorsión se puede modificar la experiencia de los datos que se perciben como lo hacen los artistas, quienes modifican lo que ven en función de la belleza,

inventores, al crear desde lo que tienen a la mano y los creadores, de tal manera que este tipo de filtro empleado a través del lenguaje puede ser de gran utilidad para los directivos dentro de una institución educativa, a manera de resaltar las habilidades creativas de los docentes y auparlos a llevar a cabo estrategias innovadoras e inéditas de aprendizaje, por medio de las cuales pudieran cambiar una praxis tradicional y monótona contando con los recursos que se tienen.

2.1.4.3.- Omisiones

También llamadas eliminaciones y es definida por Sambrano (2002, p.44), como la “pérdida de parte de la experiencia al hablar o pensar, es el proceso mediante el cual prestamos atención a unas cosas y no a otras. Ejemplo: un deprimido focaliza su atención en lo negativo, eliminando lo positivo”, esto puede representar expresiones construidas de acuerdo con la intención del hablante para destacar algún aspecto o soslayar otro en medio de un discurso determinado.

Cabe destacar que al comunicarse, las personas deben emplear un lenguaje más consciente y preciso, para no dar lugar a malas interpretaciones y asegurar la emisión de un mensaje congruente y comprensivo para ser decodificado por el interlocutor de la manera más objetiva posible, en tal sentido, Carpio y Perera (2009, p.132), indican que “la eliminación reduce el mundo a dimensiones en las que nos sentimos

capaces de manejarlo”, es decir someter el mensaje comunicado a una concreción tal que se destaque únicamente lo que convenga en el momento y en una institución educativa este tipo de filtro puede generar malestares o bien evitar inconvenientes, según la situación que se presente.

En relación a lo anterior y al empleo de estos filtros en el acto comunicativo, las omisiones en palabras de Shapiro (2005, p. 56), suponen que “la otra persona comprenderá lo que se quiere decir, o se considera que la información es demasiado superficial para mencionarla”, por ello en una institución educativa, tanto directivos como docentes, tienen la posibilidad de expresar de manera consciente lo que piensan, siendo honestos y considerados con su interlocutor, sin ánimo de ocultar información, ni juicios a priori, lo cual molestaría el ambiente escolar y se evidenciaría a través del lenguaje corporal inclusive.

Debido a este mismo proceso en el que una persona refleja solo una parte de la realidad, es válido utilizar la información para resaltar los aspectos positivos, en este caso de la vida intraescolar y así impactar provechosamente en el desempeño profesional de cuantos laboran en una institución educativa, pues si bien es cierto que puede que se ocasionen los frecuentes disgustos entre colegas docentes, incluso con el directivo, por percibir falta de sinceridad, al reservarse un episodio de la descripción de una experiencia, este mismo hecho también puede beneficiar al clima organizacional evitando posibles malentendidos al referir de manera selectiva

una situación ocurrida, preponderando solo lo que construya armonía y bienestar entre todos.

2.1.4.4.- Valores y Creencias

Los valores y creencias personales constituyen la base de la personalidad del individuo, a tal respecto para ilustrar ambos conceptos vale destacar lo que refieren O'Connor y Seymour (2000, p. 147): "Los valores son todo aquello que es importante para nosotros en nuestra vida", sea un bien espiritual, algún principio asumido por la crianza, o costumbres arraigadas por la cultura, el ser humano posee en el valor, un eje movilizador que le impulsa a actuar de una determinada manera y no de otra.

En tal sentido, se afirma que algo valioso es algo a lo que le imprimimos mucha importancia, máxime si están implicados los sentimientos, las emociones, los sueños de cada uno, esto que se llama valor impregna la mayoría de las cosas que una persona hace y allí estriba la importancia de aprender a percibir los valores que rigen la propia vida lo cual estará signado por una serie de aspectos como la educación, por ende los docentes tienen mucha responsabilidad al ser ejemplo de vivencia de valores para sus alumnos, así como también es relevante el papel del director como modelo en el cual se identifican valores.

En consonancia, Cudicio (2006, p. 101), "los valores se desprenden de las creencias y ellas determinan los criterios que habrán de ser

satisfechos por el conocimiento”, siendo así, cada persona obedecerá a un valor y su comportamiento estará en consonancia con su creencia inicial, lo cual le definirá en su esencia y permitirá prever sus acciones; pues cuando se logran conocer los criterios, valores y creencias de una persona, también se puede influir en el comportamiento de la misma, haciendo sugerencias oportunas acordes con los datos percibidos.

Continuando con las conceptualizaciones de estas habilidades de PNL, O'Connor y Seymour (2000, p.143) definen a las creencias como: “Generalizaciones que nos hacemos a propósito de nosotros mismos, de otras personas y del mundo que nos rodea”. A este respecto, cabe afirmar que las creencias fungen como autorizaciones de la misma persona para desarrollar sus habilidades, las mismas poseen valor tanto en cuanto se conviertan en una verdad contundente y no en hipótesis descartable en el tiempo, por tanto podrían ser impulsoras o limitantes.

De esta manera se llega a creer realmente que no existen errores o equivocaciones, solo resultados de los cuales se puede aprender. Del modo que , en palabras de Carpio y Perera (2009, p. 40), “cada persona tiene todos los recursos que necesita”, otra creencia que puede ayudar a cambiar el propio punto de ver las situaciones , puesto que las experiencias vividas brindan recursos, conocimientos y habilidades para obtener distintos resultados.

En relación a esto es propicio continuar citando a Carpio y Perera (2009, p. 40), pues afirman que “el significado de la comunicación es la respuesta que se obtiene”, así al comunicarse tanto directivos como docentes de las instituciones educativas desde sus propios valores y creencias, permiten redireccionar lo que se dice o hace a fin de lograr los objetivos propuestos, en este caso tal afirmación involucra la gestión gerencial y educativa, así como todas las anteriores por cuanto es necesario que el director identifique su mapa de creencias para poder modificar las que sean limitantes con el propósito de conseguir un desempeño óptimo y comunicación más efectiva.

3.- SISTEMA DE VARIABLE DE ESTUDIO.

3.1.- Definición Conceptual.

Programación Neurolingüística.: “son una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual o corporal (...), como se mejora la comunicación en especial en el área de la educación, la psicoterapia y las organizaciones”. (Sambrano, 2002, p. 9).

Comunicación Efectiva: “es un puente de significado entre dos personas de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen. Es lo que entiende el receptor, no lo que diga el emisor, tiende a mejorar el

rendimiento y la satisfacción en el trabajo". (Davis y Newstrom, 2003, p.56).

3.2.- Definición Operacional

Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva: es un método que involucra técnicas y herramientas para optimizar las relaciones interpersonales a través del manejo de habilidades básicas como la sincronización, calibración, relajación, anclaje, reencuadre, el manejo de los sistemas de representación, así llegar a la comprensión dentro del tipo de comunicación que se emplee, siendo conscientes de los filtros desarrollados de manera particular a modo de actuar en consonancia hacia el logro de la comunicación efectiva entre los directivos y docentes de Instituciones Educativas. Esta variable fue medida a través de un instrumento diseñado por la investigadora, el cual será aplicado a los directivos y docentes de las escuelas ESA Consuelo Navas Tovar, ESA Cristóbal Colón, ESA Br. Pedro Torres Rojas, respectivamente.

CUADRO 1

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Objetivo general: Analizar la Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva en director de Instituciones Educativas en el Circuito Escolar N° 3 de Maracaibo.				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar las habilidades básicas de la programación neurolingüística en directores de instituciones educativas del Circuito Escolar N°3 de Maracaibo.	Programación Neurolingüística para la Comunicación Efectiva	Habilidades básicas de la programación neurolingüística	Anclaje Reencuadre Calibración Relajación Sincronización Rapport	01 al 03 04 al 06 07 al 09 10 al 12 13 al 15 16 al 18
Verificar los sistemas de representación de la programación neurolingüística en directores de Instituciones Educativas del Circuito Escolar N°3 de Maracaibo		Sistemas de representación de la programación neurolingüística	Visual	19 al 21
			Auditivo	22 al 24
			Kinestésico	25 al 27
Identificar los tipos de comunicación efectiva en directores de Instituciones Educativas del Circuito Escolar N°3 de Maracaibo		Tipos de comunicación efectiva	Comunicación Descendente Comunicación Ascendente Comunicación Horizontal	28 al 30 31 al 33 34 al 36
Describir los filtros del modelo de comunicación basados en la programación neurolingüística en directores de Instituciones Educativas del Circuito Escolar N°3 de Maracaibo.		Filtros del modelo de comunicación basados en la programación neurolingüística	Generalizaciones Distorsiones Omisiones Valores y Creencias.	37 al 39 40 al 42 43 al 45 46 al 51
Formular lineamientos teórico – prácticos para el desarrollo de la programación neurolingüística para optimización de la comunicación en directores de Instituciones Educativas del Circuito Escolar N°3 de Maracaibo.				

Fuente: Luque 2011