

**Coaching y Programación Neurolingüística: Herramientas para la construcción de
realidades en la Alta Gerencia**

Corporación Universitaria Remington

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en Alta Gerencia

Amed García Lozano

Nombre asesor: Óscar Eduardo Duque Restrepo

Opción de Trabajo de grado: Seminario Herramientas de Coaching para la Gerencia

2025

Contenido

Resumen 4

Palabras clave 4

Pregunta Orientadora..... 5

Sustentación teórica de la pregunta 7

 El SER: Apertura mental y autoconciencia en la Alta Gerencia..... 7

 2. El HACER: Gestión efectiva de equipos mediante acciones transformadoras..... 9

 3. El CONOCER: Modelos mentales y aprendizaje organizacional..... 10

Metodología de búsqueda de la información..... 12

Conclusiones..... 14

Armenia, febrero 17 de 2025.

Nombre del Alumno: Amed García Lozano.

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, por el autor del presente documento y tampoco por otros autores, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquier otra universidad y que las fuentes bibliográficas fueron citadas de acuerdo a las exigencias requeridas para este tipo de procesos, de acuerdo a los requisitos establecidos por la Corporación Universitaria Remington.”


Firma

Resumen

El coaching y la Programación Neurolingüística, dos caminos distintos, dos formas de abordar dificultades para ofrecer soluciones en materia administrativa y gerencial. Todo un caleidoscopio para orientar los fenómenos que presenta la alta dirección y la buena orientación de las empresas contemporáneas con asertividad y proactividad.

Cada una de estas disciplinas desde su esencia cognitiva, aportan herramientas con profundos elementos disruptivos y con capacidad transformadora del devenir de la Alta Gerencia a partir de realidades cuestionables con respuestas que le apuntan a la materialización misional y visional de la organización que necesariamente deben ser observadas desde un tríptico; el SER, el HACER y el CONOCER (Max-Neef, 1998).

Así las cosas, aprehender las realidades de los equipos de trabajo en las empresas desde estos tres puntales con fundamento en el coaching, permite liberar el potencial de los individuos y fomentar el crecimiento organizacional, de otra parte, es la programación neurolingüística (PNL), la que genera una mirada innovadora para comprender y modificar patrones mentales, emocionales y comunicativos (Alonso, 2010).

La amalgama de estas disciplinas permitirá el crecimiento, adaptación y potencialización organizacional y, por supuesto, la optimización de los equipos a su máxima expresión, en consideración a los factores diferenciadores que hacen los seres humanos únicos y, por tanto, único será el entorno donde se desarrollen y ejercen sus actividades.

Palabras clave

Coaching, Programación Neurolingüística, equipo de trabajo, potenciar, transformar.

Coaching y Programación Neurolingüística: Herramientas para la construcción de realidades en la Alta Gerencia

Pregunta Orientadora

El ámbito administrativo actual cada vez se ve más cargado de frenesí, ansiedad y, porqué no, felicidad, producto de exigencias y entornos cambiantes, altamente competitivos.

Es en este contexto donde el coaching y la programación neurolingüística (PNL) emergen como herramientas con elementos esenciales para transformar la manera en que los líderes construyen y gestionan problemas y realidades adaptándolas a ambientes pretendidos por el ADN de cada organización en particular (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2012).

En consecuencia, el coaching como herramienta de desarrollo personal proporciona elementos fundamentales claves para liberar el potencial de los individuos y fomentar el crecimiento organizacional, por su parte, la programación neurolingüística (PNL), ofrece un enfoque innovador para comprender y modificar patrones mentales, emocionales y comunicativos que influyen en la percepción de la realidad. Ambas disciplinas, en un *mix*, entregan a la gerencia herramientas poderosas para abordar los desafíos actuales desde una perspectiva sistémica y transformacional. Según Alonso (2010, pág. 15):

La Programación Neurolingüística abarca todo un compendio de elementos, estrategias, tácticas y técnicas, algunas de carácter general y otras de contenido específico, que al aplicarse en un caso determinado dan un rumbo distinto a la organización empresarial y aporta generosos resultados, a la vez que mejoran la experiencia

administrativa con el propósito de clarificar y cualificar, en términos administrativos, cualquier resultado conductual propio de las personas que conforman el equipo

En estos términos, la PNL coadyuva en la obtención de respuestas asertivas adaptadas al propósito organizacional que se pretende, De igual modo, garantiza una mejora por medio de cambios en la comunicación y la interrelación con las demás personas.

Los fenómenos asociados al buen administrar se encuentran transversalizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, valga decir, un entorno VUCA, concepto que tuvo su origen por allá, en los años noventa, por iniciativa de los soldados norteamericanos y responde al acrónimo inglés formado por los términos Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A). (APD, 2022)

En este orden de ideas, una respuesta del gerente a su equipo fundada en principios de eficiencia, eficacia y efectividad, permitirá no sólo reaccionar ante los cambios, sino también anticiparse y dar forma a las realidades para atender a la organización.

En palabras de (Rodríguez, 2011, pág. 20) puede afirmarse de forma categórica que la eficiencia deriva el uso apropiado de los elementos, en otras palabras, de los recursos utilizados en una tarea determinada para el logro de los resultados esperados o propuestos. Es de anotar entonces, que la eficacia se mide por los resultados, dejando a un lado miramientos a los recursos utilizados, tampoco a los medios con que se lograron. Por otra parte, la referencia a la efectividad, corresponde a la destreza, la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y el objetivo. Dicho de otra manera, de la combinación de la eficacia y la eficiencia, el resultado obtenido será la efectividad.

En esta línea, el presente artículo aborda cómo estas disciplinas, el coaching y la PNL, fundamentadas en principios psicológicos y comunicativos, pueden contribuir al desarrollo

de un liderazgo efectivo basado en tres pilares fundamentales: el SER, el HACER y el CONOCER.

La finalidad es explorar su aplicación en la gerencia para promover un liderazgo transformador, que no solo logre resultados, sino que también fomente el bienestar de los equipos y la organización. Así las cosas, se plantea la siguiente cuestión ¿Cómo el coaching y la programación neurolingüística contribuyen a la construcción de realidades organizacionales a través del SER, el HACER y el CONOCER en la Alta Gerencia?

Sustentación teórica de la pregunta

El SER: Apertura mental y autoconciencia en la Alta Gerencia

El SER se refiere a la capacidad del líder para cultivar una mentalidad abierta, una autoconciencia profunda y una actitud de aprendizaje continuo. En palabras de (Max-Neef, 1998, pág. 59) es depositario de atributos, personales o colectivos que se expresan como sustantivos.

Se trata entonces, de la inspiración de quien lleva las riendas de la organización y en los miembros del equipo, procurando que las mismas sean compartidas para que las cargas se hagan suaves, fáciles de conducir y tengan apropiación por parte de todos. Es un proceso holístico, cuidadoso, estratégico y de buenas maneras para con el cliente interno.

Según (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2012) , es preciso establecer canales de confianza que permitan una interlocución respetuosa, espontánea y sincera entre los actores de una organización. Este elemento es imprescindible para la relación de coaching, toda vez que en ese escenario de autenticidad se crea un terreno propicio para que el coach adquiera

compromisos con el cliente (el equipo) y con el proceso, dejando de lado sus prejuicios sobre los integrantes del staff y considerando a ese cliente como alguien “entero y completo”. Al final, el cliente interno comprende que lo entienden, que requiere ser depositario de la confianza y la seguridad para empoderarse y poder compartir cualquier idea, sin temer a ser excluido o dejado a un lado.

En un entorno organizacional, la apertura mental permite a los líderes cuestionar sus creencias limitantes y explorar nuevas formas de pensar y actuar. El coaching juega un papel crucial en este proceso al ofrecer un espacio seguro para la introspección y el descubrimiento personal. Además, la PNL complementa este desarrollo a través de técnicas como los anclajes emocionales positivos y el reencuadre, que ayudan a los líderes a transformar obstáculos en oportunidades (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2012).

Al referirnos a los anclajes emocionales señalamos aquellos comportamientos enlazados con respuestas programadas inconscientemente con determinados estímulos.

El mismo Alonso (2010, pág. 80) manifiesta que, un anclaje es como un recuerdo en nuestra memoria, que al hacer “click” genera un comportamiento, una conducta determinada. En consecuencia, los seres humanos tenemos anclajes inconscientes alojados en el cerebro, así no nos damos cuenta, ya que en la mayoría de los casos los pasamos por alto, es casi que automático. A manera de ejemplo, no es coincidencia que con ciertos olores se evoquen algunas vivencias del pasado, hasta de tiempos que no son tan recordados, sin embargo, tienen incidencia en nuestras emociones y actuaciones. Ocurre lo mismo en situaciones calamitosas, infaustas, tristes o de momentos mustios, como cuando se escucha una melodía de la juventud, por ejemplo, o de pronto cuando se hace reviviscencia de situaciones de júbilo y profunda satisfacción. Por lo tanto, los anclajes corresponden a comportamientos aprendidos, hechos que ocurrieron en una época pretérita

y, en consecuencia, pueden ser utilizadas, en algunos casos, o desechadas y transformadas en otros, pero en todo caso mediando siempre la voluntad del sujeto.

Por otra parte, cuando se habla del reencuadre, el mismo autor (Alonso, 2010, pág. 67) menciona:

La palabra reencuadre se traduce del idioma inglés “Reframe” que significa generar un marco de referencia diferente. Una conducta puede tener distinta connotación para varias personas en virtud a que existe una aprehensión diferente. Mientras para algunos un insecto puede provocar ira, miedo o desprecio, en otros puede generar ternura, tolerancia o tranquilidad, lo que puede llevar a resignificar un acontecimiento o un momento. Al generar un reencuadre realmente lo que ocurre es la construcción de una nueva forma de interpretar, ver o reflexionar sobre las cosas. La realidad puede ser confusa. Quien interpreta la realidad es el sujeto y es él quien conoce y aprehende lo realmente sucede en el exterior.

2. El HACER: Gestión efectiva de equipos mediante acciones transformadoras

El HACER se centra en la capacidad de los líderes para gestionar equipos de manera efectiva, alineando las acciones individuales con una visión colectiva. En este ámbito, el coaching proporciona herramientas prácticas para fomentar la cohesión grupal, resolver conflictos y motivar a los colaboradores hacia metas comunes. Para (Max-Neef, 1998, pág. 59) tiene estrecha relación con las acciones, personales o colectivas que se expresan como verbos.

Por otro lado, la PNL añade valor mediante técnicas como el rapport “conexión” y la calibración “observación” que mejoran la comunicación y promueven un entorno de

confianza. Estas herramientas son esenciales para construir equipos resilientes y colaborativos, capaces de enfrentar desafíos de manera conjunta.

No puede dejarse a un lado, la función principalísima del cerebro en este pilar, siendo éste el “alto gerente” el llamado para organizar las ideas y ponerlas en acción. El cerebro es un contador de historias desde la niñez hasta la adultez y en ese trasegar se construye El HACER. (Lamb, 2011, pág. 478)

También se observa que, como la información está en la conectividad, el aprendizaje tiene que consistir en un proceso de construcción de conexiones, y que este proceso tiene que darse con una gran frecuencia, no sólo en la niñez sino también en la vida adulta. Así que, además de agregar nuevas conexiones, las conexiones existentes tienen que ser capaces de agregar más conexiones, las fuerzas de las conexiones necesitan cambiarse y las funciones umbral (en lo alto) tienen que ajustarse.

3. El CONOCER: Modelos mentales y aprendizaje organizacional

Finalmente, el CONOCER aborda el desarrollo de modelos mentales flexibles y adaptativos que permitan a los líderes interpretar y responder eficazmente a los cambios del entorno. La teoría de los modelos mentales, introducida por Peter Senge en el libro La Quinta Disciplina (Senge, 1990, pág. 2), destaca la importancia de cuestionar las percepciones limitantes y fomentar el aprendizaje continuo.

En definitiva, es preciso entender que El CONOCER, entre otros aspectos debe fundarse en la planificación, es decir, lo que se va a hacer desde un punto de vista teleológico, todo con un propósito. Al respecto, Kriss Mendivelso haciendo un parangón con lo que pasa en las organizaciones dedicadas a la enseñanza, expreso: (Mendivelso, 2019, pág. 66)

En este sentido, el proceso de planificación en las instituciones educativas se rige por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver y constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto, todas estas orientadas de manera sistemática al uso de nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades.

Estos aspectos deben ser tenidos en cualquier ámbito de la administración. El gerente y su equipo tienen grandes responsabilidades; planear, ejecutar y evaluar, con todo, no puede olvidarse la creatividad, la empatía y, especialmente, la autenticidad para lograr la confianza de los miembros de la organización. (Goldvarg & Perel de Goldvarg, 2012)

Según los autores, estar presente permite tener efectividad para lograr lo que se quiere en la vida, significa avanzar en la creatividad y generar las condiciones propicias para afrontar los desafíos de cada situación. Constituye una forma consciente de ser ágil para dar respuesta a las contingencias y, por tanto, ser auténtico e idóneo para tener mayor habilidad al responder y demostrar mayor “autenticidad”. Cuando se está presente, se cuenta con los recursos para hacer frente a las situaciones que depara cada momento en la vida.

A través del coaching, los líderes pueden identificar supuestos erróneos y adoptar nuevas perspectivas, mientras que la PNL ofrece herramientas para rediseñar patrones de pensamiento y crear mapas mentales que faciliten la toma de decisiones estratégicas.

En la práctica, la sinergia entre el SER, el HACER y el CONOCER permite a los líderes abordar los desafíos organizacionales con una visión holística e integral. Este enfoque no solo impulsa el desempeño individual y colectivo, sino que también contribuye a la creación de culturas organizacionales más innovadoras, inclusivas y sostenibles. La Alta Gerencia, al incorporar estas disciplinas, está mejor posicionada para influir positivamente

en su entorno y construir realidades organizacionales alineadas con el bienestar de las personas y los objetivos empresariales.

Las organizaciones hoy en día han elevado el nivel alrededor de lo que es satisfacer una necesidad común en los clientes y, por supuesto, del cliente interno. En este contexto (Russell & Mallery , 2009, pág. 9) ha expresado:

Hoy en día las expectativas de quienes hacen parte de la organización (compañeros, clientes, directivos...) se encuentran a un nivel muy alto, al tiempo que la tolerancia al fracaso alcanza mínimos históricos. Si se quiere sobrevivir, plantar cara y destacar en el contexto corporativo actual, se debe estar preparado para desarrollar continuamente determinadas destrezas y mantener una flexibilidad conductual constante. La programación neurolingüística enseñará a saber por qué, cuándo y cómo lograrlo. Las competencias interpersonales son, cada vez más, un ingrediente fundamental en el mercado, donde el viejo dicho de que la gente se compra con gente sigue siendo tan válido o más que antes.

Metodología de búsqueda de la información

En la elaboración de este artículo, se empleó una metodología de búsqueda que priorizó el análisis de libros especializados en el tema del uso del coaching y la PNL. Esta decisión se fundamentó en el objetivo de garantizar una base conceptual sólida, extraída de obras reconocidas en el ámbito académico y profesional.

En este sentido, el enfoque metodológico utilizado es de carácter cualitativo, en razón a la descripción de las características de los fenómenos sociales, empresariales y culturales, buscando entenderlo como un todo que pretende conceptualizar sobre una realidad con base en el qué hacer de la Alta Gerencia contemporánea. (Torres, 2010, pág. 34)

El escrutinio de la siguiente bibliografía se fundó principalmente en la pertinencia de los autores para abordar el uso del coaching y la PNL.

Alonso, P. G. (2010). Manual Programación Neurolinguística aplicada a la empresa. Trata sobre la PNL como herramienta de comunicación que se basa en el autodesarrollo y la autogestión personal, orientada al manejo del empleo.

Goldvarg, D., & Perel de Goldvarg, N. (2012). Competencias de coaching aplicadas. Explica las competencias clave que utiliza la International Coach Federation (ICF) para evaluar y estandarizar el trabajo de los coaches.

Lamb, S. M. (2011). Senderos del cerebro: La base neurolingüística del lenguaje. Hace una descripción del cerebro y el uso del lenguaje y su aplicación en el comportamiento de las personas.

Max-Neef, M. A. (1998). Desarrollo a Escala Humana. Presenta una propuesta alrededor del desarrollo económico tradicional, centrando la atención en las necesidades humanas.

Mendivelso, K. (2019). Manejo de conflictos en las organizaciones educativas basado en la Programación Neurolingüística. Si bien es un texto orientado a las organizaciones educativas, contiene elementos pertinentes para cualquier organización desde la óptica de la PNL.

Rodríguez, S. H. (2011). Introducción a la Administración. Este libro expone con fácil comprensión, los principios básicos de la administración, su origen y su relación con otras ciencias.

Russell, K., & Mallery, B. (2009). Programación Neurolingüística For Rookies. Expone de forma clara, concisa y práctica cómo el uso de las destrezas adecuadas puede elevar la confianza en las personas.

Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Este libro presenta de manera didáctica habilidades para el desarrollo de la investigación científica.

Conclusiones

Colofón de lo expuesto, la construcción de realidades organizacionales, con fundamento en su problemática y el qué hacer diario, no es un proceso espontáneo, tampoco trivial o rápido, es el resultado de una gerencia consciente y estratégica que combina herramientas técnicas, emocionales y cognitivas.

En esa tarea de eficacia, eficiencia y efectividad, dos autopistas de conducción, el coaching y la PNL ofrecen una ruta con un marco poderoso para desarrollar líderes capaces de transformar su entorno mediante una integración equilibrada del SER, el HACER y el CONOCER.

Estas disciplinas pueden aplicarse en la Alta Gerencia para fomentar un liderazgo transformacional y sostenible, adaptado a las demandas de un mundo en constante cambio, en general, y en particular, al ADN de la organización, pues tratándose de equipos de trabajo con seres humanos podría afirmarse sin temor a equívocos que ésta es irrepetible como el iris de los ojos.

En definitiva, una dirección estratégica con los pies en tierra y el pensamiento en lo alto, requiere de cambios profundos que impacten no sólo la organización sino también que propongan alternativas de solución a los problemas del entorno. Es necesario que impacten

para alcanzar metas evaluables y que inspiren para que su accionar se vuelva contagioso, es ahí, en ese nicho donde el coaching y la PNL constituyen la palanca para que el gerente ejecute todo un vademécum de propuestas y acciones.

Referencias

Alonso, P. G. (2010). *Manual Programación Neurolingüística aplicada a la empresa*.

Madrid: Publicep SL.

APD, R. (17 de mayo de 2022). *APD Asociación para el Progreso de la Dirección* . Obtenido

de <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>

Goldvarg, D., & Perel de Goldvarg, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos

Aires, Argentina: Granica S.A. .

Lamb, S. M. (2011). *Senderos del cerebro: la base neurolingüística del lenguaje*. Mar del

Plata, Argentina: Universidad Nacional del Mar del Plata.

Max-Neef, M. A. (1998). *Desarrollo a Escala Humana*. Barcelona: Icaria .

Mendivelso, K. (2019). *Manejo de conflictos en las organizaciones educativas basado en la*

Programación Neurolingüística. Bárbula, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la Administración*. México, DF: Mc Graw Hill

Interamericana Editores S.A.

Russell, K., & Mallery , B. (2009). *Programación Neurolingüística For Rookies*. Madrid:

LID Editorial Empresarial.

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* . Bogotá, D.C.: Pearson Educación .