

Año 26 No. 93
Enero-Marzo, 2021



Año 26 No. 93

Enero-Marzo, 2021



ANIVERSARIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Programación Neuro Lingüística y Resiliencia Organizacional

Cruz Montero, Juana María*
Avila Vasquez, Marilu**
Bringas Salvador, Jorge Luis***
Tejada Estrada, Gina Coral****

Resumen

Analizar la relación existente entre la Programación neurolingüística (PNL) y la resiliencia organizacional es el objetivo de esta investigación descriptiva-documental de revisión teórica. Los resultados permiten reflexionar sobre la Programación neurolingüística y cómo esta se constituye en una fortaleza invaluable para la superación de potenciales adversidades y procesos de cambios inesperados que puedan surgir dentro de una organización sea cual sea la naturaleza que ésta tenga, es decir a partir de ella se precisa la resiliencia organizacional. Se concluye que la Programación Neurolingüística es una herramienta cuya implementación en el medio organizacional ha demostrado ser de ayuda indiscutible para lograr un adecuado funcionamiento que redunde capacidad resiliente.

Palabras clave: Programación Neurolingüística; Resiliencia Organizacional; organizaciones.

Recibido: 15.08.20 **Aceptado:** 20.11.20

* Doctora en Educación, Licenciada en Educación Inicial. Filiación: Universidad César Vallejo. Correo: jcruzmo@ucv.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7772-6681>

** Magister en Salud Pública, Licenciada en Enfermería. Filiación: Universidad Nacional de Ucayali. Correo: marilu_avila@unu.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8336-7673>

*** Doctor en Administración, Economista. Filiación: Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Correo: jbringass@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2011-4964>

**** Doctora en Administración, Ingeniero de Sistemas e Informática, Filiación: Universidad Nacional Mayor De San Marcos. Email: gtejadae@unmsm.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0023-5147>

Neuro Linguistic Programming and Organizational Resilience

Abstract

Analyzing the relationship between Neuro-Linguistic Programming (NLP) and organizational resilience is the objective of this descriptive-documentary theoretical review research. The results allow us to reflect on neurolinguistic programming and how it constitutes an invaluable strength for overcoming potential adversities and unexpected change processes that may arise within an organization regardless of its nature, that is, from it organizational resilience is required. It is concluded that Neuro-Linguistic Programming is a tool whose implementation in the organizational environment has proven to be of indisputable help to achieve an adequate functioning that results in resilient capacity

Keywords: Neurolinguistic Programming; Organizational Resilience; organizations

1. Introducción

En la actualidad, y desde hace ya un tiempo, las organizaciones han venido dándole cada vez más importancia a las condiciones emocionales del personal que las conforma. Eso supone, entre otras cosas, adecuarse a la necesidad de tomar en cuenta los procesos personales que naturalmente subyacen al desarrollo de toda actividad laboral, y que determinan la existencia de un clima, del cual depende la identidad disposición y capacidad para decidir y responder a los posibles períodos de crisis o de cambios inesperados. Ante estas situaciones, se requiere de resiliencia organizacional para recuperar la estabilidad de la empresa y, por qué no, más allá de la superación de la adversidad, salir fortalecidos de la misma.

Las organizaciones, hoy día buscan ir más allá de la capacitación específica que permita el desempeño

esperado de las funciones del trabajador e integren aquellas formaciones que, en términos de talento humano, se denominan procesos blandos. Contemplan estados emocionales, de motivación y de comunicación interpersonal que, al lograr fluir de manera armónica, redundan en un clima de trabajo adecuado y productivo. Es pues, asumir responsablemente que las organizaciones están constituidas por seres humanos que sintiéndose nutridos en sus competencias de crecimiento y vinculación personal, serán trabajadores con mayor nivel de compromiso partiendo de valores arraigados con la empresa a la cual pertenecen.

A propósito de lo expuesto, una de las herramientas que se ha puesto en práctica con éxito dentro de las organizaciones es la Programación Neurolingüística creada por Bandler y Grinder (1982), mejor conocida como PNL, que más que un sistema de representación, ha sido declarada por

la Escuela Argentina de PNL, como una tecnología basada en la definición de canales de comunicación que permiten reconocer y establecer los estilos comunicativos más adecuados para generar un eje transversal de bienestar que facilite los procesos humanos, incluidos lo que se desarrollan en la cotidianidad laboral de una organización. Para Cabaleiro et al, (2020), la PNL puede ayudar a crear el ambiente o el entorno físico adecuado, haciendo que la otra persona se sienta más cómoda, y lo más importante enseñarnos a proyectar con los gestos, no con las palabras, una imagen predeterminada de forma consciente.

Otro de los aspectos esenciales desarrollados conceptualmente en este artículo, es el aporte de Dilts & Delozier (2000), investigador y representante de la PNL quien nutre el enfoque aportando los niveles lógicos o neurológicos, desde los cuales, y en conjugación con los sistemas de representación amalgaman una llave estratégica para abordar y potenciar sistemas humanos, incluido el contexto organizacional.

Además de lo anteriormente expuesto, se aborda la resiliencia como proceso humano, y se presenta la aplicación del concepto en términos gerenciales. De esta forma, se parte del precursor del término Resiliencia, Cyrulnik (2004), para abrir la explicación de la misma desde la adecuación del término desde la física y la biología al ámbito del comportamiento humano, mencionando para ello, aportes al respecto del término que hizo Vanistendael (2003) quien complementa la visión de Cyrulnik.

En este mismo orden de ideas, se pasa a la definición Organizacional de Resiliencia para contextualizar de manera específica en lo que a este

planteamiento se refiere.

Por tal motivo, la presente investigación con enfoque metodológico descriptivo-documental basado en los enfoques de la Programación Neurolingüística y la resiliencia humana y organizacional (Grider, Bandler, Dilts, Cyrulnik, Vanistendael, en lo básico de la conceptualización, más lo aportes de los autores de artículos científicos vinculados al tema en cuestión), busca analizar la vinculación entre dichos procesos, identificando cómo la Programación Neurolingüística es una potencial herramienta generadora de resiliencia organizacional.

2. Programación neurolingüística: algunas consideraciones para su conceptualización

La Programación Neurolingüística (PNL) es un enfoque creado a principio de los años 70 por Bandler y Grinder (1982) en la Universidad de California, Estados Unidos. La PNL según Steve (2011) es “una forma de psicología aplicada” que se basa en sistemas de representación comunicacional fundamentados en canales que contemplan modelos y estrategias que tienen por finalidad el reconocimiento del estilo preponderante de comunicación (y también de aprendizaje) en vinculación con las personas con las que interactuamos, de manera tal, que comprendiendo la dinámica de nuestras relaciones interpersonales a partir del uso de los canales ya mencionados se puede ejercer una comprensión profunda y equilibrada de cómo hacer funcionar adecuadamente las relaciones en busca de un objetivo determinado, además que el reconocer cuál canal predomina en la

forma de comunicación de cada quien permite equilibrar el uso de los canales a través de estrategias que hagan más equilibrado el uso de los canales de nuestro sistema de lenguaje, incluidas las relaciones laborales, por supuesto.

En el mismo orden de ideas, la PNL es un enfoque en cuyo nombre se encuentra su definición. Para definir la Programación Neurolingüística a partir de su nombre, y tomando como base a Bandler y Grinder (1982) se puede conceptualizar de la siguiente manera: Refiere nuestra aptitud para producir y aplicar programas aprendidos. Los seres humanos, somos seres de memorias cuya experiencia de vida marca los términos en los que somos programados y a partir de allí ejercemos nuestra conducta, con todo lo que ello implica.

El término Neuro, se refiere a que la base biológica de nuestros pensamientos y acciones es el sistema nervioso. Lo neuro hace referencia a la biología de la conducta, mientras que el término Lingüística, se refiere a la forma de expresar nuestro pensamiento y de comunicarnos a través del lenguaje como vehículo de vinculación.

Una visión que complementa, lo que se ha venido desglosando, es la definición emitida por la Escuela Argentina de PNL y Coaching de Lidia Muradep que aporta la idea de este enfoque definiéndolo como tecnología, planteándolo de esta manera: "Es una poderosa tecnología que facilita los procesos de comunicación, aprendizaje y cambio tanto en el ámbito personal como el organizacional. Sus campos de su aplicación son tan amplios como lo son los de las relaciones interpersonales".

Continúa diciendo que la PNL, vista como disciplina, provee herramientas prácticas para el desarrollo de estados de excelencia personal, facilita la

comprensión de los procesos mentales, la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico.

Otro de los aspectos que destaca la Escuela Argentina de PNL y que resulta de vital importancia para el desarrollo de este artículo es su facilidad de aplicación "a medida" para diferentes situaciones personales, grupales y organizacionales sumada a su gran efectividad la convirtieron en uno de los modelos de interacción humana más efectivos, desarrollados en los últimos tiempos.

Complementando lo antes expuesto, es importante y necesario destacar otro aspecto de la PNL que resulta esencial dentro del enfoque y que también marca pauta para el desarrollo conceptual de este artículo; los Niveles Lógicos, que Dilts & DeLozier (2000), uno de los investigadores que han estudiado y enriquecido este enfoque, propuso para enriquecer la visión de cómo puedes ser aplicada la PNL para la potenciación de sistemas humanos en todo tipo de contextos.

Estos niveles se desarrollan más adelante con detalle en su conceptualización y se conjugan con los sistemas de representación para mostrar su alcance como tecnología de comunicación para aplicarse en la potenciación del funcionamiento adecuado de distintos contextos. Pues según plantean Cabaleiro Pedrero et al (2020), la PNL se aplica en campos muy dispares como: neurología, educación o en una organización empresarial; y según sus apreciaciones, existen cantidad de herramientas o consejos que ayudan a emplear la PNL de la mejor manera posible.

En cuanto a la resiliencia, es un término cuya aparición se considera relativamente reciente. Fue aportado

por Cyrulnik (2004) y ha impulsado la importancia de que, en todo proceso humano, incluidas las organizaciones, exista consciencia de la innata capacidad del ser humano para disponerse a superar situaciones adversas sabiéndose capaces para ello, poseedores de una capacidad creativa para aportar y generar realidades proactivas que den al traste con las posibles situaciones de crisis o de cambios inesperados que pueden presentarse.

En este sentido, desde la consciencia de la importancia de la resiliencia como proceso humano, el ámbito organizacional ha volcado su atención en la necesidad de invertir tiempo y recursos para la formación de un personal que sepa que, en lo individual tanto como en lo colectivo, se está preparado para enfrentar situaciones imprevistas, desconocidas, frustrantes, que exigen cambios, sin que ello conduzca a pensar en fracaso, sino que más bien se traduzca en oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Según plantea Pérez et al, (2020), la resiliencia pretende analizar las cualidades que tienen las personas que son capaces de hacer frente a situaciones adversas o traumáticas desde estrategias positivas que les hacen sentir bien, a qué se asocian y cómo se pueden promover.

De lo expuesto anteriormente, se infiere que el aporte central de la Programación Neurolingüística se centra en los sistemas de representación que definen la forma de comunicación que cada quien ejerce. Estos canales o sistemas de representación son los principales medios a través de los cuales la persona clasifica y codifica su experiencia en el cerebro, y esto y esto determina, en gran medida, la manera cómo se comunica el ser humano consigo mismo (intracomunicación) y

con los demás.

A propósito de lo antes mencionado, la Escuela Superior de PNL, en las definiciones básicas del enfoque dentro de su página web, plantea: “Los Sistemas de Representación Programación Neurolingüística (PNL) teoriza los factores que intervienen en la forma en la que una persona piensa, se comunica y se comporta y la forma en que esto influye en su desarrollo. Además los Sistemas de Representación Programación Neurolingüística (PNL) estudian la subjetividad de las diferentes experiencias humanas para determinar cómo cada persona organiza lo que percibe de su propia realidad”.

En este orden de ideas, es importante definir los sistemas de representación que fueron planteados por los padres del enfoque, Bandler y Grinder (1982), y que se asumen como el aporte esencial que otros investigadores que han seguido la senda de los creadores, han asumido como el aporte base la comprensión de éste, para ser aplicado en sistemas humanos y lograr resultados satisfactorios.

En este sentido, se pueden catalogar tres sistemas de la PNL, según Bandler y Grinder (1982):

- Visual, que es el sistema que percibe y representa el mundo a través de las imágenes visuales. Entre las características más resaltantes de las personas que desarrollan predominantemente este canal, está que tienden a considerar al mundo en imágenes. Generalmente intentan plasmar imágenes en palabras y utilizan con frecuencia metáforas visuales. Como intentan seguir el ritmo de sus pensamientos basado en imágenes hablan muy rápido y quizás den poca importancia a la forma cómo lo

dicen. Para saber que una persona es visual se puede atender a claves de identificación verbal como: ver, mirar, observar, mostrar, brillante, oscuro, opaco. Y a través de frases como “Echemos un vistazo” o “veo lo que te pasa”.

- **Auditivo**, es el sistema que percibe el mundo a través de los sonidos. Las personas auditivas intentan reconstruir el mundo a través de la representación de sonidos y palabras. Suelen ser muy selectivos con el vocabulario que utilizan porque lo más importante es lo que se escucha, por lo tanto, las palabras tienen un significado muy especial que les hace cuidar lo que dicen. Suelen utilizar metáforas auditivas y el tono de voz que utilizan es claro y expresivo respetando un ritmo pausado y regular para que el mensaje llegue sin obstáculos. Para saber que una persona es auditiva se pueden atender claves de identificación verbal como: oír, escuchar, decir, comentar. Atienden mucho todo aquello que se capte con el oído, por ejemplo; ecos, susurros, gritos. Usan frases como “soy todo oídos”, “tranquilo, te escucho”.
- **Kinestésico o cinestésico**, es el sistema que percibe el mundo a través de las sensaciones. Los otros dos canales son muy obvios en su representación, pero el kinestésico engloba los sentidos del tacto, el olfato y el gusto, siendo el tacto el más emblemático en materia de representación. Para reconocer a una persona que fluye primordialmente en este canal, se puede observar que reaccionan fácilmente a sensaciones táctiles y de movimiento, a olores y a sabores.

Son tan sensibles en este respecto que pueden evocar con facilidad sensaciones táctiles, olfativas o gustativas con solo concentrarse en ello.

También tienen claves de identificación verbal como experimentar, sentir, palpar, tocar, degustar, olfatear. Y es común escucharles frases como “lo siento en el alma”, “huele a mi infancia”, “el sabor el éxito”.

Con la intención de enriquecer lo ya expresado se puede afirmar que, de acuerdo a Carvajal (2002:7) “la PNL se interesa en la calidad relacional y aprende a crear condiciones de una comunicación exitosa. Originada en el campo de la terapéutica, se aplicó en el campo del desarrollo personal, de la enseñanza, y del mundo empresarial. La PLN fue estudiada en Estados Unidos, por “managers” para discernir como funciona un interlocutor, y así convencerlo mejor”.

Por su parte, Torres (1997) plantea que la Programación Neurolingüística “constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia, así como, las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal. Con base en este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros; es decir, modelar para facilitar un cambio evolutivo y positivo dentro de cualquier individuo y organización”.

Resulta pertinente incluir como parte de los aportes que la PNL hace en beneficio del trabajo con resiliencia organizacional, la escala de niveles lógicos creados por Dilts & DeLozier (2000) pues, cuando se conjugan y son aplicados a la realidad organizacional,

logran un abordaje integral de la realidad humana que forma parte de la organización.

Los niveles lógicos de la Programación Neurolingüística según Dilts & Delozier (2000) son los siguientes:

- Ambiente: dónde, cuándo y con quién. Refiere al contexto externo o lugar en el que se ejecutan las acciones, con quién se realizan y en los momentos en los que se efectúan. De estos tres elementos exógenos y de su cuidada atención va a depender, en muchos casos el éxito o inutilidad de los propios comportamientos.
- Comportamientos, en cuanto a qué hace, acciones específicas realizadas en cada contexto. Conductas ejecutadas por todos y en cualquier momento. Incluyen tanto conductas operativas como las anómalas e incluso las enfermedades, ya que para la PNL toda enfermedad es una conducta.
- Capacidades, en cuanto a estrategias, estados, cualidades, emociones. Cómo puede o no puede, cómo se hace o se impide el hacer. Son los estados internos del individuo que permiten o no generar ciertas conductas. Este es el nivel donde mayormente opera la PNL y donde sus efectos pueden ser evidenciados con mayor facilidad. Está basado fundamentalmente en el sentido que el hombre da a sus conductas.
- Creencias, centradas fundamentalmente en valores; por qué hace o haría algunas cosas.

Refiere al permiso y motivación que se permite la persona para desarrollar capacidades. Este es el nivel más complejo y múltiple de toda la escala porque integra los valores, criterios, creencias y metaprogramas. Las propias creencias que del hombre que dan base a su identidad y abren las puertas de poder o no.

- Identidad, busca poner sobre el tapete quién considera el hombre que es. Cuál es la misión y visión que cree que tiene en la vida, cuál es su relación consigo mismo. Tiene mucho de filosófico y existencial este nivel. La identidad se encuentra directamente con la espiritualidad.
- Espiritual, en cuanto a qué y quién más está con el hombre, visión de trascendencia. La experiencia del individuo de pertenecer a un sistema más amplio y trascendental que su propio ser. Es contactar lo más sublime y profundo del ser.

Los niveles neurológicos o lógicos de Dilts & Delozier (2000) se dividen a la vez categorías que permiten identificar según los requerimientos de cada organización cuáles son los niveles que urge activar para garantizar el clima organizacional adecuado y la producción esperada.

- **Correctivo:** Ambiente, Comportamiento.
- **Generativo:** Capacidades, Creencias, Valores.
- **Evolutivo:** Identidad, Sistémico.

A propósito de lo antes expuesto, en la Aplicación del modelo organizacional ABATIR¹, explicado por Rincón y

¹ El Modelo A.B.A.T.I.R. debe su nombre a las siglas de cada uno de los elementos que componen el modelo: Alcance, Balance, Autocontrol, Temporalidad, Interpretación y Relación.

Caridad (2006) los autores combinan los niveles lógicos de la Programación Neurolingüística planteados por Dilts & Delozier (2000), como base la promoción de la resiliencia en las organizaciones.

Hoy en día los procesos relacionados con la gestión de las organizaciones se encuentran en una fase de cambios, debido a la creciente complejidad de las empresas, la globalización y las nuevas tecnologías. Por tal motivo, según Dilts & Delozier (2000), se requiere de un concepto distinto de gestión y aprendizaje en el ámbito organizacional, este enfoque presenta una visión sistémica que abarca: creencias, identidad, conductas, capacidades, ambiente, espiritualidad, niveles neurológicos, entre otros y está determinado por el equilibrio entre sus elementos. Para que un sistema sea eficaz, debe existir una alineación entre la identidad de la empresa, la cultura y valores, las estrategias y objetivos, con las acciones y los resultados de los individuos, es decir debe haber congruencia entre todos los elementos”.

En este sentido, se confirma el aporte que ha hecho emblemática a la Programación Neurolingüística en materia de comunicación en distintos contextos y que permite generar una comprensión clara de por qué, en ocasiones, aun estableciendo relaciones de comunicación explícita, no se logra entendimiento ni logro de objetivos comunes, y lejos de hacer llegar un mensaje claro, se cruzan informaciones sin que lleguen a ningún lugar. Las más de las veces tiene que ver con una dinámica de comunicación desde canales diferentes que no permiten la comprensión.

Por tal motivo, se hace evidente la importancia que tiene identificar los canales de representación para saber

en cuál de los canales predomina la comunicación propia (intracomunicación) y desde los distintos indicadores de identificación que ofrece la PNL, poder reconocer desde dónde se comunica un interlocutor, pues ello permite hacer consciencia de la necesidad de equilibrar el uso de los canales menos usados para lograr un sistema de lenguaje más integral que haga justicia y mejore los intercambios en las relaciones interpersonales que se establecen, sean laborales o no. De cualquier forma, es una garantía en el logro de objetivos comunes desde los ejercicios de una comunicación adecuada.

En este sentido, el elemento común que se logra extraer de todas las definiciones que han ido surgiendo de Programación Neurolingüística, es aquel que muestra cómo, en cualquier contexto que sirva para su aplicación, desde el contexto educativo hasta el organizacional, es vista como una herramienta útil y práctica que potencia la comunicación proceso. La posibilidad de potenciar la comunicación de manera consciente aplicando los sistemas de representación de la PNL en conjugación con los niveles lógicos planteados por Robert Dilts (1982) ofrece al contexto donde se aplique una garantía de éxito, crecimiento y logro de objetivos.

3.- Resiliencia organizacional, ¿de qué hablamos?

En términos generales, el término Resiliencia aplicado a la realidad humana y visto como proceso de crecimiento personal, se encuentra asociado con la capacidad innata que tiene toda persona para superar situaciones adversas y fortalecerse a partir de ellas. Este término fue propuesto por la psicóloga Emily Warner (1995) citado en Mori (2017)

y tomado originalmente de la física y representa la capacidad de rebote o aguante que tienen algunos materiales al ser sometidos a fuertes presiones.

En este sentido, Cyrulnik (2004), neuropsiquiatra francés pionero en el estudio de la resiliencia, inició su tránsito con este proceso a partir de su autobiografía llamada "Autobiografía de un Espantapájaros" en la que narra su niñez transcurrida en un campo de concentración en el cual perdió a su familia, experiencia que le sirvió para definirla como "el arte de navegar por los torrentes". Para este investigador no existe resiliencia si no se "metamorfosea el dolor y se le dota de significado" y plantea que ésta no solo pone de manifiesto recursos de superación personales sino sociales también.

En este sentido, se entiende por resiliencia la habilidad para tener un momento de felicidad incluso cuando tienes una herida en el alma. En cualquier caso, lo importante es poder atribuirle siempre un significado al trauma o al fracaso o a la situación indeseada, sea la que sea.

Entre los planteamientos que en torno a la resiliencia hace Cyrulnik (2004), menciona que para lograr que se genere un proceso de resiliencia hay que tomar en cuenta factores tanto internos como externos que la favorecen.

Entre los factores internos que promueven la resiliencia, resaltan la personalidad rebelde y luchadora, la persona activa, la capacidad de reflexión y de responsabilidad, capacidad de amar y la confianza en las personas. Siendo los factores externos que la promueven la familia o tutores de apoyo; relaciones relación firmes y estables con al menos uno de los padres, lazos afectivos, entre otros. En ambos casos, son factores determinantes para lograr

generar la resiliencia y, es necesario que estén presentes en la persona que debe superar una situación adversa, pero también en aquellos que fungen como tutores de resiliencia.

En el caso del tema que se desarrolla en este artículo, una organización puede fácilmente convertirse en tutor de resiliencia de sus trabajadores, propiciando la superación de situaciones adversas desde la activación de los recursos personales.

Por su parte, Vanistendael (2003), uno de los investigadores de resiliencia más reconocidos, ha definido la resiliencia como la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Esta capacidad se traduce en protección, resistencia, construcción y proyección en el tiempo, según este autor, la resiliencia se construye en un proceso continuo durante toda la vida, donde se crea una interacción entre la persona y su entorno social, por lo tanto es variable y el individuo puede ir tejiendo su propia capacidad resiliente.

Partiendo de los conceptos referidos sobre resiliencia, se puede precisar la resiliencia organizacional como la adaptación del término al enfoque gerencial-administrativo de una organización, a través de la unión de términos que hacen referencia a la habilidad que tienen las empresas para sobreponerse a circunstancias desfavorables que hayan generado cambios en el desempeño de su dinámica habitual" (Pérez y Coutín, 2005).

Según Wildavsky (1988) la resiliencia organizacional refiere a la capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que Diamond

(1996) la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. Para Lengnick-Hall y Beck (2003) es una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida y finalmente, plantea Sampedro (2009), que la resiliencia organizacional es la capacidad de una organización de absorber choques e impactos profundos sin perder la capacidad de cumplir su misión.

En la misma línea de pensamiento, Medina (2012) la asume como “la encargada de estudiar y analizar la habilidad que tienen los diferentes tipos de organizaciones para sobreponerse o superar las circunstancias que no son favorables, y que a su vez generan cambios en su desarrollo normal”.

Siendo asumida por muchos como “la capacidad de una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio exponencial y a las interrupciones repentinas para sobrevivir y prosperar” (BSI, 2019).

Es natural pensar que ciertas organizaciones tienen características específicas que les facilitan el ser más resilientes que otras, esto a la final, determinará cuáles empresas o personas pueden llegar de forma más rápida o más fácil, a conseguir un triunfo o adversidades que superar. Y es que, sin duda alguna, es necesario (para poder sobrevivir en el mundo laboral), que las organizaciones y las personas tengan la habilidad o la destreza de poner sobreponerse a cualquier tipo de situación problemática que se pudiera presentar, y con ello, mantener los estándares de calidad y eficiencia que tienen.

Lo cierto es que, más allá de la simple dicotomía de éxito-fracaso, una organización que haya trabajado en

estrategias para mantenerse resiliente ante las adversidades, la incertidumbre y los cambios, tiene activada su proactividad y su creatividad para dar respuestas satisfactorias que se adapten a las transformaciones y los imprevistos.

Tomando en cuenta lo anterior y en palabras muy precisas, se puede decir que la Resiliencia Organizacional es la capacidad que tiene una organización para anticipar, prepararse, responder y adaptarse al cambio y a interrupciones repentinas para sobrevivir y prosperar. Va más allá de lo que llaman gestión de riesgos, vista ésta como el proceso de identificar, analizar y responder a situaciones inesperadas, para asumir un enfoque más holístico de la salud y el éxito organizacional. Una organización resiliente no es solo aquella que sobrevive a largo plazo (que también es un aspecto deseado), sino aquella que se fortalece pasando las adversidades y cambios que se presentan en las pruebas del tiempo y se mantiene, logrando fortaleza en cada nuevo reto.

4. Programación neurolingüística como herramienta de resiliencia organizacional

La PNL, desde la visión que le da la Escuela Argentina de PNL y coaching, es una tecnología compleja de la comunicación que, además de plantear y utilizar los sistemas de representación como una herramienta para mejorar los niveles de lenguaje dentro de una organización a través de sus múltiples estrategias, pone sobre el tapete una escala de niveles lógicos creados por Dilts & Delozier (2000), que, cuando se conjugan y son aplicados a la realidad organizacional, logran un abordaje

integral de la realidad humana que forma parte de la organización, logrando un alto nivel de conciencia e identidad que redundan, no solo en capacidad productiva, sino en la creación de un clima que nace de cultivar cada uno de estos aspectos.

En este orden de ideas, y como antecedente de importancia, en la Aplicación del modelo organizacional ABATIR (Quintero et al, 2009), los autores conjugan los niveles lógicos de la Programación Neurolingüística planteados por Robert Dilts como base la promoción de la resiliencia en las organizaciones.

“Hoy en día los procesos relacionados con la gestión de las organizaciones se encuentran en una fase de cambios, debido a la creciente complejidad de las empresas, la globalización y las nuevas tecnologías. Por tal motivo, según Dilts (1998), se requiere de un concepto distinto de gestión y aprendizaje en el ámbito organizacional (Creencias, Identidad, conductas, capacidades, ambiente, espiritualidad, sistema), lo cual viene en gran parte determinado por el equilibrio entre sus elementos. Para que un sistema sea eficaz, debe existir una alineación entre la identidad de la empresa, la cultura y valores, las estrategias y objetivos, con las acciones y los resultados de los individuos, es decir debe haber congruencia entre todos los elementos”.

Así mismo, Rojas (2016), al hablar sobre la Programación Neurolingüística y su efecto en la toma de decisiones dice “En ocasiones la falta de comunicación y del manejo de las relaciones interpersonales, lleva a que los colaboradores de las organizaciones tomen decisiones con premura y en algunas veces equivocadas. La PNL mejora el manejo de estas áreas”.

Lo que trata de hacer la PNL es potenciar los canales de comunicación que se tiene menos desarrollados,

de manera que se pueda sintonizar en ellos (Rojas, 2016). Entonces, proporciona estrategias y habilidades para que las personas puedan generar autoconocimiento con el fin de desarrollar mejor la comunicación y tener una reprogramación de actitudes, lo cual es aplicable en los negocios y aún más a la hora de tomar decisiones en las organizaciones.

En el mismo sentido, Rojas (2016), menciona que la PNL ofrece herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones interpersonales con los clientes y compañeros de trabajo, tanto en la parte horizontal como vertical de la organización. Además, permite negociar en forma eficiente con clientes y proveedores, generando un clima de confianza. Gracias a la capacidad comunicativa y de relaciones interpersonales que pueden solucionar numerosos problemas y a la vez hacer la empresa más competitiva.

A partir de lo anteriormente planteado se puede inferir que la conjugación de las estrategias para la identificación y desarrollo armónico de los sistemas de representación basada en los canales de comunicación visual, auditivo y kinestésico para reconocer las debilidades en el sistema de lenguaje de los trabajadores de una determinada organización aunadas a la aplicación de los niveles lógicos y sus categorías según lo planteado por Dilts & Delozier (2000), desde la PNL adaptados a las necesidades y características de cada empresa (aspecto que determinaría las estrategias a utilizarse para lograr potenciar los procesos que se consideren necesarios dependiendo de las áreas a fortalecer) garantizan toda una tecnología de lenguaje y valores organizacionales que, sin duda, redundan en la capacidad resiliente de

una empresa.

5. Reflexiones finales

La Programación Neurolingüística cuenta con el enfoque, los sistemas de representación (visual, auditivo y kinestésico), el diseño de estrategias, técnicas y una escala de niveles lógicos (-Correctivo; ambiente, comportamiento, -Generativo; capacidades, creencias, valores, -Evolutivo; Identidad, sistema), que, conjugados, hacen el marco necesario para lograr la potenciación efectiva de la capacidad resiliente dentro del contexto organizacional, partiendo, inicialmente, del fortalecimiento del lenguaje y valores individuales y colectivos que como recursos humanos pueden equilibrar la sintonía en los objetivos y ambiente de trabajo.

Es importante destacar que lo expuesto en este artículo son los aspectos conceptuales generales de la Programación Neurolingüística que sirven como base y sustento a toda intervención en el contexto organizacional, pero que dependiendo de la naturaleza y situación de cada organización deben ser planificados y diseñados para dar respuesta a cada particularidad.

Así mismo se asume y explica la resiliencia como proceso humano aplicado a las organizaciones y se hace un paneo conceptual que pasa a través de sus representantes más destacados de la resiliencia humana hasta llegar a las recientes definiciones de resiliencia organizacional.

La PNL es, en definitiva, un enfoque que naturalmente potencia la comunicación adecuada y efectiva en todo tipo de contexto, y el organizacional no es la excepción. Sin embargo, las potencialidades del enfoque deben

adecuarse a los requerimientos del contexto y circunstancias en los que se vaya a aplicar. Para ello, los encargados de dicho proceso pueden concebir, diseñar, aplicar y evaluar la estrategia a ser utilizada a partir de las herramientas que la PNL ofrece en acuerdo con los gerentes de las organizaciones. Inclusive, de ese trabajo en equipo pueden crearse programas de formación y actualización permanentes (según desee y requiera la organización según los objetivos que se trace), así como crear estrategias para la generación de identidad organizacional que redunden en un clima idóneo que favorezca, más allá del área de producción a la que la empresa se dedique, en una dinámica interpersonal armónica y proactiva, capaz de responder de manera adecuada a situaciones adversas o de cambio inesperado.

Referencias bibliográficas

- Bandler, R., y Grinder, J. (1975). *The Structure of Magic I: A Book About Language and Therapy Science and Behavior Books*. 198 pages.
- Bandler, R., y Grinder, J. (1979). *Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming*. Real People Press. 149 pages.
- Bandler, R., y Grinder, J. (1982). *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning Real People Press*. U.S.A.
- Bandler, R., y Grinder, J. (1988). *Use su cabeza para variar. Editorial Cuatro Vientos*. Santiago de Chile.
- Cabaleiro, M., Rodríguez, J., y Sarmiento, J. R. (2020). Las TIC como herramienta de investigación: analizando las técnicas de

- Programación Neurolingüística.
Revista de Comunicación de la SEECI, 52, 1-15. <http://doi.org/10.15198/seeci.2020.52.1-15>
- Carvajal, G. (2002). Pedagogía diferenciada. *Diálogos, Revista electrónica de historia*, 3(2). https://isfdalemania-for.infed.edu.ar/sitio/cuadernos-de-pedagogia/upload/Mierieupedagogia_diferenciada.pdf
- Cyrułnik, B. y otros. (2004). El realismo de la esperanza. Gedisa Editorial.
- Cyrułnik, B. (2005). Bajo el signo del vínculo. Gedisa Editorial.
- Diamond, M. A. (1996). Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229
- Dilts, R. & Delozier, Judith A *Encyclopaedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NLP New Coding*. NLP University Press. 2000.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*. Seattle, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings.
- Medina, C. (Junio, 2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, (41), 29-39.
- Mori, J. J. (2017). Resiliencia y agresividad en adolescentes del nivel secundario del AAHH. Juan Pablo II en Carabayllo, 2017. Tesis Universidad César Vallejo <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3334>
- Pérez, J., Dorado, A., Rodríguez-Brioso, M., y López, J. (2020). Resiliencia para la promoción de la salud en la crisis Covid-19 en España. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 52-63.
- Pérez, Y., y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6). http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm
- Rincón, Y., y Caridad, M. (2006). PNL... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia. *Telos*, 8(3), 390-403.
- Rodríguez, L. G. (2016, Marzo 5). Concepto de Resiliencia y Resiliencia Organizacional. <https://www.gestiopolis.com/concepto-resiliencia-resiliencia-organizacional/>
- Sampedro, J. A. (2009). Ingenio Estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis. https://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_Ingenio%20Estrategico_Jesus%20Sampedro.pdf
- Steve, A. V. (2011). *Programacion Neuro Linguistica*, PNL. Barcelona: Amat.
- Torres, N. (1997). *Excelencia Personal. Manual de Socio – Aprendizaje*.
- Vanistendael, S. (2003). *Cómo crecer superando los percances*. Barcelona: Gedisa.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. Transaction Books.