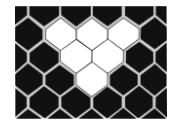




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
SUBPROGRAMA: MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



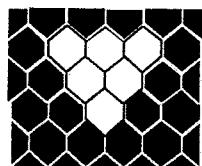
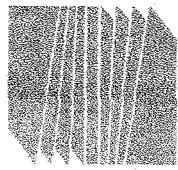
**TALLER BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
(P.N.L.) PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DIRIGIDO A LOS
DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO SAN AGUSTÍN EL
MARQUÉS, ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster en
Educación Mención Gerencia Educacional

Autor: Silvana Randisi

Tutor: Eduardo Quintero

Caracas, Noviembre de 2015



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL

MGE-021215-1

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por la ciudadana: **SILVANA RANDISI**, titular de la cédula de identidad N° 17.268.177, bajo el título: **TALLER BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO SAN AGUSTIN, EL MARQUÉS. ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA**, para optar al título de Magíster en Educación mención Gerencia Educacional, dejando constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2-A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

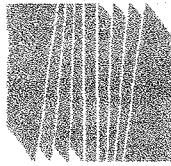
El mismo se considera **APROBADO** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1.- El trabajo es pertinente y coherente en relación al contenido de la Investigación.

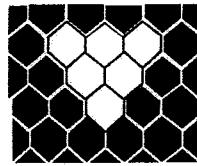
2.- La presentación estuvo acorde y adecuada con el tema presentado.

3.- Cumple con los requerimientos según el tema planteado en la Investigación.





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
GERENCIA EDUCACIONAL

2/2

MGE-021215-1

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los dos días del mes de diciembre de dos mil quince, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el Dr. Eduardo Quintero, Tutor del trabajo: TALLER BASADO EN LA PNL PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO SAN AGUSTIN, EL MARQUÉS. ESTADO BOLIVARIANO DE MIRANDA, actuó como Coordinador del Jurado examinador.

Carmen Velásquez de Zapata
DRA. CARMEN VELÁSQUEZ DE
ZAPATA
C.I. 5.184.147
JURADO PRINCIPAL



Yinette Agudo
MSC. YINETTE AGUDO
C.I. 8.762.197
JURADO PRINCIPAL

EDUARDO QUINTERO
DR. EDUARDO QUINTERO
C.I. 5.276.747
COORDINADOR
TUTOR

INDICE GENERAL

	pp.
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	4
<u>I. EL PROBLEMA</u>	4
El Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación.....	12
Factibilidad	14
<u>II: MARCO REFERENCIAL</u>	15
Antecedentes de la Investigación.....	15
Bases Teóricas	18
Teoría del Aprendizaje Significativo.....	23
La Programación Neurolingüística	25
Fundamentos Teóricos de la PNL.....	27
Características de la Programación Neuro-Lingüística	29
Aplicabilidad de la Programación Neuro-Lingüística.	30
Funcionamiento del Cerebro.....	32
Relación entre el Funcionamiento del Cerebro y la PNL en la Docencia	32
Representación, Mapa o Modelo del Mundo.....	35
Sistema de Representación.	37
Señales de Acceso.....	39
La Comunicación.....	39
Proceso de la Comunicación.....	39
Características de la Comunicación.....	40
Influencia de la PNL en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	40
Estrategias de la Programación Neurolingüística	41
La Programación Neurolingüística	45
La P.N.L. en el Reino Unido.	48
La Asociación para la Programación Neurolingüística (A.N.L.P.)	49
La P.N.L. y sus definiciones.....	49
Elementos de la Programación Neurolingüística.....	51
Pensamiento.....	52
Sentimientos	52
Creencias/Valores/Suposiciones.....	52
Espiritualidad.....	53
Características de la Programación Neurolingüística	53
Se basa en la competencia y en la formación de modelos.....	54
Se centra en los procesos mentales.....	54
Utiliza patrones de lenguaje específicos.....	54
Trabaja con la mente consciente e inconsciente.....	54
Su proceso y resultado son rápidos.....	55
Tiene un enfoque neutral	55
Es respetuosa.	55
Modelos de la Programación Neurolingüística.....	55

Algunos modelos de la Programación Neurolingüística	56
Modelos de Lenguaje.....	58
Técnicas de la Programación Neurolingüística	60
Empatía (Rapport)	64
Agitar/curas rápidas de la fobia y patrones de perspectivas	65
Desarrollos de la Programación Neurolingüística.	65
La Programación Neurolingüística y la Educación	66
El proceso de aprendizaje a través de la P.N.L.....	69
La comunicación y la Programación Neurolingüística.....	70
Influencia de las creencias en el comportamiento humano.	73
La Programación Neurolingüística y la Creatividad	74
Las metáforas y las narraciones como recursos para desarrollar la creatividad.	75
Definición de Conflicto	75
Factores Subyacentes que Provocan Conflictos	79
Conflictos escolar.....	82
Estrategias Gerenciales para la Resolución de Conflictos.....	83
Teoría Constructivista.....	85
Bases Legales.....	87
III. MARCO METODOLÓGICO	91
Paradigma de la Investigación	91
Enfoque de la Investigación.....	91
Tipo de Investigación	92
Diseño de la Investigación.....	93
Población y Muestra	93
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	95
Operacionalización de Variables	97
Confiabilidad	98
Procedimiento de la Investigación.....	99
IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	101
Cuadro 14.....	111
Genera en grupos de trabajo diversas ideas respecto a una situación de conflicto.	111
Interpretación y discusión de los resultados	137
V TALLER	141
Introducción	142
Propósito	146
Objetivo General.....	146
Objetivos Específicos	147
Desvelar las posibles causas de los conflictos interpersonales.	147
Estrategias para facilitar el Taller	147
REFERENCIAS	214
ANEXOS.....	168

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp
1 Distribución de la Población	94
2 Distribución de la Muestra	94
3 Escala de Ocurrencia de hechos	96
4 Distribución de Confiabilidad	99
5 Presta atención a las personas mientras le hablan.	102
6 Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo	103
7 Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo.	104
8 Mantiene comunicación permanente con todos los miembros de la institución educativa.	105
9 Participa en la resolución de conflictos de la institución.	106
10 Proporciona estrategias gerenciales para la resolución de conflictos.	107
11 Provee recomendaciones para la resolución de conflictos al personal directivo.	108
12 Toma en cuenta la creencia de algún miembro de la organización para resolución de un conflicto.	109
13 Da soluciones por escrito.	110
14 Genera en grupos de trabajo diversas ideas respecto a una situación de conflicto	111
15 Conoce del conflicto cuando el grupo comienza una discusión.	112
16 Ofrece individualmente soluciones alternativas por escrito.	113
17 Trabaja en equipo para clasificar ideas similares que conduzcan a una solución del problema organizacional.	114
18 Consulta a los demás docentes con el fin de obtener opiniones sobre una determinada situación de conflicto.	115
19 Aborda los problemas desde un punto de vista personalista	116
20 Posee conocimiento sobre la Programación Neurolingüística.	117
21 Ante un conflicto establece metas claras para su solución	118
22 Ante un conflicto asume la responsabilidad de todo de manera positiva.	119

23	Posee claridad de los sentimientos presentes ante un conflicto	120
24	Se resiste a la toma de decisiones	121
25	Considera que posee todos los elementos necesarios para lograr sus objetivos	122
26	Sus decisiones se ven afectadas por sus emociones.	123
27	Frecuencia con la que se realizan Consejos docente en la Institución educativa donde labora	124
28	Frecuencia con la que se dispone de tiempo necesario para realizar reuniones extraoficiales sobre algún requerimiento con sus colegas	125
29	Recibe de su superior información clara de la idea general de las diversas actividades a realizar durante el año escolar	126
30	Reconoce con claridad al líder de su grupo de trabajo	127
31	Observa y vivencia buena disposición del líder durante la jornada laboral	128
32	Observa y vivencia buena disposición de su equipo en la ejecución de sus diversas actividades	129
33	Considera que existe una comunicación efectiva entre el líder y el equipo	130
34	Entendimiento respecto a la inversión inicial entre el líder y el equipo	131
35	Frecuencia con la que el líder identifica las necesidades generales del equipo	132
36	Frecuencia con la que el líder trabaja con el equipo para identificar las destrezas necesarias para obtener el éxito educativo	133
37	Frecuencia con la que el líder reconoce cualquier vacío de destrezas individuales o colectivas	134
38	Frecuencia con la que se proporcionan recursos para fortalecer al equipo y erradicar los vacíos de destrezas	135
39	Considera que la comunidad educativa es valorada	136
40	Se fomenta en el equipo el tiempo suficiente para realizar actividades que desarrolleen comunidad	137
41	Plan del Taller: Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos	147
42	El taller dio la oportunidad de conocerse unos a otros, y descubrir interese comunes sobre los que podían intercambiar ideas y ayuda	153

43	El papel del facilitador como persona de recursos fue definido y comprobado por el grupo.	154
44	Los principales campos en que los participantes deseaban operar fueron definidos por sus miembros, y se consideró el problema organizacional para desarrollar habilidades en concordancia con los límites y los propósitos del taller.	155
45	Cómo calificaría el desenvolvimiento de los facilitadores	156
46	A la luz de la meta que te has fijado en este taller, considera que es de ayuda y aplicación para su vida cotidiana	157
47	Considera usted que el material presentado es suficiente para su crecimiento profesional y personal	158
48	Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc) para apoyar y complementar el contenido del programa	159
49	El contenido ofrecido contribuye con tu desarrollo como persona	160
50	El material ofrecido mejora la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos, así como prever con sentido realista los resultados de un comportamiento, así como para encauzar los conflictos, resolviéndolos de manera más aceptable para la sociedad	161

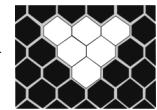
LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	pp
1 Presta atención mientras le hablan.	102
2 Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo	103
3 El directivo toma en cuenta sus opiniones.	104
4 Se comunica con todos los miembros de la institución	105
5 Participa en la resolución de conflictos de la institución	106
6 Proporciona estrategias gerenciales para la resolución de conflictos.	107
7 Provee recomendaciones para la resolución de conflictos.	108
8 Participa en debates y análisis de conflictos.	109
9 Toma en cuenta las creencias para la resolución de conflictos.	110
10 Genera ideas respecto a una situación de conflicto.	111
11 Conoce el conflicto.	112
12 Da soluciones por escrito.	113
13 Trabaja en equipo en pro de una solución	114
14 Obtiene opiniones por medio de consultas	115
15 Aborda los problemas de forma personalista.	116
16 Conocimientos sobre Programación Neurolingüística.	117
17 Establece metas claras para solucionar conflictos.	118
18 Asume la responsabilidad de un conflicto de forma positiva.	119
19 Claridad de sentimientos ante un conflicto.	120
20 Resistencia ante la toma de decisiones	121
21 Elementos necesarios para lograr sus objetivos	122
22 Sus decisiones son afectadas por sus emociones.	123
23 Frecuencia de consejos educativos en la institución.	124
24 Tiempo necesario para realizar reuniones extraoficiales sobre algún requerimiento con sus colegas.	125
25 Recibe de su superior información de las actividades del año escolar.	126
26 Reconoce con claridad al líder de su grupo de trabajo.	127

27	Observa y vivencia buena disposición del líder durante la jornada laboral.	128
28	Buena disposición de su equipo en la ejecución de sus diversas actividades.	129
29	Comunicación efectiva entre el líder y el equipo.	130
30	Entendimiento respecto a la inversión inicial entre el líder y el equipo.	131
31	Reconocimiento de las necesidades generales del equipo.	132
32	Identificación de las destrezas del equipo para obtener el éxito educativo.	133
33	Reconocimiento del vacío de destrezas individuales o colectivas.	134
34	Recursos que fortalecen al equipo.	135
35	Valoración de la comunidad educativa	136
36	Se fomenta en el equipo el tiempo suficiente para realizar actividades que desarrollen comunidad.	137
37	El taller dio la oportunidad de conocerse unos a otros, y descubrir intereses comunes sobre los que podían intercambiar ideas y ayuda.	153
38	El papel del facilitador como persona de recursos fue definido y comprobado por el grupo.	154
39	Los principales campos en que los participantes deseaban operar fueron definidos por sus miembros, y se consideró el problema organizacional para desarrollar habilidades en concordancia con los límites y los propósitos del taller	155
40	Cómo calificaría el desenvolvimiento de los facilitadores	156
41	A la luz de la meta que te has fijado en este taller, considera que es de ayuda y aplicación para su vida cotidiana	157
42	Considera usted que el material presentado es suficiente para su crecimiento profesional y personal	158
43	Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc) para apoyar y complementar el contenido del programa	159
44	El contenido ofrecido contribuye con tu desarrollo como persona	160
45	El material ofrecido mejora la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos, así como prever con sentido realista los resultados de un comportamiento, así como para encauzar los conflictos, resolviéndolos de manera más aceptable para la sociedad.	161



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



**TALLER BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
(P.N.L.) PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DIRIGIDO A LOS
DOCENTES DEL COLEGIO SAN AGUSTÍN EL MARQUÉS, ESTADO
BOLIVARIANO DE MIRANDA**

Autor: Silvana Randisi Di Martino
Tutor: Eduardo Quintero
Fecha: Junio 2015

RESUMEN

La escuela como subsistema abierto cumple una función social en la cual participan múltiples actores en continua interacción, que generan demandas y expectativas en relación con el acontecer educativo. El presente trabajo de investigación tiene como propósito diseñar un taller basado en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda. La investigación es de carácter descriptivo y se apoya en la elaboración de un taller. Los sujetos de estudio son cuarenta (40) docentes a quienes se les aplicará un instrumento tipo cuestionario estructurado, fue sometido a la validación interna mediante el juicio de 3 expertos a su vez en la confiabilidad se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach. En la técnica de análisis de los datos se organizarán cuadros y gráficos de frecuencia de respuestas, relación porcentual. Se utilizó la estadística descriptiva y el análisis cuantitativo. En cuanto a las conclusiones se puede afirmar que es necesario reforzar mediante la propuesta del taller sobre las técnicas de P.N.L a los docentes para lograr una resolución de conflictos adecuada en el entorno laboral. Finalmente en relación a las recomendaciones es necesario crear escenarios de participación activa, donde se utilicen las técnicas de P.N.L de manera significativa para proporcionar soluciones eficaces a los docentes.

Descriptores: Estrategias de programación neurolingüística, resolución de conflictos.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha dado una importancia cada vez mayor a la gestión educativa, pues se observa que el éxito de la calidad educativa requiere de personal adecuado y preparado para un entorno donde se promueva y facilite la dinámica organizacional. Es imperante la necesidad de escuelas con una gestión educativa que promueva la participación real, eficiente, eficaz y significativa de los actores educativos.

Dentro de la organización educativa el docente es percibido como una figura de suma importancia, ya que interactúa directamente con las diversas problemáticas que surgen en las escuelas, es además quien tiene una posición que le permite diseñar planes de acción, transmite la visión institucional o quien la dificulta, y es la pieza clave para el desarrollo de las organizaciones educativas. Con ello, resulta sumamente importante que el docente participe en las organizaciones educativas de forma real mediante la intervención oportuna en cuanto a la resolución de conflictos, a través del conjunto de técnicas y estrategias que proporciona la Programación Neurolingüística (PNL), promoviendo de igual forma un cambio de actitudes en sí mismo y del entorno en el cual se desenvuelve. Un clima organizacional armónico facilita el cumplimiento de las actividades, objetivos y metas a alcanzar durante el año escolar en cualquier institución educativa.

De acuerdo a ello, son muchos los avances que ha tenido el siglo XXI con respecto a varias tendencias como las ciencias, la tecnología como la educación, produciendo información y cambios profundos que han influido en la sociedad; donde es fundamental la participación activa del hombre, puesto que ésta requiere de la formación del recurso humano para ejercer una profesión u oficio , involucrando el desarrollo del país, con métodos, técnicas y estrategias donde la programación neurolingüística se hace presente, de manera formal y dinámica, siendo parte de la educación como un receptor pasivo de estos.

Sin embargo, parte de la dinámica que viven los docentes en las organizaciones educativas tiene que ver con los problemas y conflictos que se presentan, a veces se

evidencia, y en otras no es observable. La escuela se percibe como un lugar donde existen grupos heterogéneos que responden a intereses diversos y no necesariamente alineados con la de la escuela o demás grupos. Estos grupos se reconocen tradicionalmente con cierta facilidad: docentes, directivos, padres de familia, estudiantes, entre otros.

Por consiguiente, hoy en día es necesario que las instituciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este, se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica, generar equipos de alto desempeño concibiendo el aprendizaje en equipo, generando valor al trabajo y más adaptabilidad, con una amplia visión hacia la innovación de estrategias de programación neurolingüística, ya que esta brinda resultados inmediatos al proceso comunicativo por ser un enfoque práctico dinámico, con estrategias exitosas tales como: Sintonía, Calibración, Anclas, Visualización, Metáforas, Reencuadre y otros.

Según Sambrano (2003) se puede caracterizar la PNL:

La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.

Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.

Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.

Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.

La PNL es una actitud. La actitud de "voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.

Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

Desde esta perspectiva la autora centra su investigación en proponer un taller dirigido a docentes con estrategias novedosas de Programación Neurolingüística (PNL), que brindan y facilitan un conjunto de estrategias y técnicas aplicables para la obtención de resultados exitosos en el proceso de la resolución de conflictos, ya que su aplicación constituye de manera operativa el uso de los sistemas de representación, además de optimizar la calidad educativa integral en función del servicio que presta la institución.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

Está conformada por cinco capítulos, cada uno trata aspectos relevantes de la investigación. Se ha articulado de manera coherente en función de la complejidad en el desarrollo de la investigación del tema en cuestión,

El capítulo I expone el planteamiento del problema de la investigación, los objetivos a desarrollar y la justificación del estudio. El capítulo II expresa los antecedentes de la investigación y las bases teóricas de referencia, donde destacan los aspectos referidos a la Programación neurolingüística, las técnicas y las estrategias, así como el conflicto y la resolución de conflictos, además de las teorías y las bases legales. El capítulo III, compuesto por el Marco metodológico, que expresa la fundamentación metodológica en general, destacando el diseño inicial de la investigación y los aspectos que la enmarcan. Se define la orientación de investigación, los métodos a seguir, y se exponen de manera argumentada todos los aspectos que sustentan las técnicas e instrumentos diseñados para el desarrollo del estudio. Comprende el tipo y nivel de la investigación, población, muestra, técnica de recolección de datos y la tabla de Operacionalización. Capítulo IV: Análisis de resultados y su interpretación. Finalmente, el Capítulo V presenta la propuesta del Taller de Programación Neurolingüística dirigido a Docentes para la resolución de conflictos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

El Planteamiento del Problema

La programación neurolingüística (P.N.L.), tiene sus inicios en diversos espacios internacionales, uno de ellos es el Reino Unido donde diversas personas se prepararon y formaron profesionalmente en el área. Desde la década de los años ochenta, se crearon dos programas que ofrecían un estudio de envergadura sobre la P.N.L., al poco tiempo se expandieron nuevas asociaciones.

Estas asociaciones originalmente fueron establecidas por Eileen Whicker a partir de 1985, que tenía como función primordial proteger el desarrollo de P.N.L., y en ellas establecieron reglas de formación y práctica donde se intercambian experiencias, propician nuevos estudios, se conocen las normativas y reconocen a la P.N.L. con carácter profesional.

Desde los años 70, la P.N.L. tuvo protagonismo en los Estados Unidos, inclusive desde la década de los 50 en California; diversos personajes y entre ellos Gregory Bateson estudiaron las comunicaciones, la conducta animal, la psicoterapia y la terapia breve. Posteriormente se formaron grupos para nuevas investigaciones en la Universidad de Stanford, donde surgió una gran influencia en los primeros creadores de la P.N.L.

De acuerdo a esto, los fundadores de la P.N.L. son Richard Bandler (psicólogo estadounidense) y Jhon Grinder (lingüista estadounidense), ambos se dedicaron a diversas investigaciones. El primero estudió física, computación, psicología, filosofía y matemáticas. Su interés particular fue la psicología Gestalt y dictó seminarios acerca de la terapia de gestalt.

Grinder por su parte tenía grandes habilidades en cuanto la asimilación de patrones de conducta y el modelado a nivel lingüístico, así mismo conocía a profundidad diversos idiomas.

Juntos analizaron el comportamiento de varias personas y de allí surgen los principios fundamentales de la P.N.L., experimentaron con alguna técnicas de hipnosis y lenguaje. Posteriormente fundaron la sociedad de Programación Neuro Lingüística y la editorial Meta Publication. Sus investigaciones han continuado en el tiempo ofreciendo a sus seguidores un estudio más profundo.

Por todo lo antes mencionado, este programa abarca diversas definiciones donde se puede mencionar que es una guía para la mente, proporciona formas prácticas para mejorar el rendimiento y un conjunto de técnicas que se combinan para ofrecer ideas y habilidades que permitan perfeccionar la conducta.

De esta forma se puede afirmar que centra su atención en la transición del estado actual al estado deseado, así considera entonces, la situación en sí y la disposición de la persona, las personas con los que se relaciona y finalmente la posibilidad de modificar la conducta al estado deseado.

Por otra parte, en América Latina, específicamente en Venezuela se puede afirmar además que la educación ha tenido cambios significativos en su sistema educativo, requiriendo la formación del recursos humanos capacitados para ejercer una profesión, donde están involucrados los programas educativos, necesarios para el desarrollo del país, con el uso de técnicas, métodos y estrategias de manera novedosa.

Aunado a esto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación en el en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007), ha iniciado un proceso de revisión de las políticas educativas, donde se consolida su formación integral como docente, garantizando su socialización y propiciando la comunicación con su entorno. Sobre la base de lo expuesto, se puede decir que en las instituciones educativas los docentes requieren del conocimiento de estrategias de Programación Neurolingüísticas desarrollando operativamente una resolución de conflictos que facilite la convivencia en el entorno educativo y laboral.

Al tomar en cuenta todo lo mencionado anteriormente, la P.N.L. se puede relacionar estrechamente a los diversos conflictos que pueda tener una persona ya que, al respecto, Bandler y Grinder (1980), como creadores de la Programación Neurolingüística, señalan que se pueden conseguir excelentes resultados de modelación tanto en el comportamiento como en los aspectos verbales, gestuales y corporales de manera exitosa, sobre todo en lo referente a alcanzar la excelencia en la resolución de conflictos. Después de sus largas investigaciones, apoyándose en la observación sistemática, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que empleaban con excelentes resultado era la utilización de un patrón de comunicación y de conductas muy particular. Estos aspectos tienen alto valor en el campo educativo, porque de allí parte la idea de utilizar la Programación Neurolingüística (PNL), como herramienta estratégica para la eficacia en la resolución de conflictos con los demás y consigo mismo.

Igualmente, Harris (2004), define la programación neurolingüística, como una técnica que proporciona formas prácticas para mejorar, ofrecer ideas y desarrollar habilidades perfeccionando o cambiando la conducta de las personas. Se puede deducir al respecto, que en la resolución de conflictos lo más importante es la forma de cómo se va a utilizar el lenguaje y así mismo la conducta y el comportamiento que se tiene al respecto, donde se transforma su estructura de manera profunda y superficial; al utilizar las palabras, gestos y expresiones corporales que se puedan adecuar a las personas y al contexto que les rodea.

Según Darino (2000) afirma que “el conflicto es una expresión de desacuerdo o insatisfacción con un proceso de intención o con producto. Esta insatisfacción puede estar provocada por diferentes motivos, metas competitivas, intereses divergentes, confusión en la comunicación o conflictos personales” (p. 13).

Es por ello que al presentarse un conflicto inmediatamente se desea buscar una solución efectiva, entonces la P.N.L. permite reconocer el conflicto y lograr una solución efectiva y duradera.

Al tomar en cuenta que el ser humano constantemente tiene la necesidad de relacionarse con otras personas para compartir e intercambiar intereses, es importante

reconocer las fortalezas y debilidades en los grupos y equipos de trabajo, en este caso educativos con el fin de renovar, incrementar y fortalecer las estrategias aplicables ante las diversas situaciones que atraviesa el docente. Así lo describe Piñerúa (2006) “la necesidad de comprender, manejar, participar, cooperar, es propia de nuestra condición de homo sapiens. Es esto en parte lo que nos impulsa a agruparnos en busca de un fin común” (p. 9). De allí pues, nace la idea de que el hombre haya evolucionado agrupándose en grandes poblaciones, y por lo tanto nuevas formas de vivir.

Desde el año de 1926 Elton Mayo a través de sus investigaciones durante los años de 1923 y 1924, en una fábrica textil de Filadelfia y posteriormente en los talleres de Hawthorne de la Western Electric, por las cuales tuvo una postura crítica con respecto a la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral, estableciendo que el comportamiento individual de una persona se basa en el apoyo de su grupo, es decir, que no reacciona de manera aislada, ya que el comportamiento social dentro de este, se basa en el respeto y afecto por los demás miembros. Por otra parte afirma que la colaboración no es espontánea, la demanda social establece la actitud y la eficiencia de una persona. El reconocimiento, la seguridad y la sensación de pertenecer a un grupo, hacen que las personas sean productivas y se fortalezca su moral sobrepasando sus condiciones físicas. En este sentido Matsushita (1991) afirma que “la gerencia debe comprender que los grupos laten con vida propia y que las relaciones entre supervisores, hombres y mujeres repercuten en la moral y en su rendimiento” (p. 92).

Lo expuesto, son argumentos de gran relevancia, deben ser considerados en función del docente como agente comunicador y gerente en la resolución de conflictos, por lo que el manejo adecuado del lenguaje y de comportamiento en general le permite ser un instrumento de cambios; mediante el uso de Estrategias de Programación Neurolingüística que, en situaciones hostiles, conductas inoperantes y expresiones inadecuadas, puede utilizar.

Al seguir esta línea de ideas, se presume que la relación de los docentes con su entorno debe ser satisfactoria puesto que pertenecen a una misma organización

Educativa, además de que los docentes han de mantenerse en una constante negociación, procurando el camino para la resolución de conflictos presentes en el entorno laboral, tomando en consideración que el conflicto es definido por Neves (2008) como “una situación que se caracteriza por la escasez de recursos y por un sentimiento de hostilidad” (p. 143). En otras palabras, cuando los intereses entre las partes son divergentes, la disyuntiva cobra fuerza por lo que la postura es inflexible. Se debe considerar además que el conflicto tiene su naturaleza en las relaciones humanas y es común dentro de las organizaciones.

Dado lo descrito anteriormente, la resolución de conflictos pueden verse afectados de acuerdo a los diversos matices de un problema, al mismo tiempo la percepción que se tenga del mismo puede contribuir con una solución temprana y empática o irse incrementando paulatinamente. Estas situaciones son parte del quehacer humano, y es allí donde se hace cada vez más compleja las interrelaciones humanas.

En ocasiones, se considera que el conflicto es dañino y ofensivo por lo que se debe evitar. Sin embargo con frecuencia, mediante ellos se pueden producir múltiples beneficios. Además de los cambios de comportamiento y actitud, la apertura a la creatividad y la sana competencia quedan en manifiesto ante la búsqueda de soluciones.

De igual manera Lenardo (2004), señala que cuando existe un ambiente hostil, conductas inoperantes, expresiones inadecuadas y gestos desagradables la Programación Neurolingüística repercute directamente en un clima social armónico propiciando un ambiente, que incide positivamente en el desarrollo personal, social y laboral; por ello el docente, debe aprender a manejar la comunicación, los gestos, el comportamiento y todo aquello que le permita un flujo adecuado de información para el manejo de habilidades sociales que potencien las alternativas de solución a las situaciones de conflictos que surgen en su ambiente laboral.

El personal docente del Colegio San Agustín El Marqués estado Bolivariano de Miranda, quienes han manifestado conductas no operativas en cuanto al uso de Estrategias de Programación Neurolingüística para el logro de una resolución de

conflictos eficaz, causadas por limitadas habilidades de resolución, donde se observan entre otros lo siguiente: incoherencias, ideas vagas, gestos, emociones incontroladas, expresiones ambiguas, falta de comunicación entre ellos; estos hechos se han podido apreciar en reuniones personales, consejos directivos, en los recreos, en la espera de la salida del plantel y en el aula de clases; siendo reportados algunos casos sin conllevar a soluciones eficaces.

En la práctica no siempre es tan fácil de lograr un acuerdo satisfactorio, dependerá en gran medida de cómo es abordada la situación y la actitud personal que se emplee. De esta manera, Halder (1999), destaca que “la programación neurolingüística se ocupa de como los máximos responsables en diferentes campos consiguen resultados sobresalientes, y como sus exitosos patrones de pensamiento y comportamiento se pueden copiar” (p. 11). En consecuencia, la resolución de conflicto puede depender en gran medida de la posición que sostiene quien debe orientar a buen término un conflicto.

Identificar la presencia de un conflicto y negociar es uno de los grandes caminos para reencontrarse y lograr un equilibrio interno que se traducirá posiblemente en una opción para comprender y convivir con la diversidad de los seres humanos y los conflictos que se presentan, haciéndole frente a los problemas de manera positiva.

Sin embargo el punto radica en el como a través de la P.N.L. se pueden conseguir las mejores alternativas y la solución varía con cada problema que se resuelve, pudiendo entonces resultar conveniente para los docentes el manejo de los conflictos a través de esta técnica.

Al mismo tiempo es práctica, permite pensar y actuar de forma efectiva en el mundo. El propósito fundamental es ser utilizado para crear y ampliar las opciones y mejorar la calidad de vida. Además que es una técnica versátil ya que se pueden tomar distintas opciones si una no funciona. A su vez, brinda a las organizaciones y empresas herramientas que pueden brindar resultados brillantes. De acuerdo a esto, un líder dentro de la organización educativa tiene una gran responsabilidad en cuanto a la gestión y dirección de lo que ello implica, por cuanto es necesario mencionar que al tener conocimiento acerca de esta programación, le permitirá fortalecer su perfil

haciéndolo más competitivo, dando mayor valor a sí mismo y a la organización que representa. Por otra parte, se muestra como ejemplo para sus subordinados, reforzando la identidad organizacional con una comunicación interna fluida y eficiente que permite el tránsito de información garantizando el sistema de comunicación y de información inter empresarial e interpersonal, mostrándose como pieza fundamental dentro de la organización.

Así mismo el líder de una organización mejora y es proactivo en todo aquello relacionado con las relaciones entre las diversas empresas, proyectando una imagen hacia el público al cual está dirigido su servicio al sector educativo.

Al considerar lo antes mencionado, se presenta como alternativa la programación neurolingüística, permitiendo el aporte de estrategias para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués. Teniendo en cuenta que según Palma (2009) “posibilita el desarrollo de habilidades a través de las cuales las personas generan los resultados que se hayan propuesto” (p. 15), permitiendo además, que el docente pueda identificar con precisión “el proceso de pensamiento interno en sí mismo y en los otros” (p. 15), lo cual, explica el autor, le brindará la oportunidad al docente de ser capacitado para los nuevos cambios, utilizando de este programa, técnicas como el modelaje, logrando aprender rápidamente lo que puede hacerse con esfuerzo y dedicación. Este sistema le permitirá aprovechar sus propias habilidades, eliminar las conductas inadecuadas, así como las creencias limitantes a fin de hacer ajustes necesarios que permitan transformarla en potenciadores.

Se plantea entonces, a través de este proyecto un taller de programación neurolingüística, que favorezca a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués la transformación de los conflictos en el ámbito escolar.

Por lo anteriormente mencionado se formulan las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las situaciones conflictivas más frecuentes en el Colegio San Agustín El Marques, Estado Bolivariano de Miranda?
2. ¿Cuáles son las estrategias más utilizadas por los docentes en el Colegio San Agustín El Marqués, para la resolución de conflictos?

3. ¿Cuáles estrategias gerenciales basadas en la programación neurolingüística contribuirán en la resolución de conflictos en el Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda?

4. ¿Qué beneficios traería para el docente del Colegio San Agustín El Marqués el diseño de un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos?

Con las interrogantes expuestas se pretende lograr una efectiva gestión en el Colegio San Agustín ubicado en el Marqués, municipio Sucre del Estado Miranda y en cualquier otro ámbito escolar con características similares, que permita a los docentes asumir y poner en práctica estrategias para la transformación de los conflictos a través de la consolidación de la programación neurolingüística.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las situaciones conflictivas más frecuentes que se presentan en el Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda.
- Determinar las estrategias utilizadas por los docentes para la resolución de conflicto en el Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda.
- Diseñar un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda.

- Aplicar un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda.

Justificación de la Investigación

De acuerdo Barriga (1999), “la escuela es un espacio social y abierto por excelencia, es un cruce de cultura, una institución y un contexto donde se relacionan dialécticamente la cultura humana y la cultura nacional, bajo la figura de específicas – familiar, comunitaria y escolar – de todos los sujetos que interactúan a partir de su apropiación individual” (p. 15).

En esta investigación se busca que los docentes actualicen sus conocimientos y profundicen sobre el Programa de Estrategias de Programación Neurolingüística para lograr una resolución de conflictos assertiva, alcanzando así relacionarse en su ámbito laboral, sin agredir alguno de los miembros de la comunidad educativa de forma verbal, gestual, prive sus ideas, creencias, sentimientos, se comporte de forma agresiva o pasiva ante las diversas situaciones.

El docente en su ejercicio profesional debe mantener un perfil con ética que le permita hacer una realidad el ámbito laboral. Desde esta perspectiva, la autora de esta investigación busca orientar a los docentes en cuanto a las estrategias de Programación Neurolingüística para lograr una resolución de conflictos assertiva entre ellos.

Bajo estas premisas se enfoca el desarrollo de la presente investigación, desde ahí radica la importancia del presente estudio, pues si los docentes de la mencionada Institución Educativa manejan los aspectos inherentes a la problemática antes descrita de forma operativa, generarán actitudes favorables para mitigar las problemáticas relacionadas con las diversas situaciones de conflicto que enfrentan.

Esta investigación tiene una relevancia de tipo social, por proponer estrategias de programación neurolingüística para que el docente se actualice y profundice sus conocimientos para un mejor desempeño en el campo laboral y dentro de la sociedad.

Bajo estas inferencias se dirige el desarrollo de la presente investigación, abordada dentro del conocimiento que deben tener los docentes, de ahí radica la importancia del presente estudio, pues si saben manejar los problemas de forma operativa, generarán actitudes favorables, asimismo, le permitirá cambios significativos en la forma de actuar y pensar, de allí su importancia.

En este orden de ideas, se hace imprescindible en esta investigación, desarrollar un taller de estrategias de Programación Neurolingüística, que les permita a los sujetos de estudio una mejor comunicación de manera asertiva en su ámbito laboral y el entorno donde se desenvuelva, logrando desplegarse libremente dentro de la sociedad y contribuya a la consolidación de la misma.

A nivel pedagógico, esta investigación tiene importancia, por el hecho de facilitar a los docentes estrategias neurolingüísticas y asertivas, permitiendo abordar operativamente las diversas situaciones presentadas a nivel personal y profesional, logrando preservar un clima asertivo con un valor social de las relaciones humanas.

Desde el punto de vista práctico, se considera relevante la investigación, por cuanto constituye una herramienta de diseño, de un taller de estrategias de Programación Neurolingüística y Resolución de Conflictos entre los docentes. El taller será propuesto y desarrollado en el Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

La investigación de Gerrif (1999) ofrece un referente teórico con enfoque de aprendizaje social de Bandura, quien dice que: El individuo es un ser en relación derivado de la necesidad que posee de comunicarse, de compartir con otros, sus ideas, pensamientos y sentimientos con escenarios de interacción.

Asimismo, la investigación se enmarca dentro de los lineamientos Conductuales establecidos por el Centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas e Venezuela en el campo de la Orientación inmerso dentro de un aprendizaje social del comportamiento de la conducta humana.

Factibilidad

Es importante destacar que la participación es, desde luego, uno de los valores esenciales de una institución porque de modo efectivo y con diversas consecuencias representa un espacio social democráticamente gobernado por el pensamiento, la crítica, la provisión y realización del bien común de la educación.

Ello supone, entre otros asuntos, que sea un contexto institucional donde diversas voces, también las del profesorado, sean oídas y articuladas en procesos de debate, deliberación, concertación y práctica, teniendo como referentes los valores, principios, relaciones y actuaciones que han de vertebrar un currículo democrático.

La factibilidad de la investigación está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información, debido a que reúne las características y condiciones. Además, se contactará con la dirección de la escuela para obtener la autorización, así como la colaboración de los docentes, lo cual, proporcionará la recolección de los datos para obtener los resultados del proyecto de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

La escuela al ser considerada unidad básica y fundamental del sistema educativo, genera acciones de interdependencia e interacción entre el conjunto de personas que participan y promueven el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Así, la escuela como factor clave en el mejoramiento de la calidad de la educación, requiere de un clima de convivencia en donde se promueva y sostenga la participación y la cooperación por parte de directivos, docentes, padres y representantes.

Con la finalidad de precisar algunas investigaciones efectuadas que guardan relación con la Programación Neurolingüística y la resolución de conflictos, se realizó una revisión exhaustiva de bibliografías que de allí son consideradas importantes como antecedentes para el fortalecimiento de este estudio, a continuación se exponen algunos de ellos:

Moreno (2004), realizó una investigación basada en Estrategias de programación neurolingüística para educar en valores a los docentes de I y II etapa de Educación Básica de la Parroquia Chacao, Caracas. En esta investigación, la población y muestra estuvo conformada por 26 docentes. Se procedió estadísticamente en dos grupos, los cuales evidenciaron en la mayoría de los docentes el desconocimiento de las estrategias de programación neurolingüística, por lo tanto se recomienda dictar talleres, programas de capacitación que les permitirá enseñar en valores mediante la aplicación de estas estrategias.

Este trabajo tiene proporción con la investigación realizada, ya que propone estrategias de programación neurolingüística por ser novedosa y favorece de una

manera operativa la comunicación en el aula y promueve la optimización de las relaciones entre los miembros de la institución.

Quintero (2006) en su artículo de investigación titulado “P.N.L.... Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia, es presentado con el objetivo general de analizar la relevancia que tiene el conocimiento y manejo efectivo de la Programación Neurolingüística como estrategia de comunicación tanto para individuos como para las organizaciones; fundamentando su importancia en una combinación de técnica y arte sobre bases cognoscitivas; con miras a impulsar patrones de conducta idóneos para lograr objetivos y metas que orienten la autorrealización personal en organizaciones de excelencia generando la sinergia de equipos estratégicamente estructurado. El estudio se realizó a partir de una metodología descriptiva de carácter exploratorio; tipificada como no experimental, documental descriptiva; empleándose la observación descriptiva y el análisis de contenido como técnica para la recolección y tratamiento de la información. Mediante el estudio se pudo concluir que la Programación Neurolingüística genera en individuos y organizaciones el verdadero conocimiento y control de sus emociones impulsando un equilibrio en su comportamiento individual y organizacional.

Este artículo aporta a la investigación todo lo relacionado con las estrategias de comunicación basadas en P.N.L. que pueden ser aplicadas en diversos contextos y necesidades, por lo tanto la resolución de conflictos se verá beneficiada en las situaciones que se requieran.

Viloria (2008), a nivel internacional realizó un trabajo, denominado Neurolingüística Aplicada a las Ventas, el cual fue utilizado por Vendedores, Jefes y Monitores de Ventas, Asesores Profesionales, Consultores, Ejecutivos, Personal Gerencial y Profesional del Área de Mercadeo, de la Empresa Pepitos, C.A., en Valencia España, con el objetivo general de analizar las estrategias y metodologías, dirigidas a aplicar estrategias de Programación Neurolingüística para convenir términos y condiciones proactivas para las partes comprometidas en el proceso de venta y comunicación. Concluye que con la aplicación de estrategias de Programación Neurolingüística, utilizadas entre los empleados de la

mencionada empresa., es con la finalidad de obtener la eficacia en el proceso de ventas, asimismo optimizar la comunicación entre sus vendedores.

Este trabajo tiene relación con la investigación, al propiciar estrategias comunicacionales de programación neurolingüística con habilidades que encajan bien en un mundo que pone cada vez más énfasis en la calidad, la atención y la responsabilidad de quienes representan una organización.

Señala Parra y Rincón (2009), en una investigación titulada “Comunicación por acuerdo-negociar ante el conflicto” tuvo como objetivo analizar la comunicación como herramienta para el alcance de acuerdos mediante la negociación; con una metodología descriptiva, bajo un diseño documental no experimental, concluyendo que la comunicación es el elemento fundamental para la resolución de conflictos, su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclara ideas, fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones. Este estudio ofrece a la presente investigación el marco conceptual relacionado con la comunicación como elemento fundamental para la resolución de conflictos.

Según Calderón (2011), en su artículo de investigación titulada “La mediación en la resolución de conflictos en los contextos escolares”, pretende como objetivo general describir la mediación que establecen los docentes en situaciones de violencia en el contexto escolar. Los participantes fueron estudiantes de tercero y cuarto año de educación media general. La entrevista y los relatos constituyen los instrumentos de recolección de información. El paradigma interpretativo y el interaccionismo simbólico orientaron la comprensión e interpretación de la realidad. Se concluye que la mediación docente en la resolución de conflicto difiere de lo que afirman los docentes, de lo que piensan los estudiantes y de lo que ocurre en la realidad del contexto escolar. Es posible que el desconocimiento de los verdaderos alcances de la violencia de una mediación efectiva del conflicto. La resolución está fuertemente condicionada por la normativa escolar. Sobre la base de los resultados se presenta una propuesta para la mejora de la mediación en la resolución de conflictos escolares.

Así mismo Peña (2011), en su artículo de revista titulado “P.N.L. – Una perspectiva desde la Formación Docente” está planteado como objetivo general

principal, analizar la programación Neurolingüística desde una perspectiva de la formación docente. En esta oportunidad la investigación fue llevada a cabo bajo el diseño documental, es decir, mediante libros, textos o cualquier otro tipo de material impreso. Mediante esta investigación se pueden evidenciar las siguientes conclusiones: Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, que puede aprender el adulto y que se convierte a su vez en un reforzador permanente de su proceso de aprendizaje, al mismo tiempo, P.N.L. a través del proceso de comunicación puede contribuir en dirigir el cerebro para el logro de óptimos resultados. La P.N.L. consiste esencialmente en un modelado, y como resultado de investigaciones los especialistas que desarrollaron la P.N.L. estudiaron a sujetos que hacían las cosas de manera excelente, de allí que entre sus hallazgos encontraron cuál era su fórmula, proporcionando los medios para repetir la experiencia.

Las investigaciones presentadas anteriormente resultan pertinentes para este proyecto, ya que todas convergen en la contribución que la P.N.L., y sus elementos facilitan la resolución de conflictos mediante el uso de estrategias gerenciales dirigidas a los docentes, así como también sirven de referencias por la metodología e instrumentos para la recolección de datos utilizados.

Igualmente, dichas investigaciones sirven de referencia para este trabajo de investigación ya que destacan que con frecuencia en diversas organizaciones se desconoce la presencia de un problema. Así mismo, su falta de acción queda en evidencia lo que puede incrementar el conflicto, y no darle solución. Es por ello que los gerentes de las organizaciones requieren de ser conscientes de que estas situaciones pueden presentarse, por lo que no solamente conozca, entienda, utilice la P.N.L. como estrategia para facilitar el camino a la solución de los conflictos.

Bases Teóricas

Para Palella y Martins (2006), las bases teóricas constituyen: “el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues, permite integrar la

teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones" (p.67). En este sentido esta investigación está sustentada en la Programación neurolingüística para resolver conflictos en las organizaciones educativas, que permiten un mejor desenvolvimiento y clima organizacional, así como la comunicación asertiva, con la utilización de estrategias adecuadas que establezcan mayor motivación y participación para el logro de las metas y objetivos establecidos en la institución.

Aprendizaje Social

El ser humano ha sido educado a través de diferentes corrientes psicológicas, entre estas se encuentra el conductismo, centrado en la observación, medición, manipulación y el rechazo, de todo aquella que sea intrínseco, a la conducta reflejada por la persona; donde juega un papel muy importante debido a la relación entre ellos, para establecer una comunicación asertiva de calidad, es así, como se presenta la teoría de esta investigación.

Enmarcada en el aprendizaje social de Bandura, de acuerdo a Gerrif (1999), quien considera que el hombre es un ser social por excelencia, esto se deriva de la necesidad que tiene de comunicarse, en compartir con otras personas sus ideas, experiencias, sentimientos, conocimientos; logrando con ello la interacción e interpretación de una situación específica en el contexto humano social.

Expone el autor, el aprendizaje es producto de la adquisición de respuestas que resultan de fenómenos comunicacionales, involucrando estímulos, observaciones, percepciones, las cuales se van asociando conduciendo a establecer relaciones intra-interpersonales y sociales que se desarrollan mediante:

Estímulos – Observación - Respuestas – Consecuencias

No obstante, Bandura en la teoría establece el aprendizaje en función de un modelo social, cuyo enfoque ecléctico desarrollado en la década de los años sesenta combina ideas y conceptos del conductismo pero pone acento en la mediación cognitiva. De allí, que el paradigma orientador del estudio sea el siguiente: E - O - R – C.

Igualmente señala que toda experiencia directa teniendo lugar el proceso sustitución a través de la observación del comportamiento en el modelo y siendo transferidos al aprendiz, donde intervienen factores individuales, comportamentales y ambientales manejando en forma determinante. Considerando la observación, la atención y retención de reproducción motriz y el proceso motivacional, ya que el individuo tiende a imitar el comportamiento del modelo, cuando este tiene consecuencias valiosas. Con esta teoría del aprendizaje social se orienta esta investigación.

Al respecto, Kozulin (1994), explica el significado de cada uno de los elementos que componen este paradigma conductual. Dónde:

E - Representa el estímulo referido a cualquier cambio del medio ambiente o son los elementos mentales que permiten provocar una respuesta.

O - Es el organismo que observa la información del estímulo, se refiere a la capacidad intrínseca del organismo para organizar los eventos o estímulos presentados.

R - Es la respuesta que emite el organismo ante el estímulo. Son producciones observables del individuo.

C - Es la consecuencia posterior a la respuesta. Son situaciones que se perciben como agradables o desagradables en respuesta a la estimulación.

Según Bandura (citado por Fernández 1999), describe como las personas poseen un auto-sistema que les permite ejecutar sobre el medio ambiente, por encima de sus pensamientos, sentimientos y acciones. Incluyendo las habilidades de simbolizar, aprender de otros, planificar estrategias, regular la propia conducta y la autoreflexión, con el fin de obtener el control de los estados afectivos y reestructurar los conocimientos e interpretaciones.

La conducta humana es el resultado de la interacción entre este auto-sistema, las fuentes de influencia, tanto externa como medio ambientales, evaluando sus propias experiencias mediante el proceso de pensamientos, los determinantes previos de la conducta como el conocimiento, la habilidad o los logros anteriores; todo este

proceso predice la conducta subsecuente, de acuerdo con las creencias, habilidad y el resultado de sus esfuerzos.

En conclusión el ser humano aprende a partir de las diferentes situaciones que se presenten a lo largo de la vida, creando así, una expectativa con las circunstancias que le ocurren, tomando en cuenta las diferencias, entre las conductas asumidas por la persona, ya que cada individuo tiene diversas variables que influyen constantemente para determinar la conducta.

Igualmente Gerrif (1999), señala, de acuerdo a los postulados de Bandura, que una vez ejecutado la conducta, previamente existe un proceso mediacional cognitivo, es decir, de imágenes mediante un condicionamiento sensorial y contigüidad temporal, archivando en la memoria las imágenes, o eventos recuperados rápidamente con solo observar al modelo (p.70). Esta teoría guarda relación con la programación neurolingüística y la resolución de conflictos, por considerar en sus postulados, las habilidades de la observación y la utilización práctica de los datos sensoriales, es decir, lo que se ve, oye y siente, aprendiendo a usar y ordenar de modo técnico; tomando la información que le llega del modelo e incorporándole a sus experiencias, ósea, la visión de la vida, que le permitirá en este caso, encontrar alternativas que le ayuden a lograr una transformación conductual en su ámbito laboral como en su entorno social.

En la teoría cognitiva de Bandura, los individuos interpretan y evalúan sus propias experiencias como también sus procesos de pensamientos; mientras que los determinantes previos de la conducta, como es el conocimiento, las habilidades y los logros anteriores, predicen la conducta subsecuente de acuerdo con las creencias que la persona sostiene sobre sus habilidades siendo el resultado de sus esfuerzos, ya que el individuo tiende a imitar el comportamiento de un modelo.

Según Gerrif (1999), cita a Bandura y dice que "la posibilidad de que ocurra una conducta dada es una situación particular está determinada por dos variables: El grado de expectativa del observador acerca de su éxito conductual y el valor de refuerzo para el sujeto". (p.67). Según esta teoría, el observador realiza una especie de comparación cognitiva con el modelo, dependiendo en buena parte de ella y de las

consecuencias que ha observado que recibe el modelo (aprendizaje Vicario), ósea la posibilidad o no de ejecutar una conducta imitativa.

Esta teoría guarda estrecha relación con la investigación, ya que considera en sus postulados las habilidades, las cuales se consiguen mediante la observación como la utilización práctica de los datos sensoriales, es decir, lo que se ve, oye, siente, los cuales se aprender a usar y ordenar de un modo técnico, involucra un cambio que se observa en los procesos de aprendizaje, generalmente en la modificación de la conducta, a tal efecto la programación neurolingüística logra los cambios por medio de sus estrategias usadas en la comunicación mediante el uso del lenguaje, lo que va a permitir que la persona encuentre más alternativas y enriquezca su visión.

La teoría cognoscitiva tiene su base en la experiencia, es decir, en la conducta organizada sistemáticamente que resulta del constante contacto con el ambiente a través del proceso sensorial, (actividades de relajación, respiración estímulos visuales, auditivos y táctiles que inviten al participante a involucrarse desde su yo interior) partiendo de un concepto global, del todo hacia una mayor diferenciación para regresar nuevamente aún más organizado concepto del mismo todo.

Uno de los representantes de este enfoque es Piaget (1.996), quien lo define como la función semiótica que consiste en poder representar algo por medio de un significante diferenciado que solo sirve para esa representación: lenguaje, imagen mental, gesto simbólico, esta función le permite la expresión al individuo a través de ciertas conductas de complejidad creciente que aparecen de un modo simultáneo y dan soporte a su conducta creativa.

Dentro de esta perspectiva, se pueden señalar las siguientes conductas: La imitación diferida que es aquella que el individuo es capaz de realizar aún cuando el modelo no esté presente. El gesto imitador, que se expone como un indicio del significante diferenciado, el juego simbólico cuando el individuo dramatiza asumiendo roles en este caso el significante diferenciado sigue siendo un gesto imitador, el dibujo o imagen gráfica que representa un estado intermedio entre el juego y la imagen mental, producciones escritas más tarde, pudiendo pasar de lo verbal a lo escrito estableciendo un vínculo que le permita al adulto significante

comprender las diferentes etapas por las que pasa las/los niños/as para aprender, creando conciencia e intentando internalizar el proceso de participación asertiva y eficaz.

Teoría del Aprendizaje Significativo

Según expresa Kozulin (1994)

Para que realmente sea significativo el aprendizaje, éste debe reunir varias condiciones: la nueva información debe relacionarse de modo no arbitrario y sustancial con lo que el alumno ya sabe, de pendiendo también de la disposición (motivación y aptitud) de éste por aprender, así como de la naturaleza de los materiales o contenido de aprendizaje.

Durante el aprendizaje significativo el alumno relaciona de manera no arbitraria y sustancial la nueva información con los conocimientos o cognitivo. El significado potencial o lógico cuando se refiere al significado inherente que posee el material simbólico debido a su propia naturaleza sólo podrá convertirse en significado real o psicológico cuando el significado potencias se haya convertido en un contenido nuevo, diferenciado dentro de un sujeto particular.

En este sentido, resalta dos aspectos: por un lado, la necesidad que tiene el docente de comprender los procesos motivacionales subyacentes al aprendizaje, así como disponer de algunos principios efectivos de aplicación. Y por el otro, la importancia que tiene el conocimiento de los procesos de desarrollo intelectual y de las capacidades cognoscitivas en las diversas etapas del ciclo vital.

Resulta evidente, que son múltiples y complejas las variables relevantes del proceso significativo y que todas ellas deben tomarse en cuenta en la fase de planeación en impartición de la instrucción como en la evaluación de los aprendizajes.

En este punto es conveniente destacar lo que expresa Ausubel (1990) cuando argumenta que la construcción de significados involucra al alumno en su totalidad y

no solo implica su capacidad para establecer relaciones sustantivas entre sus conocimientos previos y el nuevo material de aprendizaje.

Por otra parte, conviene señalar que el aprendizaje significativo ocurre en un continuo; partiendo de esta idea, Myers (2001) postula que el aprendizaje ocurre en una serie de fases que dan cuenta de una complejidad y profundidad progresiva; con base en ello, Myers distingue tres fases del aprendizaje significativo. En una Fase inicial: (a) el aprendiz percibe la información como constituida en piezas o partes aisladas sin conexión conceptual. (b) El procesamiento de la información es global. (c) La información aprendida es concreta. (d) Gradualmente el aprendiz va construyendo un panorama global del dominio o del material que va a aprender, para lo cual usa su conocimiento esquemático, establece analogías (con otros dominios que conoce mejor) para representar ese nuevo dominio.

Fase Intermedia: (a) el aprendiz empieza a encontrar relaciones y similitudes entre las partes aisladas y llega a configurar esquemas sobre el material y el dominio de aprendizajes en forma progresiva. (b) Hay más oportunidad para reflexionar sobre la situación, material y dominio.

Fase Final: (a) los conocimientos que comenzaron a ser elaborados en esquemas o mapas cognitivos en la fase anterior llegan a estar más integrados y a funcionar con mayor autonomía. (b) Como consecuencia de ello, las ejecuciones comienzan a ser más automáticas y a exigir un menor control consciente. (c) El aprendizaje que ocurre durante esta fase consiste en: - La acumulación de información a los esquemas preexistentes. – Aparición progresiva de interrelación de alto nivel en los esquemas.

De acuerdo a todo lo mencionado, guardan relación con la presente investigación puesto que la P.N.L propone la construcción de los pensamientos. Esto implica que todos los pensamientos se convierten en acciones que posteriormente serán parte de la conducta, por lo que el aprendizaje significativo es de gran relevancia para la reacomodación de los pensamientos y las acciones.

La Programación Neurolingüística

La Programación Neurolingüística (PNL), fue creado en California por el Lingüista John Grinder (Psicolingüista) y el psicólogo Richard Bandler, en la década de los años setenta, propusieron una serie de estrategias destinadas a analizar, codificar, modificar la conducta a través de estudios de la lengua verbal, corporal y gestual, optimizando la comunicación en el hombre, logran englobar tres aspectos:

Programación: se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema para lograr resultados específicos.

Neuro: representa el principio básico de toda conducta.

Lingüística: (del latín "lingua", que quiere decir lenguaje), indica que los procesos están representados y organizados secuencialmente en modelos y estrategias mediante el sistema del lenguaje y comunicación.

De igual manera, deben ser tomados en cuenta para estudios de excelencia humana, puesto que da la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos sociales y económicos; al mismo tiempo contribuye en forma positiva el progreso de formación de los demás.

Según esto, afirma que el ser humano no opera directamente sobre el mundo, por tener ciertas limitaciones, procedidas de las condiciones neurológicas del individuo, con situaciones sociales y características personales. Estas limitantes determinan el lenguaje como toda expresión humana, sometidos a procesos que empobrecen su modelo. También proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje, las generalizaciones, omisiones y distorsiones.

En conclusión, estas representaciones además determinan, el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente la realidad presentada. Debido a que el ser humano al transmitir su representación lingüística, deriva de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive así como de sus características personales.

Givens, Ch (1994), define la programación neurolingüística, como una metamodelo porque va más allá de una simple comunicación, que adopta como una de sus

estrategias, preguntas claves que averigua el significado de las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta el estudio del "cómo" de las experiencias de cada quien, el mundo subjetivo de las personas, la forma de como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a los demás.

Al respecto, esto permite que la conducta sea concebida como consecuencia o resultado de procesos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Proceso que representado, ordenado y sistematizado en modelos y estrategias a través de sistemas de comunicación del lenguaje como la asertividad. Estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y programados para alcanzar ciertos propósitos.

De igual manera, Harris (ob.cit.), señala en la programación neurolingüística algunos casos trabajados en la conducta, tales como:

- a) Ayudar a las personas a aprender algunas habilidades imitando a una persona exitosa, analizando sus actuaciones;
- b) Crear, mantener la empatía y la influencia, a través de la programación neurolingüística se disponen de formas específicas para mejorar, sintiendo a gusto con sus semejantes y propiciar la aceptación;
- c) Actualizar el lenguaje para comunicarse y ejercer influencia sólida para relacionarse con otras personas produce cambios significativos, lo cual va a permitir, reconocer los patrones de motivación y la personalidad a través del lenguaje, ya que eso permite establecer la comunicación entre individuos de una cultura específica;
- d) Reconocer los sistemas lingüísticos para comunicarse que incluyen señales, posturas que propician o garantizan la comunicación interpersonal e identificar cuáles son los sentidos que las personas activan al escuchar las palabras; esto con la finalidad de persuadir o ejercer influencias.

Estos aspectos tienen un alto valor en esta investigación, porque de allí parte la idea de utilizar la programación neurolingüística como herramienta estratégica para la eficacia en la comunicación asertiva, ya que es una habilidad práctica que asegura los

resultados que realmente deseamos mediante la fijación de metas para cada situación de la vida cotidiana.

Fundamentos Teóricos de la PNL

La Programación Neuro-Lingüística parte de los fundamentos de la teoría Constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo psíquico de Grinder y Bandler basados en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones, modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones que además determinan el cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente a la realidad a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano al transmitir su representación del mundo tiene ciertas limitaciones, las cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus características personales (Givens, 1994).

Estas limitaciones a su vez determinan que el lenguaje como toda experiencia humana, esté también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo.

Para el abordaje de dichos procesos la PNL se apoya en el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional representada por Noam Chomsky y en especial en los conceptos: (a) estructura superficial que consiste en lo que el hablante dice realmente. (b) la estructura profunda, es lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

En cuanto a la gramática transformacional se basa en la creación de nuevos mensajes. Considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

Chomsky, (1957) plantea que "...en el proceso de comunicación existen varios mecanismos que son universales y tienen que ver con las intuiciones relacionadas con el lenguaje"(p.26)

Una persona frente a su experiencia del mundo, forma de éste una representación lingüística bastante completa, variada y rica en detalles. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda. Sin embargo, al comunicar su experiencia a otro, utiliza expresiones empobrecidas (estructura superficial) que presentan omisiones, generalizaciones y distorsiones.

En este sentido, Bandler y Grinder (1980), proponen una serie de estrategias verbales para tratar con la estructura superficial del lenguaje. Estas estrategias consisten primordialmente en evitar las generalizaciones, omisiones y distorsiones. La generalización es un proceso por el cual las personas no representan algo específico en la experiencia. Un ejemplo de generalización sería "La gente se la pasa molestándome". En este caso se utilizan intervenciones que contradigan la generalización, apelando a la propia experiencia del sujeto o se trabaja con la ausencia de índices referenciales o con la especificación de los cuantificadores universales o con los verbos que el sujeto no especifica completamente.

Con relación a las omisiones, mecanismo que se produce cuando se presta atención selectivamente a ciertas dimensiones de la experiencia, pero se eliminan otras, se persigue que el sujeto identifique y complete la frase faltante. Cuando una persona expresa "estoy asustado" se produce una omisión, porque no se especifica de qué o de quién está asustado, por lo tanto se emplean intervenciones que le permitan a la persona identificar mayor riqueza de detalles al tratar con alguna situación en particular.

Por último, las distorsiones se producen cuando la gente asigna a los objetos externos, responsabilidades que están dentro de su control. En la oración "El alumno me pone furioso" es una distorsión porque la emoción "rabia" es atribuida a alguien más, distinto a la persona que lo está experimentando.

La generalización, la distorsión y la eliminación al ser empleadas en la comunicación reducen la posibilidad de hacer escogencia de opciones en una mayor concepción de la realidad. Según Villoria (2008) tales mecanismos actúan también en todo el sistema de creencias, tal como lo aborda el Análisis Transaccional, específicamente cuando las personas lo utilizan como única norma dentro del proceso

de su vida. Por esta razón, es indispensable que los individuos adquieran la capacidad de especificar sus generalizaciones, recobrar partes faltantes omitidas en su modelo del mundo y corregir las partes distorsionadas del mismo para orientar de forma precisa su cambio.

Características de la Programación Neuro-Lingüística

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

Por lo anteriormente señalado, según Sambrano (2003) se puede caracterizar la PNL:

- a) La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b) Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c) Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- d) Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e) La PNL es una actitud. La actitud de "voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.
- f) Va más allá de un simple conjunto de herramientas. Se origina a partir de la Lingüística, la Terapia Gestalt, la Semántica General, Análisis Transaccional, Dominio Corporal, Cognitivo y Emocional.

Aplicabilidad de la Programación Neuro-Lingüística.

El cerebro de los individuos tiene sus propias particularidades, no hay dos que sean exactamente iguales. En este mismo sentido a continuación se realizará una breve explicación de la aplicabilidad de la PNL, específicamente en el campo educativo.

Istúriz y Carpio (1998), hacen referencia a los dos hemisferios del cerebro. En el sistema educativo, a menudo se hace énfasis en el uso de uno de ellos (hemisferio izquierdo). Se espera que el individuo asimile información, trabaje casi exclusivamente con palabras y números, con símbolos y abstracciones. Se le da gran importancia al hemisferio izquierdo y pareciera que el hemisferio derecho es poco útil. Al individuo no le es permitido funcionar con todo su potencial, es decir, con todo su cerebro. Omitir el uso de ambos hemisferios constituye una grave pérdida. Es necesario equilibrar su uso para despertar el interés y la comprensión en los individuos involucrados.

En el proceso de aprendizaje, el uso de estrategias que estimulen el hemisferio derecho puede significar la diferencia entre éxito y fracaso. Es válido porque insta al individuo para que trabaje de modo antagónico con su estilo de aprendizaje, respetando sus posibilidades. El individuo es entrenado para usar casi exclusivamente el hemisferio izquierdo, es decir, para que ejecute procesos lineales con pocos estímulos para desarrollar sus capacidades del hemisferio derecho. De allí que tienda a confiar en un número limitado de estrategias, encontrándose en desventajas en situaciones que exigen una gama más amplia de capacidades intelectuales. Los hemisferios cerebrales funcionan de maneras diferentes y eso permite ampliar tanto el concepto de los procesos intelectuales como verbales y 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 cognoscitivos muy altos.

El hemisferio izquierdo se especializa en reconocer las partes que constituyen un conjunto, es lineal y secuencial. Pasa de un punto a otro de manera gradual, paso a

paso. Procesa información verbal, codifica y decodifica el habla. Separa las partes que constituyen un todo. Podría ser comparado con una computadora, tiene un lenguaje propio.

En cuanto al hemisferio derecho se puede mencionar, en relación con su funcionamiento que combina partes para crear un todo, se dedica a la síntesis. Busca y construye relaciones entre partes separadas. Procesa simultáneamente en paralelo. Es especialmente eficiente en el proceso visual y espacial (imágenes). Podría ser comparado con un Caleidoscopio. Se relaciona con un número casi infinito de variedades. Se especializa en relaciones no lineales. Pareciera fuente de la percepción creativa. Las palabras o figuras por sí solas no dicen nada, y si se juntan, se obtiene una comunicación mucho más clara.

En la educación, el saber es a menudo equiparado con la capacidad de expresarse verbalmente. El lado izquierdo del cuerpo está controlado principalmente por el hemisferio cerebral derecho y el lado derecho por el hemisferio izquierdo. Los estímulos a partir de la mano, la pierna y el oído derecho son procesados primordialmente por el hemisferio izquierdo y viceversa.

Los ojos son controlados de manera que cada uno envíe información a ambos hemisferios. La mitad izquierda del espacio visual se contempla por el hemisferio derecho y la mitad derecha es percibida por el hemisferio izquierdo.

La visualización es una estrategia efectiva para resolver problemas. El estímulo del pensamiento visual es esencial para desarrollar la capacidad verbal. Otra forma de pensamiento visual relevante es la fantasía, es decir, la capacidad para generar y manipular la imaginación mental, ya que se da acceso al rico almacén de imágenes del hemisferio derecho. De esta manera se realza la calidad del trabajo creativo. (Sambrano, 1997).

Otros componentes a considerar en la Programación Neuro- Lingüística son los patrones del lenguaje verbal.

La Lingüística en sus investigaciones en la comunicación, se refiere a dos lenguajes: el digital, propio del hemisferio izquierdo y el lenguaje analógico propio del hemisferio derecho. (Heller, 1993).

Velazco (2007), expone que el lenguaje presupone una concepción del mundo totalmente diferente: el del hemisferio izquierdo con un enfoque lógico, lineal y reflexivo. Es el lenguaje de la razón, la ciencia e interpretaciones. El del hemisferio derecho, es el lenguaje imaginativo, de metáforas, fantasioso, emocional y simbólico.

El lenguaje está referido a la forma como la persona usa la expresión verbal para comunicar su experiencia con la estructura misma de su lenguaje. Toda experiencia humana al igual que el lenguaje está sometida a procesos que pueden constituir evidencias de fallas en la representación del mundo.

Funcionamiento del Cerebro

Actualmente, los aportes de investigaciones realizadas en el ámbito de la Psicología y de otras disciplinas han despertado un gran interés por conocer el funcionamiento del cerebro y diseñar experiencias científicas organizadas y sistemáticas que facilitan su abordaje con modelos de intervención pertinentes.

Relación entre el Funcionamiento del Cerebro y la PNL en la Docencia

Los avances de la neurociencia, actualmente han afectado el ámbito educativo para contribuir al desarrollo de la eficacia humana de los alumnos y de los docentes como participantes activos del proceso enseñanza-aprendizaje. Es así como, saber que se dispone de medios diferentes y complementarios para procesar información, denominados hemisferios cerebrales. Estos han generado un impacto que induce a crear estrategias educativas significativas dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

La educación ha sido planteada sobre el manejo del hemisferio cerebral izquierdo, de allí parten los procesos analíticos, secuenciales, lógicos y lineales. Afortunadamente, existe el hemisferio cerebral derecho, que proporciona el equilibrio para lograr una mayor percepción del mundo ante las experiencias significativas de cada sujeto.

El uso de todo el cerebro en situaciones de aprendizaje, implica un cambio de paradigmas y un modelo a seguir.

La dinámica del cerebro se ha constituido en una gran expectativa para científicos, educadores, profesionales de ayuda y otros interesados en el manejo de la conducta. Tanto así, que la década de los noventa ha sido considerada y declarada como la "década del cerebro", por el Congreso de los Estados Unidos.

El apasionante mundo de la Neurociencia proporciona elementos significativos para la comprensión y el desarrollo del pensamiento innovador, y de los procesos cognitivos y conductuales que se dan en el individuo.

El funcionamiento del cerebro plantea nuevos enfoques científicos. Se ha demostrado que el cerebro y la médula espinal constituyen el Sistema Nervioso Central, en donde el cerebro pesa sólo el 2% del peso total del cuerpo, consume el 20% de la energía de éste, presenta dos lados o lóbulos (derecho e izquierdo) y funciona con 10.000.000 de neuronas excitadoras e inhibidoras. (Sambrano, 2003). Cada estructura procesa el estímulo y emite respuestas independientes, más no aisladas. El procesamiento de la información se realiza de manera integral.

El cerebro reptil es el cerebro primario. En él se ubica la inteligencia básica, se poseen comportamientos y conductas que se adquieren en la niñez y se repiten en la vida adulta.

Su comportamiento es similar entre humanos y animales. La diferencia está en que los humanos lo han socializado, por ejemplo: los perros se orinan en lugares determinados para delimitar su territorio, el hombre utiliza la palabra, los símbolos, signos, señalizaciones y gestos con el mismo objetivo.

El uso de este cerebro proporciona la formación de hábitos mediante una acción repetida varias veces, hasta que se organizan y se estructuran como "rutinas". Dentro del campo educativo el sistema reptil tiene su implicación, puesto que están involucradas las acciones tales como: rutinas, valores, movimiento, espacio, territorio, condicionamiento, entre otras.

La imitación es otra manifestación del cerebro reptil, es el caso del adolescente que quiere ocupar un lugar en la sociedad e imita moda, ritos, léxico, valores, hábitos y costumbres.

Dentro de la concepción del análisis transaccional es la acción del padre para reafirmar las decisiones tomadas: "cómo vivirás en el futuro" y velar por "la fidelidad del guión de la vida o plan de vida". Aún cuando estas decisiones son hechas desde el estado niño, bajo presión y en cualquier etapa evolutiva del individuo, siguen un sentido básico que les pauta el cerebro reptil: cuerpo, columna vertebral, rutinas, valores, imitaciones, rituales, territorio, tiempo, ritmo y eventos de la existencia misma.

Este cerebro permite que el individuo imite y supere los paradigmas establecidos, en cuanto a inteligencia básica se refiere. Fiel ejemplo ha sido la industria relojera japonesa que imitó y superó exitosamente el mercado de la relojería suiza.

El Cerebro Neo-Cortex, está formado por el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho del cerebro, unido por un cuerpo cayoso con procesos mentales cada uno. Lo que implica en el campo educativo los procesos cognitivos, se originan los procesos analíticos específicos, se va de las partes al todo. Surgen los para qué, lo cómo y los por qué, las causas y los efectos.

En el hemisferio izquierdo los procesos son abordados por el individuo de manera secuencial, racional, y lógica. Específicamente lo significativo es el resultado o las razones que condujeron a establecer la totalidad.

Sambrano (2003), plantea que este cerebro construye el pasado, el presente y el futuro de manera secuencial. Es un proceso que ocurre internamente y que permite fomentar y consolidar las capacidades de análisis y de rigor nacional. El individuo maneja información inherente a su realidad sea ésta veraz o no.

Un proceso mental diferente se ubica en el hemisferio derecho en donde predomina lo simultáneo, lo total. Persiste el espacio para la presentación de imágenes, para la asociación de formas, sonidos, ritmos, relaciones para establecer procesos creativos.

Para las personas con tendencia al uso de este hemisferio, el transcurrir del tiempo no tiene límites.

Los estilos de aprendizaje a través del hemisferio derecho son los mapas mentales, la creatividad, utilización del color, imaginación, entre otros. Predomina el sistema de representación.

El Cerebro Límbico procesa las emociones y los sentimientos. Constituye el sentir, la manifestación de las emociones humanas, de los afectos. Posee una estructura similar a la de los mamíferos. En él se registra la sexualidad como fenómeno mental, tal como lo expresa Sambrano (2003).

El territorio del límbico contempla lo que se desea y lo que se quiere, el cómo se afecta ante situaciones que favorezcan los climas emocionales. Desde éste se elevan expresiones tales como "si puedo", "no quiero" y viceversa. Es esa manifestación natural del niño cuando expresa placer o no ante una situación, preferencias y rechazos, reconoce y diferencia afectos, experimenta fantasías muy ricas relacionadas con el entorno emocional y sentimental.

La implicación de este cerebro en el campo educativo es el estímulo que siente tanto el profesor como el alumno, en una situación determinada dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde el cerebro límbico, se aprende a vivir con las emociones, se rescata el espacio emocional como un espacio de observación de un repertorio de aprendizaje de experiencias y acciones. Crea estados de ánimo para realizar lo que se quiere hacer o no, ya que las emociones implican diferentes cambios en los individuos.

Representación, Mapa o Modelo del Mundo

Cada persona tiene una representación del mundo en el cual se desenvuelve. Esta representación es la que se denomina "modelo del mundo", el cual genera conductas de acuerdo a la representación que tengan los individuos. Las representaciones mentales que cada individuo tiene dependen de sus experiencias, vivencias, cultura, fisiología entre otras. Cada persona tiene un modelo o mapa del entorno en el cual se desenvuelve, es decir, el modelo del mundo para cada individuo es diferente. Esto depende de sus limitaciones sociales, individuales y neurológicas.

Los seres humanos tienen como sistema receptor para captar esta representación del entorno, la visión, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Con este sistema se codifica la información, se lleva al cerebro y se produce una respuesta de acuerdo con las experiencias previas y también dependiendo a la organización que se le da a los pensamientos. Cada individuo estructura sus pensamientos de forma diferente esto dependiendo del sistema líder de cada persona, es decir, si el sistema que más se utiliza es la vista, el sistema líder será el visual. Si predomina en la persona la utilización de la audición, el oído será su sistema líder, quinestésico si usa más las sensaciones corporales, el olfato y el gusto. (Sambrano, 2003).

Esto quiere decir, que los órganos de los sentidos son de gran importancia, puesto que son los encargados de la comunicación interna y externa, de la percepción y experiencia que se toma del mundo y que se registran en los diversos sistemas de maneras diferentes. Por medio de los sistemas de representación el individuo absorbe la información para procesarla a través del sistema cerebral produciendo nuevos aprendizajes. La experiencia del mundo varía según el funcionamiento del sistema nervioso, esto depende del mapa o representación mental que tenga el individuo.

Lo expuesto anteriormente, clarifica las limitaciones neurológicas que tiene el ser humano, para establecer diferencias entre la experiencia y la percepción como proceso activo.

Las limitaciones sociales tienen menos dificultad que las anteriores, puesto que el ser humano es capaz de aprender y organizar experiencias para la representación del mundo. Estas limitaciones son iguales para una misma comunidad.

En cuanto a las limitaciones individuales, se puede decir que de acuerdo con el estilo de vida de cada individuo se forman las representaciones o mapas mentales, son como huellas digitales, muy peculiares, únicas. Aquí la representación del mundo se crea de acuerdo a los intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta claramente propias.

Estas diferencias hacen que de alguna manera el modelo del mundo tendrá su diferencia en cada persona. Por esta razón se puede enriquecer o empobrecer las experiencias y actuar de manera eficaz o ineficaz.

Las personas bloquean su capacidad de percibir alternativas y posibilidades que se le presenten para la solución de sus problemas, debido a que éstas no están presentes en sus modelos del mundo. Existen individuos que atraviesan períodos de cambio con facilidad, los vivencian como períodos de creatividad. Otros, lo viven como etapas de terror y sufrimiento. Esto significa que existen personas con una representación o modelo rico de su situación, en el que perciben una amplia gama de alternativas entre las cuales pueden escoger acciones posibles. Para otras personas, las opciones son poco atractivas. Juegan a perder.

La diferencia está en la riqueza de sus modelos. Unos mantienen un modelo empobrecido que les origina dolor y sufrimiento ante un mundo lleno de valores, rico y complejo. Estas personas eligen lo mejor dentro de su modelo particular. Su conducta cobra sentido dentro del contexto de las alternativas generadas en su modelo. Las personas que no tienen suficientes alternativas carecen de una imagen rica y compleja del mundo.

La PNL es un modelo para el cambio el cual pueden lograr los docentes en cuanto a las dificultades que confrontan los estudiantes en determinadas materias. Se les puede ayudar a resolver sus problemas por medio de las técnicas del PNL, con la finalidad de cambiar el mapa mental empobrecido que tiene el alumno por uno más amplio.

Sistema de Representación.

Los sistemas de representación son los órganos de los sentidos los cuales suministran las imágenes que se tienen del mundo, se adquieren experiencias de la realidad, se descubren y redescubren en el entorno aspectos por los cuales el ser humano está en perenne contacto.

Los individuos son capaces de cambiar de un sistema a otro, de acuerdo con la situación que esté enfrentando en determinado momento.

Es de suma importancia la vinculación entre el lenguaje y los sistemas de comunicación, ya que éste es uno de los medios que se utiliza para expresar el modelo del mundo.

La PNL ha comenzado a enseñar a las docentes técnicas de comunicación efectivas para lograr cambios en cuanto al rendimiento y motivación del alumno y así lograr un aprendizaje efectivo dentro del proceso.

Es evidente entonces que los sistemas de comunicación juegan un papel dentro del proceso enseñanza-aprendizaje bastante significativa, porque por medio de éstos el alumno va a procesar datos del mundo externo (aprendizaje) representando mentalmente la información.

El docente debe estar al tanto del sistema de representación líder de cada uno de sus alumnos (auditivo, visual y quinestésico). Esto se logra por medio de las señales de acceso que están constituidas por los predicados verbales, las posturas corporales y movimientos que el alumno emplea. También es posible aplicárselle un pequeño cuestionario de los sistemas de representación para ubicar su sistema líder.

Otra estrategia más generalizada, es usar todos los sistemas de representación, esto se logra explicando las cosas de diferentes maneras para que todos los alumnos capten la información.

Existen docentes que se quejan porque la información no llega a algunos alumnos de manera efectiva, posiblemente en ese momento estos alumnos no estaban sintonizados con el canal utilizado por el docente.

A manera de ejemplo, el docente está señalando una lámina, siendo la explicación de ésta empobrecida. El alumno que es visual se va a sintonizar de una manera más efectiva que el alumno cuyo sistema líder es el auditivo o quinestésico.

Claro está, que el docente debe estar entrenado, y dispuesto a utilizar las técnicas que ofrece la PNL.

Señales de Acceso

Las señales de acceso son todos los movimientos visuales, posturas corporales y predicadas verbales que utiliza el ser humano, creando una determinada conducta. Sambrano (1997), plantea que "... las personas presentan una conexión neurológica innata que los hace mover los ojos hacia diversas direcciones, de acuerdo al sistema representativo que en ese momento este invocando en su pensamiento..." (p.48).

Un ejemplo de los canales, vías o señales de acceso es la siguiente:

- a) Visual (V): "miren lo que estoy diciendo" todos miraban al expositor.
- b) Auditiva (A): ¿Saben ustedes lo que les voy a hablar? "Escuche lo que estoy diciendo".
- c) Quinestésico (K): "siente lo que estoy diciendo" "quiero sentirme bien". (Ver anexo G)

La Comunicación

Según Rangel (1997), el término comunicación puede ser definido como un "proceso" (de fases de un fenómeno) por medio del cual emisores y receptores de mensajes interactúan en un contexto social dado. Esta definición tiene la virtud de ser lo suficientemente extensa para abarcar aquellas situaciones educativas a la que todo docente se enfrenta diariamente.

Proceso de la Comunicación

Al tratar de comunicación como un proceso, se refiere a las diferentes fases a la que ésta se somete cuando pasa del estado inicial al estado final a lo largo del proceso comunicativo. Las personas serán emisoras (productores de mensajes) o receptoras (perceptoras de mensajes) que interactúan y están sujetas a una influencia recíproca, lo cual hace del proceso una dinámica constante, puesto que, implica un intercambio de información.

Características de la Comunicación

Es de vital importancia resaltar las características de la comunicación para ampliar el aprendizaje en cuanto a los elementos que la componen.

- a) Es un proceso: conformado de la serie de fases de un fenómeno en un constante desarrollo, nace con el hombre y se prolonga a través de su vida.
- b) Es inevitable, continua e implica la generación de mensajes interpersonal e intrapersonal.
- c) Es irreversible. Indica que lo comunicado no puede borrarse e ignorarse. Después de emitir un mensaje se puede negar, más sin embargo al tratar de justificarlo, lo que proporciona es una nueva información al receptor, con lo cual puede o no cambiar de opinión.
- d) En toda comunicación interpersonal lo fundamental es lograr mayor información. En oportunidades lo importante no es el contenido del mensaje, sino mantener abiertos los canales de la comunicación.
- e) Niveles: Existen dos niveles, uno verbal en el que se expresa un mensaje por medio de palabras y oraciones; y otro no verbal que se refiere a expresiones faciales, a la inflexión o intensidad de la voz que indican como interpretar las palabras que se escuchan.

Influencia de la PNL en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Uno de los fundamentos que se propuso la PNL fue el mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, por medio de la comunicación eficaz que debe tener el binomio docente- alumno y que le permitan a este último generar estados mentales estimulantes para el logro de los objetivos. También hace del proceso una enseñanza individualizada aprendiendo a escucharlos y a observarlos. La flexibilidad que disponga el docente permite que la comunicación pueda llegar con más fluidez a los alumnos. Independientemente de la conducta que demuestre el alumno, el docente puede aprender a no juzgar ni valorar negativamente, con la persuasión y retroalimentación que se le haga al alumno, penetrando en su mapa mental, el

docente puede llegar a entenderlo con más claridad y también ser entendido, así las relaciones interpersonales serán más fluidas y el proceso de

enseñanza-aprendizaje más eficiente. Por esta razón la PNL enmarca que es posible aprender con placer y con más eficacia cuando se aprende a programar para el éxito utilizando recursos para lograr mayores beneficios. (Sambrano, 1997).

Los aportes de la PNL han ayudado significativamente al proceso de enseñanza-aprendizaje, ayudando a los docentes a eliminar viejos modelos frustrantes que generaban miedo, trabas y bloqueo a los alumnos que dificultaban el aprendizaje que más bien era "dificultades de enseñanza por parte del docente".

Estrategias de la Programación Neurolingüística

Al respecto, Viloria (ob. cit.), en su investigación dice: "Se llama Neuro, porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso, y lingüística cuando usamos el lenguaje, expresado en forma verbal, corporal y otros, para organizar la conducta y el pensamiento, logrando una comunicación eficaz con los demás y consigo mismo" (p.59). De igual manera, Istúriz y Carpio (1998), ofrece diferentes técnicas de programación neurolingüística, como herramientas de trabajo para que los docentes las pongan en práctica y así tener más eficacia en el proceso educativo. Concluye que debe ser un constante observador, captar los estados de ánimo, realizar talleres, que lleven a la motivación a todos los participes del aprendizaje.

Con las estrategias de Programación Neurolingüística, se logra aprehender, a ir más allá de la destreza, siempre y cuando logremos alcanzarlas, analizando las circunstancias, así como las características particulares de la persona. Según O'connor y Seymour, (ob.cit.), entre las estrategias más aplicables para el manejo en la comunicación asertiva, por sus particulares características de fácil entendimiento y aplicabilidad son:

Sintonía: los autores dicen al respecto: es esencial para establecer una atmósfera de credibilidad, confianza y participación donde la gente pueda responder libremente" (p.50). Concluyen que cuando dos personas están en sintonía, la comunicación fluye,

sus cuerpos al igual que las palabras están en armonía, esto se refleja en las posturas, los gestos de igual manera en los contactos visuales.

Se puede decir, que el docente ha de crear sintonía para transmitir sus conocimientos, su lenguaje corporal de forma sensible, respetuosa; esto creará un puente entre él y los demás. El contexto que rodea el mensaje verbal, la comunicación constituye la respuesta. Crear sintonía es una opción, de cómo educador, no sabrá si es efectiva o no, a menos que la haya probado como una estrategia, se tiene, si el contexto rodea al mensaje verbal, si el significado de la comunicación es la respuesta que produce.

Al respecto la autora de esta investigación, manifiesta que la programación neurolingüística cuenta con técnicas que tienen por objeto, crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para establecer una comunicación donde no haya juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana, que es lo deseado para los docentes que laboran en la Unidad Educativa Colegio San Agustín, El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda.

Calibración: según los autores en referencia, consiste "en reconocer cuando la gente está en estados diferentes" (p.91). Significa conocer en forma precisa el estado mental de las personas. Todo comportamiento supone una actividad neurológica que está determinado por los sentimientos, experiencias, sensaciones internas, pensamientos, modelos del mundo. Observar a las personas, escuchando su discurso, fijándose en sus gestos como las posturas; puede ayudar a calibrar su estado interno al descubrir su comportamiento asociado a dicho estado.

El docente debe identificar las expresiones diversas, igualmente estados de desigualdad; es conocer y alcanzar la excelencia en la comunicación. Por consiguiente, para ello el docente debe propiciar un ambiente de armonía, observando el lenguaje verbal y no verbal, que le permita reconocer el modelo del mundo, de esta manera entrar en sinfonía con él. Si se conoce el estado mental de las personas, es una habilidad que todos poseen y que emplea en la vida cotidiana, cuando se aprende a desarrollarla, así como optimizarla, es lo deseado entre el personal docente que labora

en la Unidad Educativa Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

Anclaje: el autor en estudio lo cita como: "un proceso mediante el cual, los estados emocionales tienen una influencia poderosa y penetrante en el pensamiento y el comportamiento." (p.92). y para Sambrano, (2003), dice: "es un proceso en el cual, un estímulo externo sensorial, se asocia con una conducta que se desea adquirir." Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea, originando entonces nuevos estados mentales que disparan automáticamente procesos cerebrales. (p.53). Dichos estímulos son percibidos a través de nuestros canales sensoriales.

Esta es la puerta, el contacto con el mundo, que va a denominar vakog: visual, auditivo, quinestésico, olfativo y gustativo. Ejemplo: tocarse la oreja cada vez que desea sentirse bien. Se unen las dos cosas, y luego el cerebro hace todo el trabajo. Si anclar es asociar, entonces se puede aprender a juntar conductas de excelencia por medio de señales las cuales pueden ser palabras, gestos, sonidos, entre otras. Al colocar música instrumental en las reuniones para lograr la atención de sus colegas, propiciando un ambiente armónico y de esta manera se logra el anclaje en los recuerdos al oír la melodía.

El docente debe ser capaz de dar el máximo en todo momento, siendo hábil en los compromisos adquiridos, mostrando una comunicación asertiva y profesionalismo, al controlar su estado, equilibrio y cordura. Esto lo puede aplicar en las reuniones de padres y representantes, en los consejos directivos y en asambleas con los sujetos de estudio, por ser los momentos en los cuales se presentan los conflictos entre ellos.

Metáforas: en la programación neurolingüística los autores dicen: "se usa para cubrir cualquier historia o recurso de la lengua que implique una comparación o símiles, así como alegorías, historias y paráboles" (p.180). En forma indirecta, bien empleada ilumina el relato al relacionar una cosa con algo que ya conoce o compara. Constituyen una herramienta de gran poder para lograr el cambio deseado; conocer las estrategias para la elaboración de ellas, hace posible crearlas y utilizarlas en distintas áreas, tanto personales como profesionales. De igual manera, Lara (ob.cit.),

en su trabajo señala que "para los efectos de la programación neurolingüística, se construyen metáforas con símiles, paráboles y alegorías tan complejas que puedan elevar niveles de significación activando una búsqueda de recursos y significados" (p.30).

El docente debe desarrollar esta técnica y sacarle el mayor provecho posible. Explicar una historia, paráboles de forma elegante, distrae la parte consciente y activa una búsqueda inconsciente de recursos y significados. En este sentido, construir una metáfora es como componer música porque estas influyen de la misma manera una melodía, como tal, es una forma excelente de comunicarse.

Visualización: para los autores, esta técnica es una manera de entrenar la mente a través de las prácticas de visualización para lograr instaurar nuevas conductas o cambiar y mejorar algo que ya existe. Algunas estrategias fomentan la empatía, practicando el ponerse en el lugar de otros y la búsqueda de soluciones creativas. Asimismo, Carrión, (ob.cit.), define la visualización "como el proceso por adelantado de una situación que en programación neurolingüística es situarse en el futuro". (p.77). Esto consiste en situarse en el futuro para imaginarse como se quiere que sean las cosas; bien sea en las reuniones o consejos de docente, pidiendo a los participantes que imaginen una situación futura, que ellos esperan alcanzar, deben observarse las expresiones para identificar como se sienten.

Para el autor, la estrategia está especialmente indicada para relaciones difíciles y situaciones de conflicto, los problemas no desaparecen por sí mismo, tienen que ser afrontados, pero cuantas más formas de verlos tenga, más fáciles le será resolver. Esto es parte de lo anhelado con los docentes de la Unidad Educativa Colegio San Agustín, El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

Reencuadre: los autores, la señalan como una estrategia utilizada en la programación neurolingüística para modificar el marco de referencia, según la experiencia de vida que se tenga, es decir, aprender a ubicar el marco posible de referencia a través del recuerdo como la imaginación, con la intención de cambiar el significado de ese marco de referencia, en consecuencia también se cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas; debido a que cada persona adapta las

situaciones sucedidas a sus pensamientos y patrones de conductas que son denominados paradigmas.

Con estos elementos, el docente puede conducir de manera más formal las conductas no deseadas; con la intención de captar los estados anímicos, emociones, así como el manejo de la comunicación, de manera más asertiva; esta estrategia le permite llegar al éxito en su entorno, cambiando la manera de entender una afirmación o un comportamiento al darles otro sentido, esto es lo ansiado para lograr entre los docentes de la Unidad Educativa Colegio San Agustín, El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

La Programación Neurolingüística

De acuerdo al autor Según Harris (2007), la P.N.L., como un campo definido de investigación, se inició en los EE.UU. en los comienzos de la década de los setenta, existen muchas influencias en su desarrollo que datan de algunas décadas anteriores o, en el caso de algunas de las ideas en sí mismas, desde hace siglos (p. 22)

A finales de la década del cincuenta, un grupo de personas se reunió en Palo Alto, California, en lo que posteriormente se conoció como el Proyecto de Investigación de la Comunicación. Liderados por Gregory Bateson y se dedicaron a estudiar las comunicaciones, la psicoterapia, la terapia breve y la conducta animal. Más tarde se formó un grupo en el Instituto de Investigación Mental cuyos miembros más conocidos fueron Paul Watzlawick y David Wakland. A este grupo se lo denomina generalmente el Grupo de Palo Alto. Su trabajo condujo a posteriores investigaciones en la Universidad de Stanford y tuvo una gran influencia en los primeros creadores de la P.N.L. Según Harris (2007).

El foco de la actividad para la P.N.L. fue inicialmente la Universidad de Santa Cruz, California, cuyo decanato tenía la intención de crear un entorno donde se pudieran unir diferentes disciplinas, ideas y modelos de un modo creativo.

Los principales fundadores de la P.N.L., Richard Bandler y John Grinder, formaron parte de ese grupo de Santa Cruz que trabajaba en los aspectos del desarrollo. Bandler estudió diversos temas –inicialmente física y computación, más tarde psicología, filosofía y matemáticas. Desilusionado con los cursos que existían en universidad, investigó formas para producir cambios prácticos en las áreas en que trabaja. Uno de estos particulares intereses fue la Psicología Gestalt y comenzó a dar seminarios sobre Terapia Gestalt.

Bandler formó una estrecha colaboración con John que había doctorado en Filosofía en San Francisco, donde sus estudios sobre el lenguaje incluían las teorías de Noam Chomsky, el lingüista americano.

Grinder había sido intérprete en el ejército norteamericano y había participado en operaciones secretas. Tenía mucha experiencia en trabajar con el lenguaje a través del modelado y había aprendido distintos idiomas empleando este proceso.

O'Connor (1999) asegura que Bandler tenía una habilidad excepcional para asimilar los patrones de conducta de otras personas (en aquellos días lo llamaban esponja debido a su habilidad para “convertirse” en otra persona) y Grinder tenía gran experiencia en modelar (y a veces se hablaba de él como un camaleón por su habilidad para “cambiar sus colores sin cambiar el mismo”), comenzaron a trabajar juntos, Bandler mostrándole a Grinder lo que hacía y Grinder ayudándolo a modelarlo. Juntos analizaron el rendimiento de varias personas, incluidos algunos destacados terapeutas –inicialmente Fritz Perls y Virginia Satir, y más tarde Milton Erickson. Con los dos últimos era posible trabajar cara a cara, pero Perls había fallecido y el análisis de Bandler de su forma de trabajar se basó en estudiar los videos que se habían grabado de él. Se formó un grupo alrededor de Bandler y Grinder, y juntos trabajaron en los diversos elementos que luego se constituyeron en los principios fundamentales de la P.N.L. (p. 30) Cada una de las técnicas emergentes se analizó y se depuró constantemente. Además de trabajar con la P.N.L., experimentaron con técnicas de hipnosis y con el lenguaje. Terrence McClendon, en *The Wild Days*, destaca la asociación entre la P.N.L. y la hipnosis: “Se podría decir que las técnicas

de la P.N.L. son el modelo de la mente consciente cómo funciona la mente inconsciente en la hipnosis” (p. 29).

A menudo es difícil atribuir algunas técnicas particulares de la P.N.L. a un determinado “creador”, los esfuerzos de todo el grupo de Santa Cruz frecuentemente estuvieron interrelacionados para facilitar la emergencia de dichas técnicas. A medida que el trabajo avanzó gradualmente, fueron surgiendo los diferentes elementos de la P.N.L., y muchos de sus investigadores y creadores originales aún se dedican a depurar y ampliar el método.

Cuando todavía trabajaban juntos, Richard Bandler y John Grinder fundaron la Sociedad de Programación Neuro-lingüística, originalmente como una sociedad entre la compañía de Bandler, No Limitada, y la de Grinder, Limitada Ilimitada. También fundaron una editorial llamada Meta Publications, que era responsable de muchos de los notables libros sobre el campo de la P.N.L.

Harris (2007) afirma que “en 1977, Richard Bandler, John Grinder, Judith DeLozier, Leslie Cameron, Maribeth Anderson, Robert Dilts y David Gordon fundaron la División de Formación e Investigación (DOTAR), un grupo de trabajo de formación, desarrollo e investigación, en Santa Cruz. Este fue el primer instituto de formación de la P.N.L., y Leslie Cameron fue la directora general, David Gordon fue director de formación y Robert Dilts fue director de investigación” (p. 53).

A medida que el campo se amplió, comenzaron a cambiar algunas de las asociaciones iniciales, y en particular la sociedad entre Bandler y Grinder que finalizaron en los primeros años ochenta. Sus intereses habían empezado a divergir y también tenían opiniones diferentes sobre cuál sería el futuro para la P.N.L. Ambos, sin embargo, continuaron trabajando en la P.N.L. y hasta ahora continúan enseñando y escribiendo sobre el tema.

La P.N.L. fue desde sus inicios fundamentalmente práctica antes que teórica. A menudo se preguntaban: “¿Cómo se puede utilizar?” y “¿Cómo se puede enseñar?”. El legado del grupo de Santa Cruz reside, al menos en parte, en la curiosidad y en el sentido práctico que formaron parte de su trabajo. En tanto la P.N.L. continua

evolucionando, siguen existiendo preguntas sobre la aplicación y la transmisión en la mente de muchos de los que trabajan en este campo, según Harris (2007).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado cabe destacar que la intuición de estos terapeutas abrió la puerta a un mundo que, para entonces, no era tomado en cuenta, al mismo tiempo se iniciaban un conjunto de modelos de comunicación y de comportamientos que en la práctica producían cambios rápidos y duraderos; como obtener el éxito de manera consciente y el hecho de poder transmitir a diversas personas, dándole la oportunidad de descubrir su creatividad, potencial y capacidad para obtener un crecimiento y rendimiento exitoso en las distintas actividades que se realizan.

La P.N.L. en el Reino Unido.

La P.N.L. se inició en los EE.UU., y poco después el Reino Unido se hizo cargo de su desarrollo y es ahora, a nivel internacional, uno de los sitios principales para las actividades de la P.N.L., especialmente en relación con la formación de profesionales. Aunque en otros países están ocupándose de desarrollar la P.N.L., EE.UU. y el Reino Unido son los centros fundamentales de creatividad y la aplicación, y algunas de las prácticas del Reino Unido (es destacar el funcionamiento de su asociación de profesionales) se utilizan como modelos para los desarrollos en América. Según Harris (2007)

El desarrollo de la P.N.L. en el Reino Unido existen dos ramas, que comenzaron en 1979 a cargo de Eileen Watkins Seymour y Graham Dawes. Junto con Gene Early, Ian Cunningham y David Gaster, hicieron contactos que concluyeron en la fundación del Centro de Formación para la Programación Neuro-Lingüística del Reino Unido (U.K.T.C.). El primer programa para diplomarse como terapeuta comenzó en el Reino Unido como un programa de ocho meses en octubre de 1982, fue el único sitio que ofrecía una formación en P.N.L. de gran envergadura fuera de Norteamérica. Más tarde, el U.K.T.C. fue delegado a Dudley y Regan Masters, que se habían graduado un tiempo atrás, pero solo duro dos años más y luego se disolvió. Sin embargo,

aparecieron nuevas asociaciones de formación hasta que al final de los años noventa existían unas 50 en el Reino Unido.

La Asociación para la Programación Neurolingüística (A.N.L.P.)

Fundada en 1985 como una organización sin fines de lucro, la A.N.L.P. es una corporación reconocida internacionalmente como la asociación más importante para quienes están interesados en la P.N.L. y la utilizan. Originalmente establecida por Eileen Whicker a continuación de una reunión inaugural en la Escuela Comercial de Londres el 8 de mayo de 1985, fue concebida como una organización para proteger el desarrollo de la P.N.L., según Harris (2007) “estableció patrones fundamentales para la formación y la práctica, constituyendo una base para intercambiar información y experiencias, crear vínculos con otras corporaciones de la P.N.L., establecer una ética y determinados patrones, fomentar la investigación, mantenerse informado de la legislación y representar a la P.N.L. con carácter profesional” (p. 57).

La P.N.L. y sus definiciones

A causa de su naturaleza, cada persona percibe diferentes cosas en la P.N.L. y se beneficia de distinta manera, según Harris (2007) las definiciones son por lo tanto numerosas y variadas:

- Una actitud que es una curiosidad insaciable sobre el ser humano con una metodología que se basa en una gran número de técnicas (Richard Bandler)
- Una guía para la mente.
- El estudio de la experiencia subjetiva.
- El estudio de la estructura de la subjetividad.
- Software para el cerebro.
- Una nueva ciencia de la realización.
- El estudio de la excelencia humana.
- La capacidad de dar lo mejor de sí con mayor frecuencia.
- Un manual para el uso estructurado de la creatividad.

- Una aventura en la experiencia. (p. 20)

Según Schwarz y Schweppe (2000) “la P.N.L., es el método desarrollado en el ámbito de la psicoterapia, se utiliza hoy en día también en el ámbito pedagógico y económico para ejercitar posibilidades más efectivas del pensamiento de la comunicación.” (p. 13).

Mientras de O’Connor (1999) aporta que “es una habilidad práctica que crea los resultados que nosotros verdaderamente queremos en el mundo, mientras que vamos dando valor a otros durante su proceso” (p. 28).

Las tres definiciones de acuerdo a los actores conforman un complemento, ya que cada persona puede programar o estar dispuesta a cambiar su forma de pensar, al mismo tiempo ofrece estrategias y modelos que mejoran la forma de actuar; y finalmente invita a todas aquellas personas a incorporarse a la P.N.L. haciéndola parte de su vida

La mayoría de estas definiciones se centran en el perfeccionamiento personal, y mientras que otras disciplinas, como la psicología, ofrecen comprensiones de la motivación y de la conducta humana, la P.N.L. proporciona únicamente formas prácticas para mejorar el rendimiento. Con este fin, incorporó una tecnología que permite que las personas cambien, un conjunto de enfoques e instrumentos que se combinan entre sí para ofrecer ideas y habilidades que permitan perfeccionar la conducta.

Para decirlo de un modo simple, la P.N.L. ayuda a las personas a identificar su estado actual (como piensan y sienten, que hacen y que resultados consiguen), a considerar sus deseos (lo que de verdad les gustaría en vez de lo que tienen), y luego desplazarse de uno hacia otro. No establece cuales deberían ser los deseos, eso corresponde a cada individuo.

Para alcanzar la transición del estado actual a lo que se desea, la P.N.L. tienen en cuenta tres elementos: usted (su propia situación y disposición), las otras personas (aquellas con quienes usted se relaciona) y la flexibilidad (la posibilidad de modificar lo que está haciendo con el propósito de ser más efectivo).

Elementos de la Programación Neurolingüística.

De acuerdo a Harris (2007) “La conducta es lo único que puede ser observado por los demás, ellos no pueden ver su mente ni saber lo que siente a menos que se los diga o se los muestre, ambas acciones constituyen la conducta. De manera que la P.N.L. trabaja con todos los aspectos de la conducta, ayudando a las personas a observar y responder a la conducta de un modo práctico y apropiado” (p. 25).

Algunas formas específicas en las que la P.N.L. trabaja con la conducta son las siguientes:

- Ayudar a las personas a aprender determinadas habilidades. Esto a menudo implica “imitar el modelo” de una persona con excelentes habilidades en un campo específico y aprender a transferirlas a otra persona.
- Crear y mantener la empatía y la influencia. La P.N.L. dispone de formas específicas para mejorar la empatía y la influencia, en especial el concepto de “duplicar” o copiar a otras personas con el fin de hacerlas sentir cómodas. La idea es que la mayoría de las personas se encuentra a gusto con quienes son semejantes a ellas, de modo que, al parecerse un poco más a otras personas, se pueden perfeccionar sus sensaciones de comodidad y aceptación.
- Utilizar el lenguaje para comunicarse y ejercer influencia. Aquí existen varios aspectos, que incluyen los siguientes:
 - Reconocer los patrones de motivación y la personalidad a través de los patrones del lenguaje.
 - Reconocer cuales son los sentidos en los que la gente confía, escuchando las palabras reales que utiliza.
 - Ser capaz de utilizar un lenguaje específico o general, según sea adecuado para alcanzar determinados resultados.
 - Utilizar un lenguaje indirecto para persuadir y ejercer influencia.
 - Respetar las palabras y frases reales utilizadas por los individuos, ya que representan su experiencia de la realidad.

Pensamiento

Harris (2007) afirma que “los elementos del pensamiento incluyen ver (visualizar), oír (imaginar sonidos o tener “conversaciones internas”, diálogos mentales), experimentar sensaciones (emocionales y táctiles) y sentir olores o gustos. En cada una de estas áreas, la P.N.L. permite a las personas advertir sus pensamientos y luego, si fuera necesario, modificarlos” (p. 27).

Sentimientos

Para Harris (2007) “la P.N.L. se ha basado en gran medida en las actividades de los terapeutas y ha continuado destacando la importancia de un estado emocional equilibrado para lograr un rendimiento efectivo” (p. 28). Dispone de técnicas para manejar las emociones, muchas de las cuales incluyen los cambios sensoriales. Las respuestas emocionales son a menudo producidas por los pensamientos y evidentemente están en estrecha conexión con ellos, de modo que al cambiar modelos de pensamientos es a menudo posible modificar las respuestas emocionales.

Otra forma mediante la que la P.N.L. utiliza las emociones es a través de su asociación con la conducta. Al existir un vínculo estrecho entre el cuerpo y la mente, cuando se realizan cambios corporales se producen con frecuencia cambios mentales.

Creencias/Valores/Suposiciones

De acuerdo a las premisas de Harris (2007) “una de las ventajas de la PNL es su capacidad para promover cambios a niveles profundos. Aunque los cambios se pueden favorecer enseñando nuevas habilidades, la verdadera base de cada individuo son las creencias, los valores y las suposiciones” (p. 30).

Gran parte de la P.N.L. se refiere a los cambios de las creencias, los valores y las suposiciones, a veces de aún forma directa y otras de forma indirecta.

Lo que resulta interesante de la forma en que la P.N.L. actúa para producir esas modificaciones es que pueden ayudar a las personas a experimentar cambios mentales

en vez de tener que realizarlos en situaciones de la “vida real” teniendo que enfrentarse a obstáculos reales (o imaginarios).

Espiritualidad

La P.N.L. ofrece también modos de exploración que están “más allá” de la experiencia cotidiana. Así lo afirma Harris (2007) “La espiritualidad es un concepto bastante diferente a los otros elementos, es decir, la conducta, los pensamientos, los sentimientos y las creencias. Estos elementos son más fáciles de comunicar porque es mucho más probable que todos los comprendan de la misma forma” (p. 31).

A pesar de la limitación, muchas personas que trabajan con la P.N.L. están ayudando a otras a desarrollar su conciencia espiritual.

Características de la Programación Neurolingüística

La P.N.L. tiene unas características muy específicas. Otras disciplinas pueden tener una o más de dichas características, pero es la combinación de todas ellas la que hace singular. Según Harris (2007), se presenta lo siguiente:

Se basa en un enfoque Holístico.

La P.N.L. considera que todas las partes de una persona están relacionadas entre sí y que los cambios de una parte se reflejan en todas las demás. Este punto de vista supone que se tienen en cuenta las consecuencias totales de cualquier proceso de cambio.

Trabaja con micro detalles.

En contraste con su punto de vista holismo, la P.N.L. se ocupa a menudo de los pequeños detalles. Un ejemplo de esto es la forma en que trabaja con elementos específicos de los procesos ideáticos, tal como la forma en que las personas visualizan y utilizan el “dialogo interno”. La P.N.L. permite analizar dichos procesos con el fin de que sean más efectivos. Trabajar con los detalles a menudo ayuda a

comprender y asimilar y permite trabajar con un elemento a la vez en lugar de abrumarse con varias actividades simultáneamente.

Se basa en la competencia y en la formación de modelos.

La P.N.L. se ocupa de las habilidades y capacidades individuales. En este sentido se complementan bien con los actuales métodos de formación y desarrollo.

Se centra en los procesos mentales.

Aunque gran parte de la P.N.L. se refiere a la conducta, también se ocupa en gran medida de cómo los pensamientos influyen en el rendimiento de las personas. La P.N.L. ofrece formas para modificar los patrones mentales y ayuda a modificarlos con el fin de que sea posible mejorar la vida de las personas.

Utiliza patrones de lenguaje específicos.

La utilización de patrones de lenguaje propone técnicas sólidas para relacionarse con otras personas y producir cambios.

Trabaja con la mente consciente e inconsciente.

Existe una aceptación general de la existencia de la mente inconsciente y de su poderosa influencia en nuestras actitudes y conductas. Dicha influencia puede ser positiva o negativa, dando como resultado una conducta que puede conseguir resultados ventajosos u obstaculizarlos. Reconocer la influencia de la mente inconsciente da gran información del trabajo de la P.N.L., de modo que, aunque es posible utilizar la P.N.L. para trabajar únicamente a nivel consciente, por ejemplo para analizar y descomponer una habilidad en partes concretas con el fin de enseñarla, es probablemente más efectivo cuando integra el proceso inconsciente/consciente.

Por ejemplo, cuando se enseña una determinada habilidad a personas que creen que les resultará difícil aprenderla, es posible tratar el proceso de aprendizaje de manera que incorpore elementos que lleguen a la mente inconsciente y sean directamente absorbidos a un nivel profundo.

Su proceso y resultado son rápidos.

Una principal característica de la P.N.L. es rapidez con la que puede producir resultados. Lo habitual es pensar que si el cerebro trabaja (y aprende) rápidamente, también se pueden producir cambios a gran velocidad. Esto está en contradicción con muchos enfoques tradicionales, especialmente la psicoterapia, que sostienen que para comprender y modificar ciertas conductas son necesarios los tratamientos lentos. Que a menudo duran años.

Tiene un enfoque neutral

El enfoque de la P.N.L. es neutral. Es un instrumento y no una receta. La forma en que se utiliza depende completamente del terapeuta y del paciente. Existen muchas formas de utilizar la P.N.L.

Es respetuosa.

Algo interesante del P.N.L. es que uno de sus principios supongo el respeto por los demás, desde las primeras etapas de formación se insiste en este importante aspecto. A causa de ello, se tiene en cuenta lo que se denomina “ecología”, que, en la P.N.L., significa las circunstancias que rodean cualquier intervención particular. Se ecológica significa prestar atención a las necesidades y deseos de las persona con las que se trabaja y tener en cuenta su punto de vista y situación, así como las propias ideas acerca de lo que es deseable para una situación dada. Este intrínseco énfasis sobre la ética hace que la P.N.L. se destaque entre otras muchas disciplinas.

Modelos de la Programación Neurolingüística

Un modelo se puede describir como una representación de un sistema o proceso, una representación que muestra las partes componentes la forma en que se relacionaba entre sí. “Modelar” es un término muy utilizado en P.N.L., y se puede definir de diferentes maneras. Probablemente la descripción más común del término

es la de un proceso por el que alguien analiza o copia la forma de ser de otra persona o sus patrones de conducta, pensamiento o reacción.

Existen dos tipos diferentes de modelado en la P.N.L. El primero es lo que se podría denominar Identificación de Trance Profundo. Se “absorben” las características de otra persona invirtiendo tiempo en la observación y asimilación de su conducta. La palabra “trance” se utiliza porque el estado en que tiene lugar esta absorción de la conducta de la otra persona requiere una total concentración en el tema.

El segundo tipo de modelado se denomina Modelo de Estrategias. Este proceso supone una exploración consciente de los elementos incluidos en el rendimiento de una persona. Por medio del modelado de estrategias es posible analizar y codificar los objetivos, conducta y modos de pensar y sentir de un individuo, este análisis puede ser tan detallado como sea necesario, incluyendo, por ejemplo, ínfimos sub-elementos del pensamiento tal como el tamaño y la forma de las imágenes que visualizan las personas, las localizaciones precisas de los sentimientos en su cuerpo y un análisis exacto de su conducta, tal como la postura que asume cuando habla por teléfono o el color de tinta que elige para firmar sus cartas. Merece la pena recordar que, en el modelado, el enfoque más elegante es modelar simplemente los elementos que marcan la diferencia entre un rendimiento medio y un rendimiento excelente, no es necesario modelar absolutamente todo lo que hace la persona que sirve de modelo.

Algunos modelos de la Programación Neurolingüística

Tote

Este modelo fue desarrollado por George Miller, Eugene Galanter y Karl Pribram y fue propuesto por primera vez en su libro *Plans and the Structure of Behaviour* (Los planes y la estructura de la conducta) en 1960. Muestra un mecanismo de información que se puede utilizar como una ayuda para resolver problemas, para la creatividad y el desarrollo.

Los mecanismos de información son muy comunes en los procesos automatizados, y la P.N.L. aplica el concepto a la conducta, mostrando que si no alcanzamos un resultado deseado debemos hacer algo con el fin de conseguir el éxito.

Según Harris (2007)

“El Tote tiene tres elementos:

- T= Prueba
- O= Operar
- E= Salir

El Tote ayuda a evaluar lo que las personas hacen permitiéndoles más flexibilidad con el fin de conseguir mejores resultados” (p. 92).

Role

Desarrollado por Robert Dilts, Role ayuda a identificar como piensan las personas y consecuentemente cómo se comportan, incluye cuatro factores según Harris (2007):

- R= Sistemas de representación (¿Cuál de los sentidos, vista, oído, gusto, olfato, utiliza más la persona en cuestión, en su forma particular de pensar?)
- O= Orientación (¿se orienta la persona hacia el interior, recuerdos o imaginación. O hacia el exterior, hacia el mundo exterior?)
- L= Conexión (¿Cómo se conecta un paso de la estrategia con los otros pasos en una secuencia, se superponen las diferencias etapas o son sucesivas?)
- E= Efecto (¿Cuál es el efecto, resultado o propósito del paso en la estrategia, por ejemplo, para acceder, organizar, evaluar o juzgar la información?)

Al considerar cada uno de estos elementos, es posible configurar la experiencia de pensamiento de una persona para mejorar la creatividad y la efectividad (p. 94).

Score

Este modelo, desarrollado por Robert Dilts y Todd Epstein entre 1987 y 1991, se ocupa de resolver creativamente los problemas y sugiere que este proceso consta de cinco elementos, de acuerdo a Harris (2007) son:

- S= Síntomas (“los aspectos conscientes y más evidentes del estado de un problema que permanecen más o menos constantes con el paso del tiempo”)
- C= Causas (“los elementos subyacentes responsables de la creación y el mantenimiento de los síntomas, tienden a ser menos obvios que los síntomas”)
- O= Resultados (“estados y objetivos deseados que ocupan el lugar de los síntomas”)
- R= Recursos (“elementos responsables de transformar las causas y los síntomas y de crear y mantener los resultados o efectos”)
- E= Efectos (“reacciones o resultados derivados de conseguir un objetivo, pueden ser positivos o negativos según la forma en que afecten la motivación”) (p. 95).

Modelos de Lenguaje

Existe una gama de modelos de lenguaje en la P.N.L., los más conocidos son probablemente el Meta-Modelo y el Modelo Milton.

El Meta-Modelo fue desarrollado por Richard Bandler y John Grinder. Se lo denomina de ese modo porque se ocupa de una representación (palabras) que se emplea para investigar otra representación (experiencia) que está más allá de las palabras. Según Harris (2007) “se basa en el trabajo de lingüistas como Chomsky y Korzybski, e indica que el lenguaje es una demostración externa de la experiencia interna y que tiene una estructura, con palabras que forman una estructura “superficial” y representan una “estructura profunda” o la experiencia en sí misma (p. 96). El lenguaje no es la realidad, simplemente la representa, y si comprendemos el significado del lenguaje de una persona será más probable que comprendamos su experiencia real, que está más allá de las palabras.

El modelo considera tres factores que pueden conducir a confusión y a una interpretación errónea:

- Borrar.
- Distorsionar.
- Generalizar.

En otras palabras, no siempre dicen exactamente o completamente lo que quiere decir, sino que omiten cosas, las modifican o las convierten en categorías amplias en vez de temas específicos.

Algunos ejemplos de cómo funciona el Meta-Modelo son los siguientes:

Afirmación: Me fue muy bien en los exámenes

Pregunta del Meta-Modelo: ¿Qué quieras decir con “muy bien”?

Objetivo: Aclarar el nivel de rendimiento.

Afirmación: No está bien llegar tarde.

Pregunta del Meta-Modelo: ¿Quién lo dice?

Objetivo: Descubrir de donde provienen las ideas de una persona sobre la impuntualidad.

Afirmación: Todos tienen problemas para hablar en público.

Pregunta del Meta-Modelo: ¿absolutamente todos?

Objetivos: Demostrar que la afirmación es una generalización y permitir que la persona que la ha dicho pueda volver a pensar en ello.

De modo que el Meta-Modelo se ocupa de la precisión, claridad y comprensión mutua.

El Modelo Milton también se ocupa del lenguaje y es, de diversas maneras, la inversa del Meta-Modelo. Según Harris (2007) “el modelo Milton se basa en los patrones de lenguaje de Milton-Erickson. Mientras que el Meta-Modelo se centra en la precisión y la claridad, el modelo Milton se interesa por el lenguaje general e indirecto utilizado para ejercer influencia” (p. 98).

Milton-Erickson fue un maestro de la comunicación que usaba el lenguaje creativa y flexiblemente para conseguir resultados con sus pacientes. Aunque muchas personas han afirmado que no siempre era consciente de los procesos que usaba, cuando Bandler y Grinder lo estudiaron emergieron de su método patrones característicos. Algunos de ellos fueron codificados y se conocen ahora como el modelo Milton, algunas de cuyas características son la generalización, la ambigüedad, el lenguaje indirecto y la sugerión. Al considerar el Meta-Modelo, descubrimos que su propósito era la claridad y la precisión, entonces ¿por qué existe un lugar para algo que se opone directamente a él? La

respuesta es que a veces no ser específico permite el uso de la imaginación, que puede conducir al pensamiento creativo y permite acceder a la mente inconsciente. La sugerencia también puede promover un cambio sin dirigirlo.

Existen muchos otros elementos en el modelo Milton, y que nos ocuparemos de uno más. Es el uso del lenguaje para cambiar el pensamiento de una personal a diferentes marcos temporales. Esto podría incluir hacerlo regresar al pasado para analizar sucesos ocurridos o tener una diferente perspectiva con relación a ellos. Probablemente el uso más común sea, sin embargo, el de cambiar a alguien (metafóricamente) utilizando el tiempo futuro. Entonces, si una persona encuentra difícil comenzar una tarea, usted podría decirle: “Cuando la haya terminado, se sentirá confiante y a gusto por haber sido capaz de realizarla”. Esto implica que llegará el momento en que se haya completado la tarea y también permite que la persona en cuestión cree para sí misma la sensación que experimentara cuando haya concluido la tarea. Un simple cambio en el lenguaje promueve la confianza y la motivación.

Técnicas de la Programación Neurolingüística

Harris (2007), en su libro elementos de la P.N.L., plantea múltiples técnicas que se describen a continuación:

Posiciones perceptivas

A menudo las personas utilizan frases que se refieren a posiciones, como al decir: “Si yo estuviera en tu lugar” o “Comprendo tu punto de vista”. Sin embargo, no siempre es realmente tan fácil comprender como piensa, siente y actúa otra persona. Las posiciones perceptivas ofrecen formas para realizar cambios de perspectiva.

La P.N.L. se refiere a una serie completa de “posiciones perceptivas”. Si una persona está “en primer posición” está muy apegada a su propio cuerpo y a menudo experimenta emociones intensas. En contraste, estar “en segunda posición” es estar separado y ser capaz de observarse a sí mismo desde una perspectiva diferente. La

P.N.L. llama estar asociado a la experiencia de estar “en primera posición”, y estar disociado a esta estar “en segunda posición”.

En el estado asociado, las experiencias propias pueden estar intensificadas. Es posible revivir experiencias pasadas “como si uno estuviera aun allí” e imaginar experiencias futuras de un modo similar.

Las desventajas de estar asociado son que puede resultar difícil revisar críticamente los propios sentimientos o manejarlos y que a veces uno puede resultar agobiado por las emociones, un problema que surge cuando los sucesos traumáticos del pasado están muy vivos en nuestra imaginación.

En el estado disociado es posible adoptar un punto de vista más separado y de este modo ser capaz de supervisar lo que uno hace tal como lo hace, la desventaja es que puede interrumpir las respuestas emocionales y dar la impresión de ser frío y distante.

Más allá de esta primera y segunda posición, existe una serie de perspectivas adicionales denominadas “Meta-Posiciones” por relacionarse con posiciones que están más allá de las originales. Algunas veces la siguiente posición (“tercera posición”) se denomina “visión de helicóptero” porque en ella se pueden observar simultáneamente tanto el individuo como las personas con quien se relacional. Entonces es posible pasar a las posiciones adicionales donde uno está “mirando cómo se mira a sí mismo”. Aunque la “tercera posición” se ha denominado una posición de observador, un escritor (Sinclair) ha sugerido que, en virtud de la observación, la tercera persona es, en efecto, parte de la situación y no está más allá de ella en absoluto, y que las verdaderas Meta-Posiciones están más allá de la tercera posición y no simplemente la segunda.

Cambiar de perspectiva puede fomentar la autoconsciencia, la comprensión de los puntos de vista de otra persona y también favorece que nos separemos de las propias emociones para revisarlas de un modo más objetivo. Harris (2007).

Re-Encuadre

Esta técnica también trata de los cambios de percepción. “Re-Encuadre” significa simplemente darle otro significado posible a un suceso, pensamiento, sentimiento o acto.

Todos podemos reencuadrar eventos para nosotros mismos o ayudar a otros a reencuadrar sus propios pensamientos y experiencias. Esta técnica se puede emplear en diversos contextos, incluyendo la terapia, la vida laboral y el crecimiento personal. Harris (2007).

Dividir

Esta técnica, que se ha sacado de la tecnología de la información, de alguna forma trata también de los cambios de perspectiva. Al considerar una situación desde diferentes ángulos y a diferentes niveles es posible llegar a comprender como manejarla.

Se pueden obtener excelentes resultados al ayudar a las personas a que consideren el tamaño adecuado de las partes de aquello que están haciendo. Algunas aplicaciones se refieren a la administración del tiempo. Harris (2007).

Anclaje

Esta técnica se ocupa de la gestión de las respuestas. La técnica se basa en el enfoque conductista del aprendizaje que enseña que las respuestas se pueden “anclar” por asociación.

El anclaje supone asociar un elemento disparador (o estímulo) con una respuesta de modo que, por ejemplo, tocar el hombro de una persona que está sonriendo puede hacer que en el futuro se sienta bien cuando alguien la toque del mismo modo. De modo similar, un tono de voz negativo, usado frecuentemente, puede favorecer que se esperen críticas.

Los anclajes se presentan de diversas formas: los simples como los que producen un sonido o que alguien nos toque, y los más complejos que suponen un movimiento o cadenas (secuencias) de anclajes conectados entre sí, cada uno de los cuales conduce a la persona en cuestión a un nuevo estado de respuesta emocional.

El anclaje es útil para que las personas permanezcan en un estado emocional positivo y se puede emplear para conseguir buenos efectos en las situaciones terapéuticas.

Richard Bandler ha definido el anclaje como “el apareamiento de un estímulo con un conjunto de respuestas altamente predecible” (R. Bandler y J. Lavalle, Persuasion Engineering (Ingeniería de la persuasión), Meta-Publications Inc., 1996). Harris (2007).

Partes

Otra técnica que puede ser útil para comprender las confusiones, resolver problemas y conflictos en el uso de las partes. El término “partes” es realmente metafórico, se relaciona con el hecho de que las personas frecuentemente se expresan como si fueran más de una entidad. Por ejemplo, una persona puede afirmar: “una parte de mi quiere cambiar de trabajo, pero otra cree que sería mejor quedarme donde estoy”.

Es posible utilizar el concepto de partes para que una persona comprenda los diferentes elementos de su personalidad. Al tratar las partes como si fueran personalidades individuales, es posible trabajar con ellas como si fueran reales, ayudando a la persona a comprender cuales son los modelos de las partes y como se pueden utilizar o superar. Una vez mas, muchas de las aplicaciones del trabajar de las partes se realizan en la terapia.

Sub-modalidades

Es el término dado a las distinciones que se hacen entre los aspectos de la conciencia sensorial. Generalmente se reconocen cinco sentidos: vista, oído, gusto, tacto y olfato. Harris (2007).

Preferencias sensoriales

Se trata de un área en la que se destaca la P.N.L., aunque en realidad es solo una pequeña parte de los que puede ofrecer. Los individuos varían según la forma en que emplean los diferentes sentidos. Algunos son muy visuales, otros más auditivos (en relación con el lenguaje, los sonidos y el diálogo interno), otros cenestésicos (se fían

profundamente de sus sentimientos) algunos individuos usan el sentido del gusto y del olfato en gran medida.

La P.N.L. ha reconocido que las personas emplean a menudo palabras específicas cuando utilizan diferentes canales sensoriales (por ejemplo, una persona visual puede utilizar frases como “ya veo”, “me lo imagino”, mientras que una persona cenestésica podría decir “eso me agruma”, “es un poco profundo para mí”, “hazlo otra vez” una persona auditiva podría expresar: “suena bien”, “eso ha dado en la tecla” y una persona que utiliza con frecuencia el dialogo interno podría manifestar “creo que es una buena idea” o “tengo en mente aceptarlo”).

Con el fin de señalar que canal sensorial utilizan las personas, la P.N.L. sugiere que los elementos como los movimientos oculares y el ritmo del discurso pueden ser de gran utilidad. Por ejemplo, las personas a menudo miran hacia arriba cuando están visualizando y miran hacia abajo cuando están experimentando intensos sentimientos. De modo similar, tienden a hablar rápidamente cuando visualizan, ya que lo que dicen debe seguir el ritmo de las imágenes mentales que se producen rápidamente, mientras que aquellos que están experimentados sentimientos tienden a hablar lentamente porque generalmente se accede a ellos de una forma paulatina. Harris (2007).

Empatía (Rapport)

La P.N.L. también es muy conocida por un área que se ocupa de ayudar a las personas a crear y mantener buenas relaciones. Desarrollar la empatía es un paso esencial para relacionarse eficazmente con los demás, y existen técnicas de P.N.L. muy específicas para conseguirlo.

Trasladarse al futuro/generación de una nueva conducta.

Trasladarse al futuro es el proceso por el que una persona se imagina haciendo algo en el futuro con el fin de comprobar cuales podrían ser los resultados, una ayuda muy valiosa para tomar decisiones. Harris (2007).

Agitar/curas rápidas de la fobia y patrones de perspectivas.

Estas técnicas ofrecen medios rápidos para ayudar a las personas a cambiar su percepción de una situación, descansan sobre las alteraciones de la mente al percibir la realidad, y, aunque existen obvios precursores el proceso de agitar, se ha atribuido a Richard Bandler, la cura rápida de la fobia a Bandler y Grinder, y fue JhonMcWhirter quien desarrollo los patrones de perspectiva.

Las técnicas de agitar y de los patrones de perspectiva pueden utilizar diversos sentidos para producir cambios de percepción. Por ejemplo, una imagen mental positiva se puede superponer a una negativa para volver a programar la mente con el fin de que responda positivamente a una situación. Alternativamente, un dialogo o sonidos positivos pueden sustituirse por negativos o compararse con ellos con el fin de colocarlos en su debida perspectiva. Las técnicas actuales para conseguirlos en la terapia pueden variar de acuerdo con el proceso que el terapeuta considere adecuado.

Los tratamientos de las fobias incluyen ayudar a las personas a experimentar situaciones separándose de ellas. Esto puede incluir imaginarse a si mismo en una situación en vez de revivir la experiencia real o imaginar la situación como si fuera vivida por otra persona. Otra forma de ayudar a las personas a solucionar sus fobias es incluir un enfoque que introduzca una novedad en la situación. Por ejemplo, incluir una nota de humor, exagerar los elementos o alterar la percepción temporal de la persona para que la experimente de un modo acelerado o invertido.

Dichas técnicas permiten ser más positivos y superar problemas pero, por ofrecer poderosos medios de trabajar con sucesos traumáticos o difíciles, deben ser supervisadas. Harris (2007).

Desarrollos de la Programación Neurolingüística.

Con el progreso de la P.N.L. han tenido lugar nuevos desarrollos. Uno de ellos, es la P.N.L. de Nuevo Código. Otro desarrollo ha sido la Ingeniería del Diseño Humano creada por R, Bandler. Incluye elementos como los paneles de control mentales, para ayudar a las personas a alterar sus experiencias sensoriales (incluyendo el control del dolor) y el uso de sonidos externos (posiblemente música, animales y otras personas

hablando) para eliminar la autocritica negativa sustituyéndola por patrones mentales más positivos. Con este enfoque, es importante como se instalan los nuevos patrones para que los procesos tengan existo. Otros desarrollos son la Terapia de la Línea de Tiempo de Tad James (una forma de hacer que una persona regrese en el tiempo en un estado de tranque para identificar y neutralizar traumas emocionales), la Sintaxis Somática de Judith Do Lozier (que utiliza el hecho de que los movimientos corporales tienen estructuras, como las oraciones, y emplean este conocimiento para mejorar las acciones y las relaciones), el Modelo Conductual Evolutivo de John McWhirter (DBM, una aproximación sistemática que utiliza el modelado de figuras virtuales para crear modelos y aplicarlos en todos los niveles de la experiencia humana) y el Reprocesamiento de la Desensibilización del Movimiento Ocular de Francine Shapiro (/MEDR, tratamiento terapéutico de los bloqueos y traumas sin elaborar a través de los movimientos oculares guiados, no es estrictamente PNL, pero utiliza premisas similares.

La Programación Neurolingüística y la Educación

Según Arocha (s/f) “cada uno de los seres manos va conformando su mapa personal, su propia historia de vida desde el vientre materno, como “un molde” que al nacer se rompe, no existe otro ser humano igual, en este sentido, la P.N.L. propone un principio fundamental y dice que el mapa no es un territorio” (p. 23), es decir, percibimos el mundo a través de nuestros sentidos, percepciones, emociones, creencias, filtros, estos le dan un fin muy particular a lo que consideramos realidad y puede ocurrir que esta realidad no sea, necesariamente, la verdad, ni para el otro, ni para el mundo.

El/la docente tiene que valorar mucho este principio sobre todo en la relación con sus alumnos(as) y con todas las personas que conforman su espacio de relaciones familiares, de pareja, dentro de las organizaciones que prestan sus servicios e interactúan aplicar este concepto nutre y valora las relaciones humanas, además permite establecer una comunicación congruente y efectiva, desde el amor. Arocha (s/f).

Como dice Arocha (s/f).refiriéndose a este aspecto, específicamente en la relación del docente con el alumno, “Como vivimos, educaremos y conservaremos en el vivir el mundo que vivimos como educando, y educaremos a otros, con nuestro vivir con ellos, el mundo en el convivir” (p. 26).

Esto significa legitimar al otro, como un autentico ser igual a nosotros. El mapa es reflejo de nuestra autoestima, Arocha (s/f) la define como “una fuerza motriz generadora de motivación que inspira nuestras conductas, ella hace reconocer las capacidades de las personas, como también sus debilidades, esto genera una capacidad de autocritica que permite alcanzar el dominio de si mismo, flexibilidad y capacidad de entender mejor a las personas y al mundo que nos rodea, dándonos fuerza y energía para vivir” (p. 35).

El desarrollo de la autoestima desde la P.N.L. plantea que ésta se logra en la medida que aprendemos desde las dimensiones de nuestras vidas: el cuerpo, la mente, el lenguaje, el espíritu. La sincronización entre esas dimensiones permitirá mayor congruencia como seres humanos, solo desde esos espacios de congruencia y consistencia, alcanzaremos cada vez mas niveles de madurez y de autorrealización. Desde el punto de las relaciones interpersonales, permitirá establecer relaciones de interdependencias, esto se expresara a través del compartir, respeto mutuo en dichas relaciones.

Cada ser humano tiene una necesidad propia, consciente o inconsciente de dejar un “legado” en esta vida, esto obedece a sus necesidades espirituales de trascendencia y responde a palabras claves que el ser debe formularse desde muy temprana edad con ayuda de sus padres, familia, el docente. Estos son fundamentales para dar respuesta a las preguntas, para la conformación de su autoestima, valores, creencias y percepciones de sí mismo.

Como docentes nos interesa, en primer lugar, el encuentro con los alumnos y las alumnas, conocer como se perciben, como perciben la asignatura o cursos que se les va a impartir, igualmente que “impresión” nos causan y les causamos a ellos, todo esto es importante chequearlo en este primer encuentro a través de lo que se llama el

contrato psicológico. De acuerdo a Arocha (s/f) en este primer espacio el docente debe establecer en conjunto con el grupo:

- Percepciones
- Expectativas mutuas (docente – alumno/alumna)
- Pautas de comportamiento
- Los valores que regirán el proceso: confidencialidad, respeto, puntualidad, responsabilidad, comprensión, etc (p. 49).

Estamos comunicándonos constantemente a través de nuestras percepciones, no es lo mismo como nos comunicamos con una persona que nos inspira confianza, a como lo hacemos con otra que nos inspira desconfianza. Estos cambios en el proceso de relación están condicionados, particularizados por la percepción, desde la P.N.L. condicionan nuestro ver, oír, sentir, en relación al otro o a las situaciones.

De allí que otro postulado de la P.N.L. sea:

“Vida y mente son un proceso continuo de transformación”

Las interacciones personales forman circuitos de retroalimentación. Los ambientes, las personas y el tiempo cambian, las acciones no siempre producen el mismo efecto, en otro ambiente, con otras personas y en otros momentos.

Es importante entrenar nuestra percepción, ya que es posible así adquirir mayor facilidad para detectar mensajes múltiples, congruencias, incongruencias, meta mensajes, contradicciones, así como para conocer más nuestros recursos internos, procesar mejor la información, todo esto unido a una mayor capacidad de observación y escucha activa. Las personas poseen todos los recursos necesarios dentro de sus posibilidades físicas, conocimientos y modelos del mundo para alcanzar los cambios que deseen.

Se dice que el eje central de la P.N.L. consiste en ayudar a una persona que clarifique cual es su estado presente (el qué) para a través de estrategias (el cómo hacerlo) llegar a un estado deseado, de allí la expresión “la P.N.L. es el viaje entre un estado presente hacia un estado futuro” Arocha (s/f).

El proceso de aprendizaje a través de la P.N.L.

Según Palma (2009) “el aprendizaje es un proceso de adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y de crecimiento personal, por medio de la educación formal, la experiencia y los conocimientos tácitos” (p. 45). En relación a este proceso, la P.N.L. toma conceptos muy puntuales del constructivismo, tales como: la visión de que los procesos de cambio deben ser innovadores, integrales, donde las interacciones de los alumnos y alumnas con su entorno social y ambiental les permitan descubrir y desarrollar al máximo sus recursos internos, sus múltiples inteligencias y procesos meta cognitivos, a fin de incrementar sus potenciales creativos e innovadores. En este entorno juegan un papel muy importante, en función de su etapa de desarrollo, en primer lugar su ambiente formativo, sus padres, el/la docente, su participación en grupos y en si todas sus relaciones sociales. Esto, unido a su contacto con el docente (concebido como un(a) mediador (a) de aprendizaje, cuya función fundamental consiste en resguardarlo y acompañarlo en este proceso, le permitirá al alumno oportunidades eficaces de hacer transferencias de conocimientos, lo que también le brindara la oportunidad de alcanzar aprendizajes significativos, que lo prepararan para la vida, ser exitoso, aprender a convivir, a tener madurez, disposición a desaparecer y aprender cada vez que la vida lo enfrente a situaciones de cambio y transformaciones.

La P.N.L. toma de la teoría Gestalt el conocer toda la totalidad, globalidad, cierre de procesos, actuación integral y holística del hombre. A su vez, se vale de la teoría de sistemas y cibernetica, el concepto de energía, del proceso de retroalimentación, de sinergia, el concebir al hombre y sus manifestaciones como integrado por sistemas dinámicos inteligentes que interactúan entre si y se retroalimentan, al respecto, Carrión (2003) nos dice:

“Tal principio hace que el sistema sea mucho más complejo de lo que en principio podría poseer, puesto que la energía no fluye a través del sistema de una forma continua, mecánica y determinada, sino que lo hace siguiendo sus propias reglas e impulsos... que no pueden estudiarse aisladamente, sino siempre teniendo en

cuenta la integración, el lugar, el tiempo y los elementos que los constituyen o conforman” (p. 57).

Explicando más sobre el constructivismo y su relación con la P.N.L., tenemos el siguiente concepto según Días Barriga y Hernández Rojas (1998) “La postura constructivista se alimenta de las aportaciones de diversas corrientes asociadas a la psicología cognitiva, tales como, el enfoque psicogenético piagetano, la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría ausbiliana de la asimilación y el aprendizaje significativo, la psicología sociocultural vigotskana y de algunas teorías instruccionales” (p.46).

Epistemológicamente la P.N.L., parte del principio establecido que considera que el aprendizaje ocurre mediante el establecimiento de programas neurolingüísticos. El ser humano va construyendo en el proceso de aprendizaje mapas cognitivos en el sistema nervioso, que se entrelazan con la observación externa y dan pie a las diferentes acciones. Estos mapas están formados por la influencia del lenguaje y de las experiencias previas, esto permite activar patrones coherentes dentro de su sistema nervioso, lo que va desarrollando sus habilidades y competencias.

Lo anterior implica desarrollar al máximo la capacidad de atención, al respecto, Carrión (2003) propone una técnica que denomina “doble comando”, con ella se pretende estimular la actividad de los dos hemisferios, derecha e izquierda, y sus correspondientes atenciones, así podrán actuar sincronizadamente.

La comunicación y la Programación Neurolingüística

Maturana, refiriéndose a la relación docente y alumno, dice que “el dialogo es insustituible” (p. 61). En P.N.L., se dice que es imposible no comunicarnos porque hasta el silencio lleva implícito un mensaje. Nos comunicamos desde nuestra dimensión holística.

Existe una relación y un lenguaje muy estrecho entre las diferentes dimensiones que conforman el ser, se condicionan mutuamente. Por ejemplo, el lenguaje del cuerpo, cuando se dice “estoy alegre”, es porque está acompañado de una emoción de

bienestar que se expresan en la sonrisa, el brillo de los ojos, el cuerpo erguido, etc., y esto hace que igual y espiritualmente este en paz, tranquillo y feliz. Esta expresión corporal será totalmente distinta a si digo “tengo rabia”, el lenguaje de la emoción y espiritualidad serán distinto, ya que estarán acompañados de pensamientos y diálogos internos que generan esa rabia.

Usamos el lenguaje para ordenar nuestros pensamientos y conductas y para comunicarnos con las demás personas, la programación se refiere a la manera como organizamos lo que vemos, oímos, sentimos e igualmente como filtramos el mundo exterior mediante los sentidos. También estudia como tomamos conciencia del descubrimiento que hacemos del mundo a través de lenguajes y como reaccionamos, con o sin intencionalidad, a fin de producir resultados.

Los síntomas del mensaje entre las tres fuentes del lenguaje (cuerpo, palabra, tono de voz) es lo que se denomina comunicación congruente, es decir, cuando existe una armonía y relación entre lo que pienso, siento y digo. Cuando enviamos mensajes contradictorios por estos diferentes canales, se habla de mensajes o comunicación incongruente.

En su libro Harris (2007) menciona que “Bandler y Grinder (1975), en relación a la comunicación habla del metamodelo, es decir, de lo que hacemos a través de la forma como configuramos el lenguaje en función de las experiencias. Este concepto se desprende de la Gramática Transformacional de N. Chomsky, que establece que la relación entre el lenguaje hablado o escrito y como lo estamos representando internamente, en este sentido, considera que el lenguaje posee dos estructuras: la superficial y la profunda” (p. 51).

Según Palma (2009) “el/la docente, en su comunicación con el alumno, debe tomar conciencia de cómo estructura su lenguaje y los efectos que produce cuando nos dice “no entendí”, o se queda pensado y dudando en responder. Estos son indicadores de posibles generalizaciones, omisiones o distorsiones de su lenguaje. Igualmente, cuando no captamos en su totalidad el mensaje que nos comunica el alumno, debemos ayudarlo a identificar las generalizaciones, las omisiones y las distorsiones, con las preguntas sobre el ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, a fin de

abordar la estructura profunda, en la búsqueda del verdadero contenido y significado del lenguaje y poder lograr, de esta manera, la efectividad comunicacional” (p. 65).

Para comunicarnos efectivamente con nuestros alumnos a través de la P.N.L. debemos establecer rapport, es decir, entrar en sintonía, congruencia y sinergia con él. Como hacer sería el paso siguiente, a continuación se especificaran los pasos que propone la P.N.L., según Palma (2009) :

1. Paso: Acompasar, esto significa seguir el ritmo del otro, observándolo para darnos cuenta de cuál es la modalidad predominante en su comunicación, que canal prevalentemente está utilizando (visual, auditivo, gustativo-olfativo, kinestésico) la agudeza sensoria será la habilidad que tiene una persona para percibir esos pequeños cambios en mayor o menor grado.

2. Paso: Establecimiento propiamente del rapport, generando un clima de confianza, afectividad, fundado en el respeto y valoración, que generara una relación empática, es decir, ponernos en el lugar del otro desde la comprensión y la aceptación como persona distinta que tiene su propia percepción de sí misma y del mundo que la rodea. Este clima permitirá descubrir el metamodelo del otro y poder ayudar para que se comunique desde una dimensión más efectiva y congruente, ayudarlo a aprender, desaprender, reaprender y convivir principios fundamentales que deben regir el proceso del aprendizaje y la relación docente-alumno.

Algunas recomendaciones para hacer más congruente y exitosa la comunicación.

Debemos recordar que el lenguaje tiene un poder hipnótico, producto del lenguaje analógico (no verbal) que influye de una manera determinante en los estados de ánimo, decisiones y, en sí, en el comportamiento. Esta estructura llega directamente al hemisferio derecho, de allí que, para incentivarlo, podríamos aplicar algunas estructuras lingüísticas que no son impositivas, tales como:

- Alternativas ilusorias: ejemplo, “desean realizar la actividad ahora o después del descanso”.
- Cláusulas temporales: inducen a la acción, por ejemplo, “cuando desarollen el primer modulo, tendrán todas las competencias para comprender la siguiente parte del programa”.

- Expectativas: “sé que ustedes están esperando alcanzar lo mismo que yo”, “espero que lo realicen exitosamente”.
- Frases afirmativas: “sé que lo lograrás”, “vas por el camino del éxito”.
- Utilización de análogos: “el cerebro derecho es como la magia, permite construir sueños”, “los dulces y las frutas son postres deliciosos”.
- Preguntas inducidas: “¿Cómo me gustaría que terminaras ese trabajo para que culmines todo el programa?”, “¿Cuánto dinero debo ahorrar para poder comprar el carro?

La palabra tiene un gran poder sugestivo y poderoso, los procesos neurológicos tienen un carácter cibernetico y energético, por eso se habla en la física cuántica de la Ley de atracción, es decir, si pensamos en cosas negativas, las atraemos ya que se generan emociones y comportamientos similares, igualmente, si decimos palabras negativas, las estamos “decretando” y generalmente ocurren. De allí que el docente tiene que cuidar su lenguaje y modelar un lenguaje positivo y asertivo en sus alumnos. Deben evitarse palabras que resten poder como por ejemplo:

- “No hagas tal cosa...”
- “Si pero...”
- “Por lo menos...”
- “Desafortunadamente...”

Influencia de las creencias en el comportamiento humano.

Las creencias son los filtros que condicionan la percepción del mundo. Las creencias son como los gobernadores del cerebro. Si coherentemente juzgamos cierta una cosa, es como si trasmitiéramos al cerebro una orden acerca de cómo deben representarse los sucesos.

Las creencias son las brújulas y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza de que si podremos alcanzarlos. Condicionan la realidad, aun a nivel fisiológico. Palma (2009).

La Programación Neurolingüística y la Creatividad

Palma (2009) afirma que “la creatividad consiste en la habilidad para desarrollar otros tipos de pensamiento diferente del pensamiento práctico y tradicional. Dentro de las escuelas del pensamiento creativo, se destacan fundamentalmente Saturnino de La Torre, Edward de Bono, creador de las modernas teorías sobre el pensamiento lateral y Tony Buzan, quien estudio y desarrollo el tema del pensamiento irradiante y la utilización de los mapas mentales como recursos que permiten desarrollar los hemisferios derecho e izquierdo simultáneamente” (p. 76).

Igualmente, Howard Gardner (1975) demostró que la creatividad no necesariamente implica una mayor cantidad de inteligencia, sino mas bien, otros tipos de inteligencias, al respecto planteo que todos los seres humanos tenemos en mayor o menor grado las siguientes inteligencias:

La lógica-matemática

La lingüística y verbal

La espacial

La musical

La kinestésica y corporal

La interpersonal

La extra personal

Y hoy en día muchos autores han incorporado la inteligencia espiritual, especialmente Tony Buzan.

Para Duque (2003) “señala las principales características de una persona creativa: logran desarrollar fluidez de ideas, son flexibles, redefinen sus problemas, buscan la originalidad, tienen motivación intrínseca, son tolerantes ante la ambigüedad, practican la visualización y la relajación” (p. 176).

Tomando en consideración estos conceptos, el/la docente debe incorporar, en la planificación de sus actividades, estrategias que contribuyan a desarrollar en sus alumnos y alumnas esas competencias que demuestran las personas creativas.

Las metáforas y las narraciones como recursos para desarrollar la creatividad.

Palma (2009) asegura que una estrategia muy poderosa que ofrece la P.N.L. es la utilización de las metáforas y narraciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para el desarrollo de la creatividad, ya que sus mensajes van directo al cerebro derecho.

El lenguaje de estas metáforas, cuentos o historias, consiste en expresar una cosa en términos de otra, a través, de “isomorfismos”, es decir, de un lenguaje transderivacional, muy propio del lenguaje hipnótico (sugestivo), cuyo propósito radica en expresar un lenguaje figurado, que la persona filtra de manera inconsciente, por lo que cada persona, le dará el significado pertinente a su situación actual (pensamiento y emociones).

Se dice que la biblia está escrita a través de narraciones y paráboles porque busca que cada persona que la lea le dé una interpretación diferente, en función de sus necesidades y visión del mundo, esto le permitirá llegar a sus propias conclusiones.

Algunos elementos esenciales de la P.N.L. para optimizar la relación del docente con sus alumnos serían, el reencuadre, el anclaje, el POPS y la psicogerografía.

Definición de Conflicto

De acuerdo a Darino (2000) “el conflicto es una expresión de desacuerdo o insatisfacción con un proceso de intención o con producto. Esta insatisfacción puede estar provocada por diferentes motivos, metas competitivas, intereses divergentes, confusión en la comunicación o conflictos personales” (p. 13)

Siguiendo esta línea de ideas se puede afirmar que los conflictos son propios en las relaciones humanas, con mayor frecuencia se observan ideas opuestas, intereses encontrados y obstáculos que dificultan las relaciones entre personas. Es allí donde se está en presencia de un conflicto.

Es importante destacar que ante un conflicto se producen una serie de sentimientos, principalmente relacionados con la frustración por lo que provoca una alteración en el comportamiento físico y mental.

Por su parte Neves (2008) asegura que “un conflicto es una situación que se caracteriza por la escasez de recursos y por un sentimiento de hostilidad” (p. 143). En otras palabras, se afirma que es posible no lograr todos los objetivos propuestos en situaciones determinadas. Con frecuencia algunas actividades deben quedar por fuera, ser pospuesto o sencillamente no considerarlo para darle permiso al logro de los objetivos. Si el conflicto está presente entre personas surgen sentimientos de hostilidad, mientras que si es individual provoca tensión interna.

Así mismo Neves (2008), afirma que “la situación conflictiva es subjetiva. Con esto quiero decir que aunque puedan existir causas objetivas, que por sí mismas justifiquen el conflicto éste surge solamente si estas causas son “sentidas” como tal por los sujetos” (p. 144). Para una persona una misma situación puede o no ser un conflicto.

De esta manera, el manejo de conflictos puede comprender su solución, dependiendo de la situación. Sin embargo, cuando existe una situación potencialmente dañina, es necesaria la intervención de una persona que participe en la solución del conflicto. Así lo afirma Darino (2000), “el mediador puede comenzar por observar las fallas” (p. 13)

Para Vinyamata (2001), el conflicto es como una “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos (...)” (p.129).

Los problemas que los gerentes enfrentan en las organizaciones, tienen características diferentes, y por tanto, requieren soluciones diferentes para cada uno de ellos. Por lo tanto, es importante destacar que el conflicto es una situación común

dentro de las organizaciones, siendo un proceso que da como resultado la percepción de ambas partes que trabajan de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y/o aversión.

También, cabe destacar que las partes involucradas en un conflicto pueden ser individuos, grupos y/u organizaciones. De ahí que el conflicto pueda comprender el hecho de que una persona se oponga a otra, un grupo se enfrente a otro o una organización se oponga a otra.

Así mismo, el **manejo de conflictos** puede comprender su solución, dependiendo de la situación. Sin embargo, cuando existe una situación de conflicto potencialmente dañina, es necesario que el gerente participe en la *solución de conflictos*.

Definida por Griffin y Moorhead (2010) como “un esfuerzo administrado para reducir o eliminar el conflicto dañino” (p.56). Por lo tanto, para fomentar la colaboración, quizá sea propicio tratar de ayudar a las personas a darse cuenta de que sus metas realmente no son tan diferentes como parecen. El gerente puede hacer una intervención oportuna y hacerle ver a los grupos sus metas como elemento de una meta superior a la que pueden contribuir en ambas partes.

Clasificación de los conflictos

Los conflictos pueden ser analizados o comprendidos desde diversas perspectivas. La clasificación se hará de acuerdo a sus características:

Conflictos Interpersonal e Intrapersonal

Según Darino (2000) “el conflicto interpersonal es aquel donde una persona se debate entre dos o más opciones para llegar a la toma de decisiones y su solución” (p. 14). Es el conflicto más frecuente que se produce en los sistemas sociales y también en las organizaciones. Mientras que el conflicto intrapersonal es aquel donde dos o más personas o grupos tienen diferentes intereses. Cuando esto ocurre la persona puede sentirse presionada por expectativas o demandas contradictorias. Según Rodríguez (2006) “el conflicto tiene su origen en la presión por la decisión” (p. 194). Esto se debe a que la decisión puede ser porque se tienen dos opciones igualmente

atractivas, una elección desgradable por una agradable y dos elecciones desagradables.

Conflictos Latentes o Emergentes y Manifiestos

Según Moore (1995) “Los conflictos latentes son aquellos que se caracterizan por las tensiones que no se han desarrollado por completo. Posiblemente las partes no han tomado conciencia de que exista un conflicto o la posibilidad de que se instale. Se experimenta una sensación de malestar sin identificar conscientemente” (p. 14).

Mientras que, los conflictos emergentes según Darino (2000) “son disputas en que las partes están identificadas. Hay un problema real por resolver. Encierran cierto potencial en escalada si no se resuelven a tiempo” (p. 14)

Por otra parte, Moore asegura que los conflictos manifiestos son aquellos en los que las dos partes se comprometen habiendo iniciado negociaciones o la regulación del conflicto, aunque no signifique que llegue a una solución.

Conflictos individuales

Según Darino (2000), “se dan cuando un individuo siente que sus intereses han sido lesionados frente a otra persona, al grupo o a la institución” (p.15). Este tipo de conflicto es muy frecuente en el ámbito escolar.

Conflictos intragrupal e intergrupal

Según Fisher (1990) *Se entiende el conflicto desde una perspectiva más estricta desde el sujeto, o amplia desde el interés del grupo.*

Los primeros son aquellos que afectan a una única persona. Son contradicciones que se producen en el interior de una persona. Mientras que los conflictos grupales afectan a dos o más personas.

Cuando un grupo siente lesionados sus intereses frente a un grupo mayoritario en que sus acciones no tienen en cuenta las necesidades de las minorías. Un grupo piensa que otro invade sus competencias. Darino (2000).

Así mismo Rodríguez (2006) plantea que los conflictos grupales también pueden ser intergrupales o intragrupales. El conflicto intragrupal es aquel donde “las personas se encuentran con que su trabajo en la organización es llevado a cabo al interior de grupos” (p. 194). Mientras que los intergrupos son aquellos donde “diferentes grupos dentro de la organización se enfrentan por las oportunidades que la organización ofrece” (p. 194).

Conflictos de alta intensidad y baja intensidad

Morales (1999), describe los diferentes tipos de conflictos y distingue entre ellos, los conflictos de alta densidad y baja densidad, que coinciden con la terminología utilizada por Kriesberg de conflictos tratables y conflictos intratables. Los conflictos tratables son aquellos en los que, a pesar de que existe violencia, la negociación es la que cierra el ciclo y acaba por generar una solución que reconoce la legitimidad de los intereses del grupo. En cambio, los conflictos intratables o de alta intensidad se caracterizan por repetidos fracasos en los intentos de solución. Se trata de conflictos que han afectado a muchas generaciones y que han generado muchos problemas al grupo, e incluso se constituye como parte de él. No obstante, ambos tipos de conflictos tienen cosas en común, ya que se componen de los mismos elementos (contexto, origen, individual, procesos de grupo, relaciones intergrupales, indicadores de intensidad) pero es el contenido de esos elementos el que varía de una forma de conflicto a otra. Además es tarea sencilla pasar de un tipo de conflicto a otro con los procesos de escalada y des-escalada.

Factores Subyacentes que Provocan Conflictos

El conflicto no es algo necesariamente negativo, todo lo contrario, es algo positivo si en este momento de desacuerdo se utiliza la vía del diálogo para el acuerdo.

La información

Según Neves (2008), la información suministrada a dos personas puede ser vista de diversas formas. Esto quiere decir “que si dos o más personas no tienen la misma información sobre determinado acontecimiento, es natural que tengan visiones diferentes sobre éste” (p. 153). Así mismo se debe considerar que cada vez que la forma de interpretar un acontecimiento sea diferente de la otra persona, “exponga sus razones y creencias sobre el asunto y, principalmente, procure saber la de los otros” (p. 153).

La percepción

Para Neves (2008), “la percepción tiene que ver con la forma cómo interpreta los acontecimientos que lo rodean. Ya que la percepción es una función que requiere de la personalidad y de la motivación, es natural que dos personas distintas perciban el mismo fenómeno de forma distinta” (p. 153)

El status

Por otra parte Neves (2008) plantea que “el status es el papel que la persona tiene con el grupo. Ese papel puede forzar a las personas a tomar posiciones que de otra manera no tomarían” (p. 154). Esto quiere decir que debe prevalecer la justicia.

La personalidad

De acuerdo a la manera de ser de cada persona el conflicto puede escalar potencialmente, por lo que es necesario conocer el perfil de aquellas personas involucradas en el conflicto para minimizar los riesgos.

Problemas de disciplina

Burlas y menosprecio hacia el educador, o de éste hacia los educandos haciendo ejercicio de su autoridad; ruidos interrupciones; dificultad al pasar del papel de líder impuesto a líder natural tratos con los educandos que tienen realidades más conflictivas; y conductas violentas.

Problemas de adaptación a las diferencias individuales

Comportamientos heterogéneos; relación personal escasa, comunicación en función de relación de poder, contabilizar las exigencias por cubrir los programas y la necesidad de atender a cada uno en particular; adaptación a ritmos de aprendizaje diferentes, enseñanza adaptada a los rendimientos y ritmos diferentes; problemas a causa de la falta de motivación de los educadores en general.

Problemas relacionados con la evaluación

Dificultad para continuar el nivel de rendimiento que institucionalmente se pide, con los ritmos personales de cada educador, y con la atención personalizada; necesidad de encontrar unos criterios de evaluación con los que evitar el fracaso en la educación, y a su vez atender los mínimos establecidos en los programas oficiales, pero considerando prioritario que éstos den respuesta a las necesidades del educando y no a las necesidades de homogeneización que el sistema impone.

Efectos de la tensión y el conflicto

Ante un conflicto la tensión aparece, en ocasiones para mejorar el desempeño de una persona, hacerla más creativa y productiva; y en otras ocasiones para verse perjudicada física, psicológica y emocionalmente.

La tensión moderada según Sánchez (2008) “influye de hecho fuertemente en el desempeño de muchas tareas. Mientras que el desempeño disminuye considerablemente cuando aumenta a niveles altos” (p. 262).

Es por ello que a continuación se definirán los problemas que se provocan cuando hay altos niveles de tensión:

Problemas físicos por tensión y conflicto

De acuerdo a Sánchez (2009) “la salud se ve afectada por problemas en el sistema inmunológico, en los que existe una capacidad reducida para reducir la enfermedad y la infección; problemas del sistema cardiovascular, como tensión

arterial alta y enfermedades cardíacas; problemas del sistema musculoesquelético, como dolores de cabeza por tensión y dolor de espalda y problemas del sistema gastrointestinal, como diarrea y estreñimiento” (p. 263).

Problemas psicológicos por tensión y conflicto

Los niveles altos de tensión según Sánchez (2009) “se acompañan de ira, ansiedad, depresión, nerviosismo, irritabilidad, presión y aburrimiento. La tensión ejerce mayor influencia en las acciones agresivas, como el sabotaje, la agresión interpersonal, la hostilidad, disminución de la autoestima, la incapacidad de concentrarse, insatisfacción laboral y las demandas” (p. 263).

Problemas del comportamiento por tensión y conflicto

En cuanto al comportamiento frente alto niveles de tensión, Sánchez (2009) afirma que “están la falta o exceso de apetito, el insomnio, el aumento del tabaquismo, y alcoholismo y el uso de las drogas” (p. 264).

Conflictos escolar

Según Darino (2000) “el conflicto existe en las instituciones educativas, en las aulas, en los recreos, en la sala de profesores, en la oficina del director. Los conflictos son parte de la vida, lo importante es cómo los resolvemos” (p. 18). Con frecuencia se espera que alguien externo de la solución al conflicto, como el docente o el director. Pareciera que un tercero orienta el conflicto hacia una solución donde alguien gana y alguien pierde.

Es por ello que existen técnicas que favorecen la resolución de conflictos. Según Darino (2000) “la Mediación es un procedimiento de resolución de conflictos donde el “tercero” es neutral, no tiene poder sobre los disputantes, sí ayuda a que éstos, en forma cooperativa, encuentren una solución a su disputa” (p. 18).

Así mismo Darino (2000) “el Mediador es el encargado de crear un clima de colaboración, de reducir la hostilidad y de conducir el proceso a su objetivo” (p. 18).

Estrategias Gerenciales para la Resolución de Conflictos

Toda organización está caracterizada por poseer un objetivo, el cual por medio de la toma de decisiones y la P.N.L debe unificar las acciones y los recursos de la organización en función de su logro. Y lograr esta meta es primordial para la organización y por consiguiente, el logro del objetivo influirá en cómo la organización se estructurará y se administrará. La solución del conflicto viene dado por el conocimiento de las técnicas de la P.N.L para tomar las mejores decisiones provocando un cambio asertivo y duradero.

En algunos casos puede ser que sólo la intuición alcance, como una habilidad además y un poco de suerte. Pero con frecuencia los enfrentamientos entre profesionales o la discrepancia de pensamientos sobre una misma situación requerirá de abundante información y estrategias que le permitan llegar a una solución a buen término.

Existen estrategias, métodos y procedimientos que se pueden utilizar para resolver conflictos, ya que el dominio de estas situaciones se convierte en un arma fundamental para el logro de los objetivos.

La Negociación

Desde la niñez se negocia, siendo un proceso que se deriva del razonamiento, ya en la edad adulta se llega a refinar tanto el proceso que su aplicación va desde el plano familiar, hasta el ambiente laboral, en los negocios, e incluso entre las naciones.

Hellriegel (1999), define la negociación como “un proceso en el que dos o más personas o grupos, con metas comunes, opuestas expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. Normalmente la negociación incluye una combinación de compromiso, colaboración y quizá algo de apremio sobre temas vitales” (p.369).

Por otra parte, Kennedy (1985), la define como “un proceso de solución de conflictos mediante el acuerdo entre las partes” (p.9). La negociación consiste en el acercamiento de dos partes opuestas hasta una posición mutuamente aceptable.

De acuerdo a estas definiciones una negociación es un proceso mediante el cual las partes involucradas tratan de llegar a un acuerdo que sea en beneficio entre ellas, a su vez buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo. La negociación ayuda al conflicto permitiendo que se resuelva de manera conciliadora para ambas partes.

La Mediación

En la mayor parte de las negociaciones ocurren directamente entre las partes involucradas, pero cuando parece que llegaron a un punto muerto, y eso se convirtió en un conflicto de ganar – perder, tal vez resulte benéfica la participación de un mediador que actúe como una parte neutral para la solución de diferencias haciéndolo por medio de la mediación. A continuación se presentan algunas definiciones:

Hellriegel (1999) dice que “es un proceso mediante el cual un tercero ayuda a dos o más partes a solucionar uno o más problemas” (p.372). Por lo tanto, la mediación es el intento de resolver una disputa a través de la participación de un mediador quien trabaja para encontrar puntos de consenso y hacer que las partes en un conflicto acuerden un resultado favorable.

Son métodos muy usados para el manejo de conflictos, ya que pueden ser denominados como un esfuerzo de colaboración en la búsqueda de ganancias en conjunto y un esfuerzo de colaboración para crear valor donde no ha existido previamente. Ocasionalmente, los grupos son incapaces de resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. Los candidatos probables son grupos que se encuentran en conflicto a menudo o que son guiados por gerentes de rangos igualitarios.

Los grupos pueden alcanzar un punto en el cual ellos se sienten estancados en el desacuerdo. Por esa razón, en vez de dejar que el conflicto continúe y se convierta en una batalla larga, desagradable, los dos lados deberían buscar ayuda en el exterior.

Una tercera parte, se puede llamar para mediar en una disputa. La utilización de un mediador permite que una persona imparcial trabaje con los dos lados para alcanzar un acuerdo que beneficie a ambos lados y a la organización como un todo.

Teoría Constructivista

El constructivismo tiene sus raíces en la filosofía, psicología, sociología y educación. El verbo construir proviene del latín struere, que significa “arreglar” o “dar estructura”. El principio básico de esta teoría proviene justo de su significado. La idea central es que el aprendizaje humano se construye, que la mente de las personas elabora nuevos conocimientos a partir de la base de enseñanzas anteriores.

Evidentemente las organizaciones están viviendo cambios muy violentos que las obligan a pensar en nuevos métodos y técnicas para afrontar los cambios, que les ayude a los gerentes educativos a dar soluciones a esos problemas. Esto les permite emplear para ello, tendencias epistemológicas como la teoría del constructivismo, que asume el conocimiento presente en el sujeto y por otra parte también se supone que el elemento fundamental para generar conocimiento es a través de las experiencias o conocimientos previos y a su vez construyen el conocimiento sobre la base de la realidad.

Según la perspectiva epistemológica, Jean Piaget, propuso que el conocimiento es el resultado de la interacción entre el sujeto y la realidad en la que se desenvuelve. Por tal motivo, el individuo al actuar sobre la realidad va construyendo las propiedades de ésta, al mismo tiempo que estructura su mente.

En tal sentido, el conocimiento es siempre una construcción que el sujeto realiza partiendo de los elementos que dispone. Esto suponde que es siempre activo en la formación del conocimiento y que no se limita a recoger o reflejar lo que está en el exterior. Es decir, que para el constructivismo, el ser humano crea y construye activamente su realidad personal. Por tal motivo, en cualquier organización se construye el conocimiento en base a esa realidad y se van modificando a partir de las experiencias previas que posea.

La aplicación del modelo constructivista al aprendizaje también implica el reconocimiento que cada persona aprende de diversas maneras, requiriendo estrategias metodológicas pertinentes que estimulen potencialidades y recursos, y que propicien en el docente el valor y la confianza de sus propias habilidades para resolver problemas, comunicarse y aprender a aprender.

Por tal motivo, estas nuevas concepciones nos establecen una marcada diferenciación entre el gerente y el líder, en la que el primero se encarga del orden de la organización y el segundo guiar a los miembros de la organización a la consolidación de las metas, por lo que se dice que el líder transforma y el gerente reacciona.

En este orden de ideas, en la formación gerencial del emprendedor, se requiere el empleo de métodos acordes a la exigencia competitiva, es decir, establecer una formación gerencial, señalando que la esencia del líder actual es la de asumir riesgos y el gerente de controlarlos.

Por esa razón, ésta investigación se encuentra bajo un *enfoque constructivista* entendiéndose como una teoría que ofrece explicaciones en torno a la formación del conocimiento. Así mismo, el constructivismo por Araya, Alfaro y Andonegui, (2007), plantea la formación del conocimiento “situándose en el interior del sujeto” (Delval, 1997, p.80). El sujeto construye el conocimiento de la realidad, permitiendo transformaciones del conocimiento.

Por otra parte, Descartes (1596 – 1650) considerado como el iniciador de las corrientes constructivistas modernas, escribe que el ser humano sólo puede conocer lo que el mismo construye. Debido a que el hombre puede trazarse proyectos de pensamiento, construir sus propias teorías, proponer la verdad de las cosas y sus propiedades. Siendo un proceso de liberación que convierte al pensamiento en un ente activo.

Este enfoque, se centra en la socialización de las personas, el manejo correcto de la comunicación y las técnicas de P.N.L, para abordar la complejidad de los conflictos de la organización y de esta manera poder resolverlos a corto, mediano o

largo plazo y a su vez que ayude a obtener resultados beneficiosos tanto para la organización como los miembros que la integran.

Bases Legales

La educación en el país es un derecho consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en sus artículos 102 – 103, y en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente (1998) en sus artículos 53 -54 – 55 se plantea que:

- Se garantiza el servicio educativo en la escuela como organización. De manera clara se indica la democratización de la escuela.
- El tipo de formación y financiamiento es gratuito. De igual manera, indica el tipo de educación a la que tiene derecho el ciudadano. Una educación en la cual prevalezcan los deberes y derechos por igual en el marco de la buena convivencia y en lo establecido en el ordenamiento jurídico.
- La responsabilidad que tienen los padres y representantes de darle educación a sus hijos, inscribirlos a tiempo en la escuela y participar en su proceso educativo.
- La necesidad de atención y acceso a la educación de las clases más desposeídas. Vincula la educación comunitaria, incluye la familia y la comunidad, lo cual también se contempla en el Proyecto Educativo Nacional.

Es decir, todos los niños a nivel nacional de cualquier raza y clase social, tienen derecho a recibir una educación integral que los forme en valores, en saber, para hacerlos hombres de bien al servicio de la patria.

Cómo hacer esto una realidad, en la cual se incremente más los programas comunitarios, los programas a la familia para llegar a una educación integral y de calidad, que sean menores los porcentajes de niños que no van a las escuelas y que no reciben ningún tipo de atención dentro de su comunidad.

En el año 1999, el Estado a través del M.E.C.D. contempla en el Proyecto Educativo Nacional (P.E.N.), una educación participativa, permanente y vinculada a la comunidad, con énfasis en un aprendizaje globalizador e integral. Por medio de las

escuelas comunitarias, el Ministerio busca mantener un currículo que genere planes y programas flexibles en el cual se atiendan las diferentes perspectivas sociales, culturales y geográficas en las que se desenvuelve el niño.

Al implementar el P.E.N. para la promoción de las escuelas comunitarias, se basan en el marco legal que promulga la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V.) en su artículo 102 el cual dice: “La educación... tiene por finalidad desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática... en donde se promueve la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social”... (p. 16).

Cabe señalar que a partir de este período, el M.E.C.D. también inicia una evaluación exhaustiva en cuanto a los cambios curriculares experimentados en la Educación Básica en los últimos tiempos. Específicamente en relación a la concepción planteada de los aprendizajes, sobre la base de la transversalidad y la globalización, la puesta en marcha del método de proyecto y la evaluación cualitativa en sus diversas funciones en gerentes de aula y tengan una buena apertura hacia la convivencia escolar y la convivencia comunitaria. Por otra parte, insiste en promover en las instituciones de formación docente, un currículo que integre la formación pedagógica con la práctica, conjuntamente con un perfil en donde se promueva el docente como investigador, planificador, evaluador, orientador, promotor social comunitario, facilitador y gerente.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en sus Artículos 104 y 105 respalda la posición asumida en el P.E.N., en cuanto a las características que debe reunir un docente para ejercer su cargo como tal: tener reconocida moralidad e idoneidad académica y garantizar la adquisición de un título bajo el cumplimiento de ciertas condiciones para ejercer su trabajo.

Por otra parte, en el análisis que se viene haciendo, se tiene que en la Ley Orgánica de Educación en sus Artículos 3º, 4º. 5º y 6º, se hace referencia a:

- La importancia de la educación integral, con énfasis en el apoyo de formación del niño, para atender las necesidades locales y nacionales.

- La afirmación de valores en la sociedad.
- La igualdad de oportunidades para todos. Cabe destacar en este punto, que la realidad es otra en las comunidades, sobre todo en las más desposeídas. Hay un alto número de niños y jóvenes que no asisten a la escuela, y si asisten el ambiente es el más precario, no hay recursos. Así lo indican los diversos estudios sobre el tema.

Así mismo, se tiene que en la Ley Orgánica de Educación en su Artículo 55 y 56 se establecen las pautas, normas administrativas y pedagógicas bajo las cuales deben funcionar también los planteles privados. Estos son responsables de impartir una educación impregnada en valores, sustentada en el desarrollo de destrezas cognitivas y de socialización, para apoyar la creciente necesidad de una educación para todos bajo el marco de la excelencia.

En el país, actualmente se tiene el ejemplo de algunas Instituciones privadas, que están implementando una educación para atender a las comunidades con bajos recursos económicos, como las de Fe y Alegría, que le da importancia al aprendizaje, al dominio de las competencias que el niño debe desarrollar para actuar con eficiencia en el medio donde se desenvuelve y a posteriori en su vida personal y profesional.

De igual manera, en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (1998) Título III, Capítulo II Artículo 124. Tipo a, b, d; Capítulo III Artículo 125, 126. Tipo d, g, se contempla:

- Dar el entrenamiento y orientación necesaria a facilitadores y docentes que realicen trabajo comunitario, para ayudar a fortalecer la integración familiar, y la integración del niño en la escuela.
- Promover facilitadores que puedan asistir con ayuda del Estado, a familias en situaciones de desastres.
- Facilitar en la comunidad talleres de prevención para evitar maltratos, abusos, explotaciones, negligencias, hacia los niños por parte de la propia familia, como de personas extrañas.
- Aplicar la adecuada rehabilitación para aquellos casos de niños que lo ameriten.

El estudio de estos Artículos 124 y 125 es importante mantenerlo en consideración dada las informaciones obtenidas en algunas investigaciones, en donde se expresa la actitud de los docentes y otros adultos en la escuela, que adoptan un comportamiento sancionador y punitivo con los alumnos que asisten a la institución.

Se puede concluir que se hace necesario modificar actitudes y asumir como logro lo establecido en la Ley Orgánica de Educación en su Artículo 3º, cuando se refiere a la “...formación de un hombre sano, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre...”.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Arias (2004) la metodología del proyecto “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 98). En la realización de esta investigación se estableció la estrategia metodológica siguiente:

Paradigma de la Investigación

Este proyecto está sustentado en el paradigma positivista, entendiéndose la definición según Gómez (2006) “como aquella actitud o modo de pensar que se atiene a lo positivo o cualidad que poseen únicamente aquellos hechos que pueden captarse directamente por los sentidos y someterse a verificación empírica, conocido también como normativo, racionalista, cuantitativo, método científico, hipotético – deductivo, etc.” (p. 97). Por esta razón, el paradigma que se asume para este trabajo de investigación, será el positivista ya que para proponer estrategias gerenciales de la P.N.L. dirigidas a los docentes del Colegio San Agustín, El Marques, para la resolución de los conflictos, se tomaran los hechos de la realidad existente en dicha institución educativa.

Enfoque de la Investigación

Puesto que se tomaran los datos relevantes y necesarios para el desarrollo de este proyecto directamente de la institución, se tiene que el enfoque en el cual será enmarcado el estudio será cuantitativo, ya que según Del Castillo (2008) la investigación cuantitativa “es aquella que se dirige a recoger información

Objetivamente mesurable. La muestra utilizada para recoger información cuantitativa es representativa de la población objeto de estudio por lo que los resultados derivados de este tipo de investigación pueden extrapolarse a nivel estadístico” (p. 28). Así mismo, se tiene que se medirán variables cuantificables para la determinación de los resultados, los cuales serán analizados posteriormente.

Tipo de Investigación

Este proyecto se fundamenta en el tipo de investigación descriptiva, , de acuerdo al concepto se puede asegurar según Rodríguez (2007) que la investigación descriptiva “trabaja sobre realidades y su característica principal es la de presentar una interpretación correcta. Además de que cumple con las siguientes etapas: describe el problema, formula hipótesis, marco teórico y conceptual, selección de técnicas de recolección de datos, verificación y validez del instrumento, recolección de los datos, descripción análisis e interpretación y conclusiones” (p. 25). De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se tiene que esta investigación será de tipo descriptiva ya que, de acuerdo a un problema planteado como lo es las situaciones conflictivas presentes en el Colegio San Agustín El Marqués, se procederá a describir dichas situaciones, pasando además por una de las etapas descritas por el autor, en este sentido, mediante un instrumento que ayude a la recolección de los datos se procederá al desarrollo y sustento del estudio.

Por otra parte cabe destacar que esta investigación es un proyecto factible ya que según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales UPEL (2012) afirma que “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” p.21.

Diseño de la Investigación

Según Gómez (2006) el diseño “se refiere al plan de estrategia concebida para obtener la información que se deseé, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo” (p. 85).

El diseño de este proyecto es de campo cuasiexperimental, de acuerdo a la afirmación de Tamayo y Tamayo (2001) quien asegura que “cuando los datos se recogen directamente de la realidad, lo cual se denominan primarios, su valor radica en que puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas” (p. 110). Una vez determinados los datos a ser cuantificados se tiene que serán tomados directamente de la realidad institucional, por lo que se recolectara la información necesaria a través de los docentes que allí laboran, esto con la intención de determinar cuáles son las situaciones conflictivas presentes y determinar además cuales son las estrategias utilizadas por los docentes para la resolución de conflictos, cabe destacar que dicha información no será manipulada.

Población y Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2001) “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”. (p. 114).

En el caso específico del Colegio san Agustín El Marqués, la población está constituida por el siguiente personal: (un) 1 Director: (docente como gerente) y (veinticuatro) 89 docentes en total. Al clasificarla por estratos se tiene que en educación inicial son 18 docentes, en la etapa de básica son 24 docentes y 47 pertenecientes a la etapa media y diversificada de bachillerato.

Cuadro 1. Distribución de la Población

NIVEL	
<i>Inicial</i>	15 Docentes 1 Docente de Ingles 1 Coordinadora.
<i>Educación Básica</i>	23 Docentes 2 Docentes de Ingles. 1 Docente de Educación Religiosa. 2 Docentes de Educación Física. 2 Docentes del área de Computación 1 Coordinador.
<i>Educación Media y Media General</i>	35 Docentes. 1 Coordinador.
TOTAL	84 Docentes

Para Balestrini (1998), “una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exactamente posible” (p. 142).

Para la muestra probabilística estratificada, que según Tamayo y Tamayo (2001) una muestra es estratificada cuando los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. La presencia de un elemento en un estrato excluye su presencia en otro”.p.115. Para esta investigación se considerará el 50% de los docentes pertenecientes a cada estrato.

Cuadro 2. Distribución de la Muestra

Nivel	Población	Porcentaje	Muestra
<i>Inicial</i>	17	50%	8
<i>Educación Básica</i>	31	50%	15
<i>Educación Media y Media General</i>	36	50%	17
Total de la muestra			40

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Luego de haber seleccionado el diseño de investigación y la muestra en función de los objetivos que pretende alcanzar la investigación, se procedió a escoger la técnica de recolección de datos.

Según Arias (2006) “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información...los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 35).

Según Hernández (2003) recolectar los datos implica tres actividades:

Seleccionar el Instrumento de Medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de datos), el cual debe ser válido y confiable para poder basarnos en sus resultados.

Aplicar ese Instrumento de Medición para obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.

Preparar las Mediciones Obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos).

El instrumento utilizado para la medición o recolección de los datos de las variables de interés, es decir, estilos de abordaje de conflictos mediante las estrategias gerenciales basados en la programación neurolingüística, será el cuestionario.

Este tipo de instrumento consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas respecto a las variables a medir, y se considera como el más apropiado ya que las preguntas son fáciles de codificar y preparar para su análisis” (p. 67). Se realizó varias preguntas escritas, con varias respuestas, cada una con una calificación asociada, que permitió recabar la información necesaria para obtener los datos necesarios de la investigación. Una de las ventajas de la aplicación de esta herramienta, es su facilidad y economía, ya que los datos se consiguen de forma inmediata y confiable, se pueden aplicar a un gran número de personas en un mismo período, además su carácter anónimo permite que los individuos no se cohíban y contesten sinceramente, permitiendo conocer de esta manera las percepciones y opiniones personales de los trabajadores.

Para recabar la información necesaria que permitió alcanzar el objetivo central de la investigación, como lo es el desarrollar un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda, se tomó en cuenta el instrumento denominado encuesta de opinión (PNL para la resolución de conflictos), conocido por sus siglas (PNLRC), cuya orientación era determinar la aplicación de la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos en la U.E Colegio San Agustín, El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

El cuestionario aplicado para determinar la aplicación de la PNL para la resolución de conflictos en el centro de estudio se caracteriza de la siguiente forma:

- Está conformado por 9 dimensiones a través de los cuales se pudo obtener información de cómo los docentes perciben la PNL para la resolución de conflictos de acuerdo a la conducta de sus miembros y que puedan o no afectar a la institución.
- Ninguna de las dimensiones consideran temas políticos, religiosos o éticos.
- Está conformado por 36 reactivos en los que se expresan conductas observables que el encuestado de acuerdo a su percepción podrá calificar.
- El instrumento contiene las siguientes dimensiones: comunicación, participación, estrategia, proceso gerencial, clima organizacional, niveles de conflictos, fuentes del conflicto, estrategias para la resolución de conflictos y valoración.
- Presenta tres (03) alternativas expresadas en una escala de ocurrencia de hechos:

Cuadro 3. Escala de Ocurrencia de hechos

ALTERNATIVAS	SIGLA	PONDERACIÓN
SIEMPRE	S	1
A VECES	AV	2
NUNCA	N	3

Donde las alternativas tienen una ponderación que va de uno (01) a tres (03), la escala se mantendrá, ya que de otra forma una respuesta seleccionada con la máxima ponderación indicará una debilidad en lugar de una fortaleza como en los demás reactivos o ítems.

Para la recolección de los datos se estableció contacto con el director de la institución seleccionada como población a fin de obtener el respectivo permiso para la aplicación del instrumento. Una vez obtenido el permiso se llevó a cabo una selección estratificada de los docentes a quienes se les entregó el instrumento a ser respondido.

Operacionalización de Variables

Validez del Instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), la validez se realiza de tres formas: validez de contenido, criterio y constructo.

La Validez de Contenido: se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide. Es decir requiere contener todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.

La Validez de Criterio: establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Cuanto más se relacione los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.

La Validez del Constructo: se refiere al grado en que una medición se relaciona de manera consistente con otras mediciones, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que se están midiendo. Un constructor es una variable medida y que tiene lugar dentro de una teoría o un esquema teórico.

La validez del instrumento se realizará a juicio de tres (3) expertos en el área de metodología de la educación, construcción de instrumentos y gerencia educacional, ellos ante la primera versión realizarán una serie de sugerencias en cuanto a la

redacción de los ítems y si la variable a medir está inmersa en un marco conceptual, entre otras observaciones que serán tomadas en cuenta por la investigadora con el fin de lograr su validez.

Confiabilidad

Según Anastassi (1998), la confiabilidad tiene como objetivo determinar “la capacidad que posee el instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones” (p. 41).

Los resultados que se obtendrán con un instrumento de medición en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deben ser reproducibles. Se espera que sean similares si se vuelve a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas. Este aspecto de la exactitud de un instrumento de medida es su confiabilidad.

Su fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: El número de ítems

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

La confiabilidad del instrumento seleccionado se determinará con el coeficiente de Alfa Conbrach varía entre 0 y 1 indicando ausencia total de consistencia y consistencia perfecta respectivamente, como lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Distribución de Confiabilidad

Rango	Confiabilidad
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,50	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy Baja

Con respecto a la confiabilidad Pulido, 2011 la define “ como el grado de exactitud con que un instrumento mide lo que se propone medir” lo cual implica la forma que se va a emplear para recopilar información de lugar siempre a los mismos resultados cuando se cumplan las mismas condiciones.

Procedimiento de la Investigación

Por procedimiento se asume las diversas acciones que se llevarán a cabo para encaminar a buen término la investigación. En consecuencia, los pasos a seguir en el presente estudio estarán delimitados en función de los objetivos propuestos.

Los pasos concretos a seguir para la realización de este trabajo serán los siguientes:

Establecer las categorías de análisis bibliográfico para la revisión de las unidades de análisis (las cuales serán determinadas previo a la revisión, pero también serán agregadas otras categorías que surjan durante la revisión documental).

Elaboración de la matriz de datos para la recolección de la información.

Arqueo de los documentos seleccionados como unidades de información, en el caso del presente estudio, se trabajará con la Programación Neurolingüística y la Resolución de Conflictos.

Revisión exhaustiva de las unidades de información, y registro de los aspectos encontrados de acuerdo a los indicadores previamente establecidos, marcando la

aparición y frecuencia de cada uno de dichos aspectos por medio de la utilización de un cuadro de registro.

Tabulación y análisis de la información obtenida.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de la información emanadas de la encuesta realizada. Para Arias (2006), en el proceso de análisis de datos: “se definen las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales) que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos recolectados” (p.111).

Para el análisis de los resultados se empleó el sistema operativo SPSS 20, el cual permitió procesar la información y realizar un análisis por medio del estadístico para determinar la frecuencia de las proposiciones. Es preciso recordar que el procesamiento de la información se estableció el tres (3) para la opción Nunca, el dos (2) para la opción A veces y el (1) para la opción Siempre. Del mismo modo, se realizaron los gráficos respectivos utilizando el mismo sistema. Los resultados se presentan en el orden de las proposiciones presentes en el instrumento, según las dimensiones e indicadores de la investigación.

En atención al instrumento aplicado, se muestra un total de treinta y seis (36) cuadros con sus frecuencias absolutas y su valor porcentual, además de la presentación gráfica que permite tener una mejor apreciación sobre los datos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Cuadro 5
Presta atención a las personas mientras le hablan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	37	92,5	92,5	92,5
	A veces	3	7,5	7,5	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

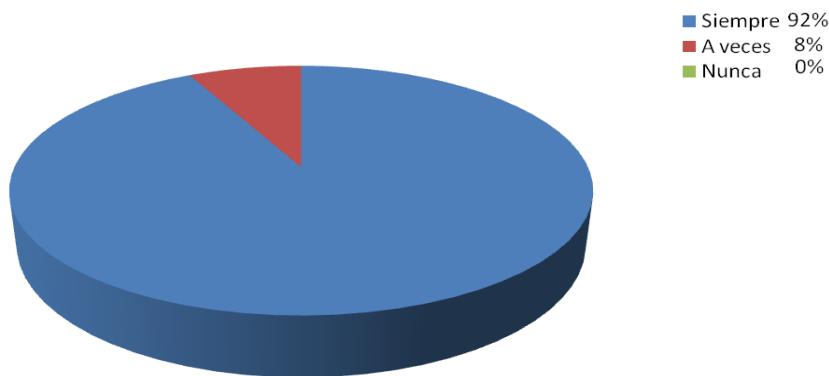


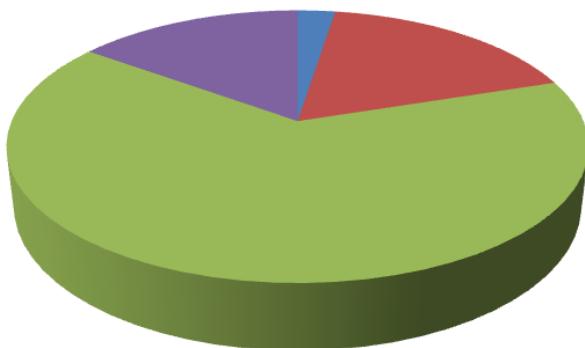
Gráfico 1. Presta atención mientras le hablan.

En la primera proposición dirigida a determinar con qué frecuencia le prestan atención a las personas mientras le hablan, se pudo apreciar que el 92% de la muestra manifestó realizar siempre dicha acción. Mientras que sólo un 08% solo a veces. Dejando en evidencia, que la mayoría de los docentes se comunican constantemente siendo uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes y obtener el máximo de las personas y las situaciones.

Cuadro 6**Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	1	2,5	2,5	2,5
	Siempre	7	17,5	17,5	20,0
	A veces	26	65,0	65,0	85,0
	Nunca	6	15,0	15,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 2,5%
- Siempre 17,5%
- A veces 65%
- Nunca 15%

**Gráfico 2. Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo**

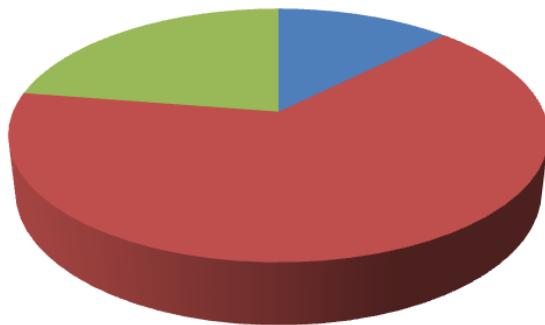
En cuanto a la recepción de información relevante de forma escrita por parte del personal directivo, es importante destacar que la comunicación escrita es un registro de comunicación permanente, tangible y verificable, en la muestra se puede apreciar que el 85% manifestó que se realiza a veces dicha acción. Mientras que un 17,5% dice que siempre, un 15% nunca recibe la información por escrito y un 2,5% no contestó la pregunta. Lo que demuestra que es importante tomar en cuenta las palabras, el significado que les damos, el contexto en que se utilizan, para que la comunicación sea efectiva.

Cuadro 7

Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	5	12,5	12,5	12,5
	A veces	26	65,0	65,0	77,5
	Nunca	9	22,5	22,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 12,5%
■ A veces 65%
■ Nunca 22,5%

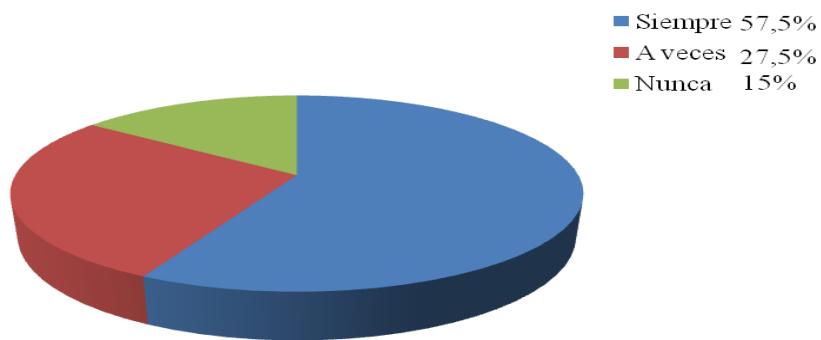
**Gráfico 3. El directivo toma en cuenta sus opiniones.**

Referente a la consideración de que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo, la muestra arrojó como resultado que el 65% a veces son tomadas en cuenta y un 12,5% solo siempre, mientras que un 22,5% considera que nunca son tomadas en cuenta. Por lo tanto esto afirma que las personas deben asumir la responsabilidad de la solución que le dan a las situaciones que se les presenta. Por lo tanto si no se comparten las opiniones, entonces tampoco es justo compartir la responsabilidad.

Cuadro 8

Mantiene comunicación permanente con todos los miembros de la institución educativa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Siempre	23	57,5	57,5	57,5
	A veces	11	27,5	27,5	85,0
	Nunca	6	15,0	15,0	100,0
	TO TAL	40	100,0	100,0	

**Gráfico 4. Se comunica con todos los miembros de la institución**

Al tomar en cuenta que la comunicación interpersonal se da entre dos o más personas que están físicamente próximas y donde cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra implicada en la conversación. El resultado demostró que un 57,5% mantiene siempre una comunicación, en cambio un 27,5% a veces y 15% nunca. Lo que significa que un grupo considerable de docentes mantiene comunicación con todos los miembros de la institución.

Cuadro 9
Participa en la resolución de conflictos de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	4	10	10	10
	A veces	27	67,5	67,5	77,5
	Nunca	9	22,5	22,5	100
	TOTAL	40	100	100	

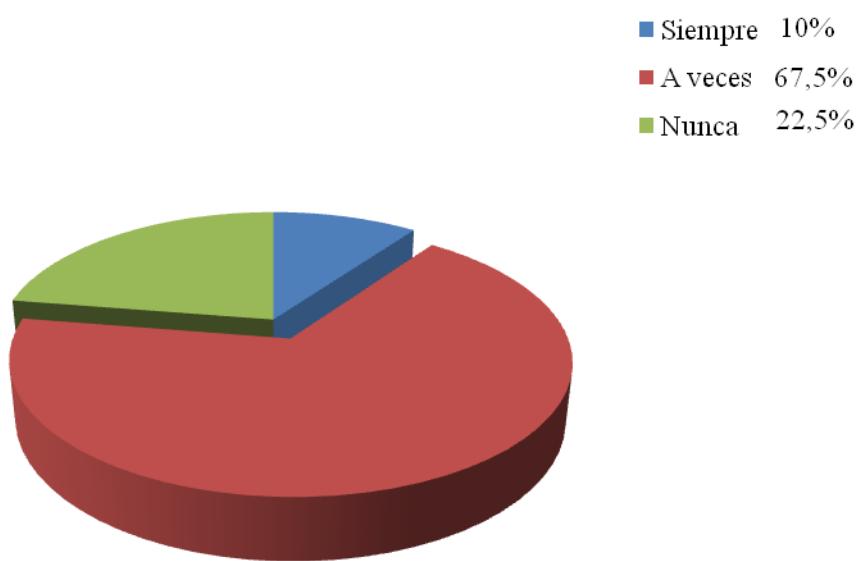
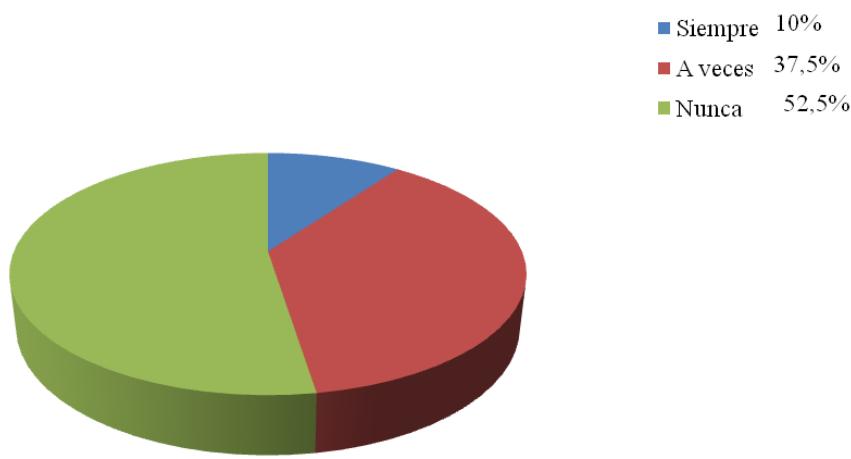


Gráfico 5. Participa en la resolución de conflictos de la institución

Los datos obtenidos arrojaron que el 67,5% de la muestra a veces participa en la resolución de conflictos institucionales, mientras que el 22% nunca lo hace y solo el 10% participa en dicha acción. Esto significa que un alto porcentaje no muestra interés o iniciativa en participar activamente en la resolución de conflictos lo que provoca que se mantengan ajenos a las situaciones que se presentan y afectan a la institución.

Cuadro 10**Proporciona estrategias gerenciales para la resolución de conflictos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	4	10,0	10,0	10,0
	A veces	15	37,5	37,5	47,5
	Nunca	21	52,5	52,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

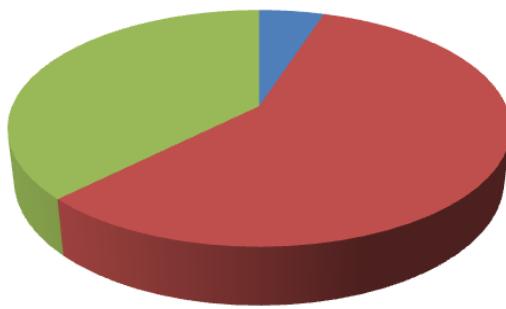
**Gráfico 6. Proporciona estrategias gerenciales para la resolución de conflictos.**

El resultado demostró que un 52,5% nunca proporciona estrategias gerenciales para la resolución de conflictos, un 37,5% a veces realiza dicha acción y solo un 10% siempre lo hace. Esto refleja que un gran porcentaje de las personas no se identifica con las necesidades de la institución y no muestran el interés de proponer soluciones concretas en Pro del beneficio de todos los miembros de la institución.

Cuadro 11**Provee recomendaciones para la resolución de conflictos al personal directivo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	2	5,0	5,0	5,0
	A veces	23	57,5	57,5	62,5
	Nunca	15	37,5	37,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 5%
■ A veces 57,5%
■ Nunca 37,5%

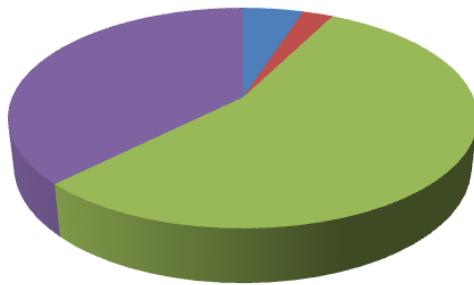
**Gráfico 7. Provee recomendaciones para la resolución de conflictos.**

Cuando los participantes de cualquier organización tienen interés que requiera de su recomendación para obtener soluciones, la muestra arroja que el 57,5% lo hará a veces, mientras que el 37,5% nunca lo hará y solo el 5% lo hará siempre. Por esa razón se le debe dar a la persona el nivel de participación en la resolución de conflictos que sea necesario para que entienda que es lo que debe hacer y porqué debe hacerlo de esta manera la persona estará dispuesta (o) a llevarlo a cabo.

Cuadro 12**Participa en debates y análisis de alguna situación de conflicto en la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	2	5,0	5,0	5,0
	Siempre	1	2,5	2,5	7,5
	A veces	22	55,0	55,0	62,5
	Nunca	15	37,5	37,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 5%
- Siempre 2,5%
- A veces 55%
- Nunca 37,5%

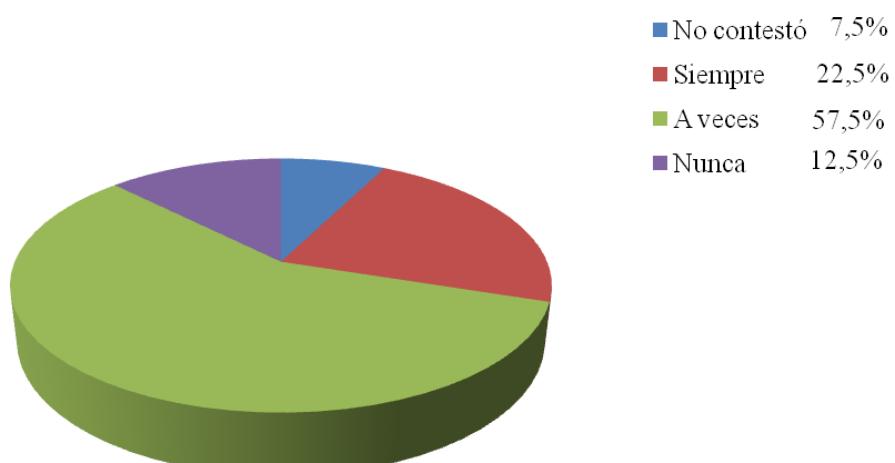
**Gráfico 8. Participa en debates y análisis de conflictos.**

Cuando los asuntos son complejos de entender o la información es difícil de comunicar se debe realizar un análisis de la situación, seguidamente un debate para llegar a una solución mediante las diversas técnicas. Por esa razón el 55% de la muestra manifiesta realizarlo a veces, el 37,5% nunca, el 5% no contestó y solo el 5% siempre lo hace. Lo que demuestra que la participación no es total y no se lleva a cabo en un 100%.

Cuadro 13

Toma en cuenta la creencia de algún miembro de la organización para resolución de un conflicto.

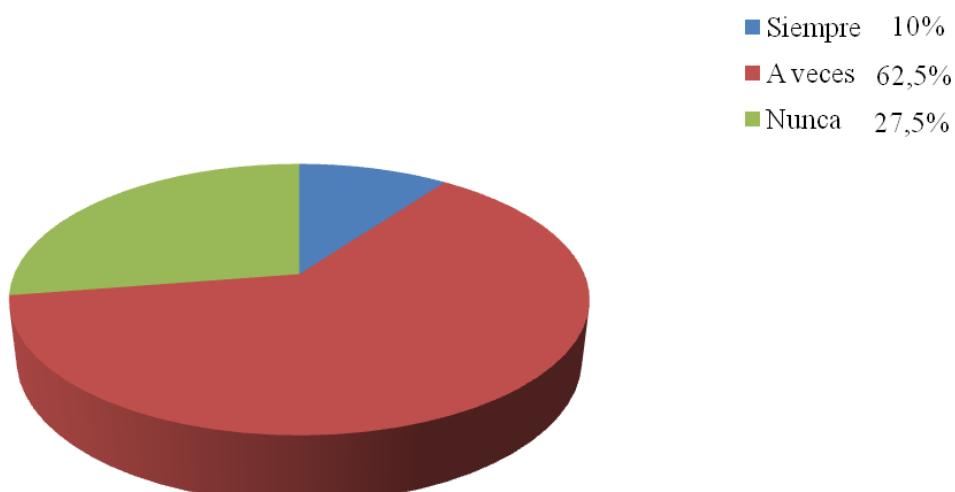
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	3	7,5	7,5	7,5
	Siempre	9	22,5	22,5	30
	A veces	23	57,5	57,5	87,5
	Nunca	5	12,5	12,5	100
	TOTAL	40	100	100	

**Gráfico 9. Toma en cuenta las creencias para la resolución de conflictos.**

Cuando los asuntos tienen complejidad que haga difícil entender las opciones si no se tiene conocimiento, la defensa de esos intereses requiere tener peso en la solución por lo que a veces el 57,5% de la muestra toma en cuenta la creencia, mientras que el 22,5% siempre lo considera, el 12,5% nunca lo hace y el 7,5% no contestó. Todo esto se da a menos que exista otro criterio que reduzca el nivel de participación apropiado, por esa razón debe dársele a la persona el nivel de participación que proteja su identificación y creencia en la organización.

Cuadro 14**Genera en grupos de trabajo diversas ideas respecto a una situación de conflicto.**

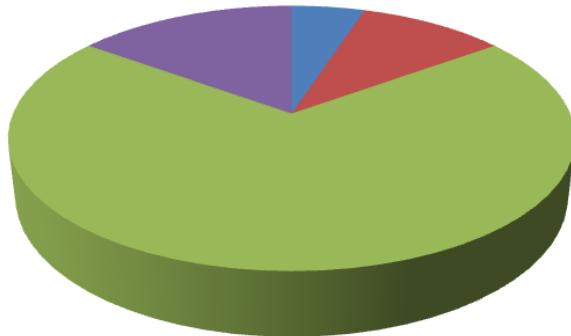
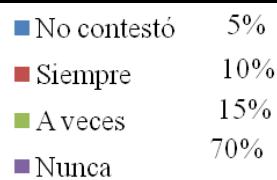
Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Siempre	4	10,0	10,0	10,0
	A veces	25	62,5	62,5	72,5
	Nunca	11	27,5	27,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

**Gráfico 10. Genera ideas respecto a una situación de conflicto.**

El 62,5% de la muestra genera a veces diversas ideas en grupos de trabajo siendo poco constante, mientras que un 27,5% nunca las genera imposibilitando el surgimiento de nuevas ideas, solo el 10% siempre lo hace. Es importante en este caso motivar a las personas a generar soluciones asertivas considerándolas válidas y no rechazadas.

Cuadro 15**Conoce del conflicto cuando el grupo comienza una discusión.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	2	5,0	5,0	5,0
	Siempre	4	10,0	10,0	15,0
	A veces	28	70,0	70,0	85,0
	Nunca	6	15,0	15,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

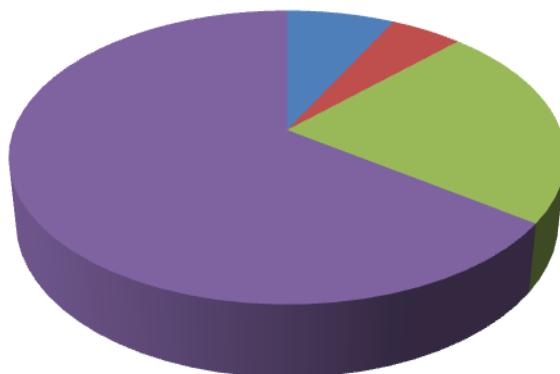
**Gráfico 11. Conoce el conflicto.**

Al obtener el resultado, un 70% de la muestra manifestó que nunca tiene conocimiento de un conflicto cuando comienza una discusión, frente a un 15% que a veces tiene conocimiento del conflicto, el 10% siempre lo conoce y un 5% que no contestó. En este caso se puede observar la falta de comunicación ya que el conflicto se instala y las personas desconocen su presencia. En este caso el gerente debe incentivar a la participación y empleo de ideas generadas con anterioridad, por medio de estímulos o pistas para llegar a un consenso y finalmente a una solución.

Cuadro 16**Ofrece individualmente soluciones alternativas por escrito.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido				
No contestó	3	7,5	7,5	7,5
Siempre	2	5,0	5,0	12,5
A veces	9	22,5	22,5	35,0
Nunca	26	65,0	65,0	100,0
TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 7,5%
- Siempre 5%
- A veces 22,5%
- Nunca 65%

**Gráfico 12. Da soluciones por escrito.**

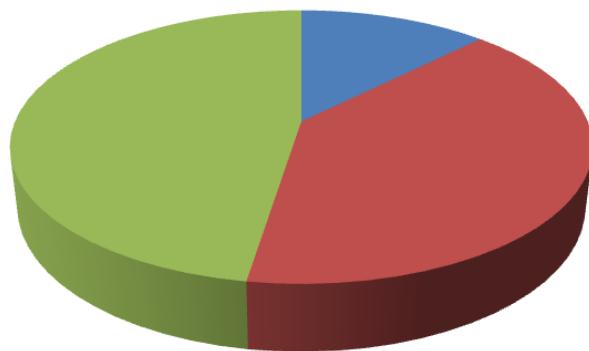
Los resultados demostraron que el 65% de la muestra nunca ofrece por escrito una solución, el 22,5% a veces ofrece por escrito una solución, el 7,5% no contestó y solo el 5% siempre da soluciones por escrito. Escribir alternativas para la solución de un conflicto no genera discusiones ni consultas con los demás miembros, lo que permite realizar una votación individual y obtener resultados de forma clara.

Cuadro 17

Trabaja en equipo para clasificar ideas similares que conduzcan a una solución del problema organizacional.

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	12,5	12,5	12,5
A veces	16	40,0	40,0	52,5
Nunca	19	47,5	47,5	100,0
TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 12,5%
 ■ A veces 40%
 ■ Nunca 47,5%

**Gráfico 13. Trabaja en equipo en pro de una solución.**

Los datos obtenidos, evidenciaron que existe un 47,5% que nunca trabaja en equipo para solucionar problemas, mientras que el 40% a veces lo hace y solo el 12,5% siempre trabaja en equipo. Estos resultados confirman la ausencia de comunicación, participación e individualismo para resolver los conflictos. Lo que provoca un desempeño desmejorado.

Cuadro 18

Consulta a los demás docentes con el fin de obtener opiniones sobre una determinada situación de conflicto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	8	20,0	20,0	20,0
	A veces	21	52,5	52,5	72,5
	Nunca	11	27,5	27,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 20%
■ A veces 52,5%
■ Nunca 27,5%

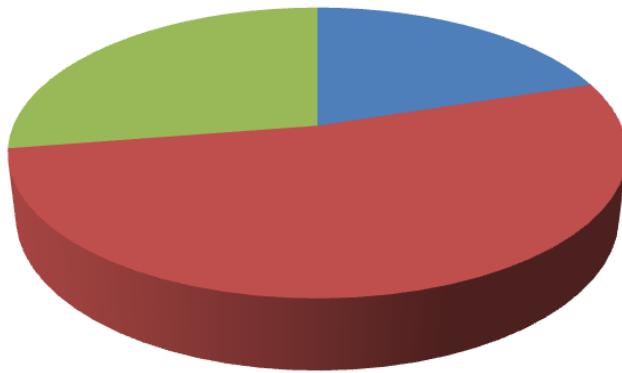


Gráfico 14. Obtiene opiniones por medio de consultas.

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 52,5% de la muestra a veces consulta a los demás docentes sobre una determinada decisión institucional, lo que permite identificar que en ocasiones la solución se puede ver favorecida por la participación de las personas. Un 27,5% nunca lo hace, lo que podría perjudicar a la institución y sólo el 20% lo hace siempre.

Cuadro 19
Aborda los problemas desde un punto de vista personalista.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	4	10,0	10,0	10,0
	Siempre	2	5,0	5,0	15,0
	A veces	10	25,0	25,0	40,0
	Nunca	24	60,0	60,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 10%
- Siempre 5%
- A veces 25%
- Nunca 60%

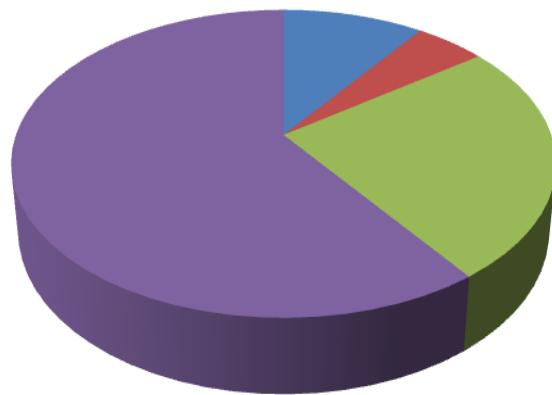


Gráfico 15. Aborda los problemas de forma personalista.

Los resultados de la muestra arrojan que el 60% nunca aborda los problemas de forma personalista, mientras que el 25% a veces lo hace, el 10% no contestó y solo el 5% aborda los problemas de forma personalista. Esto favorece la resolución de conflictos ya que las personas toman en cuenta los diversos elementos para definir la solución.

Cuadro 20
Posee conocimiento sobre la Programación Neurolingüística.

Válido	No contestó	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	No contestó	2	5,0	5,0	5,0
	Siempre	9	22,5	22,5	27,5
	A veces	21	52,5	52,5	80,0
	Nunca	8	20,0	20,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

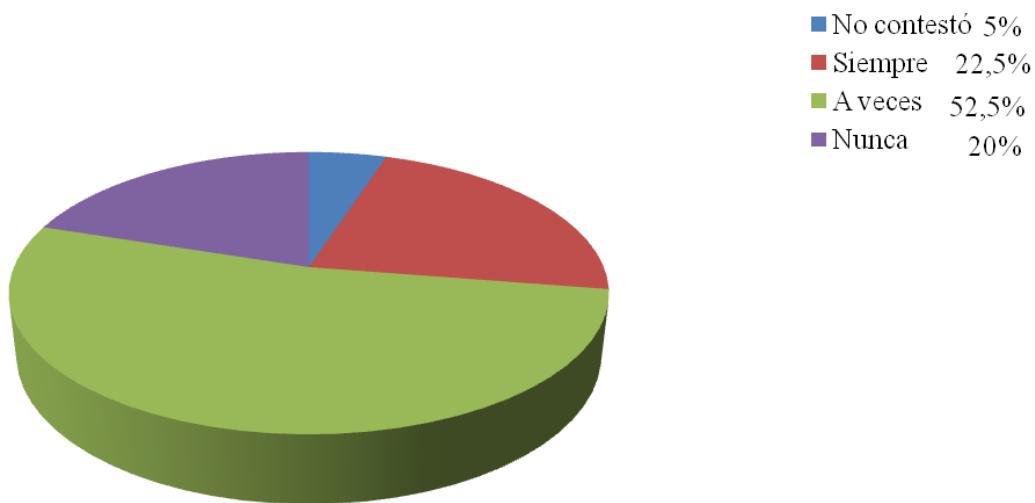


Gráfico 16. Conocimientos sobre Programación Neurolingüística.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 52,5% considera que a veces ha escuchado acerca de la Programación Neurolingüística, mientras que el 22,5 % siempre ha tenido información al respecto y el 20% asegura que nunca ha escuchado acerca del tema en cuestión. Al considerar que un alto porcentaje posee un mínimo de información ayudaría esto en cuanto a la ampliación y complemento de la información para ponerla en práctica en el entorno laboral.

Cuadro 21
Ante un conflicto establece metas claras para su solución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	16	40,0	40,0	40,0
	A veces	21	52,5	52,5	92,5
	Nunca	3	7,5	7,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 40%
■ A veces 52,5%
■ Nunca 7,5%

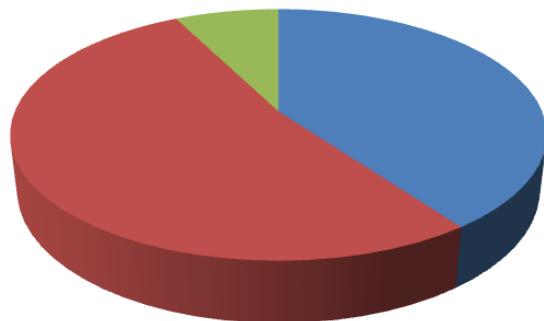


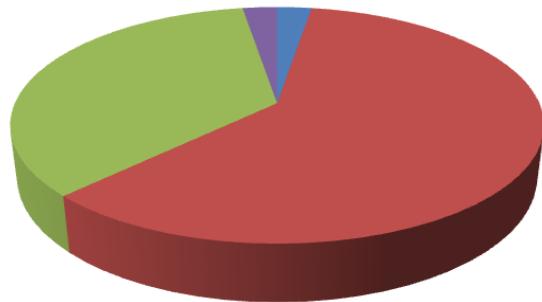
Gráfico 17. Establece metas claras para solucionar conflictos.

Ante Un Conflicto Además De Reconocerlo Es Importante Establecer Metas Claras Que Permitan Una Solución Asertiva Y Con La Menor Incidencia Posible. Al Considerar Esto Los Resultados De La Muestra Demuestran Que El 52,5% De Las Personas Solo A Veces Establecen Metas Claras, El 40% Siempre Lo Hace Y El 7,5% Afirma Que Nunca Establece Metas Para Solucionar Conflictos.

Cuadro 22**Ante un conflicto asume la responsabilidad de todo de manera positiva.**

Válido	No contestó	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	No contestó	1	2,5	2,5	2,5
	Siempre	24	60,0	60,0	62,5
	A veces	14	35,0	35,0	97,5
	Nunca	1	2,5	2,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 2,5%
- Siempre 60%
- A veces 35%
- Nunca 2,5%

**Gráfico 18. Asume la responsabilidad de un conflicto de forma positiva.**

La actitud ante un conflicto es determinante para su solución, esto permitirá que sea fácil o difícil de llevar y llevarlo a buen término. Los resultados arrojan que el 60% de las personas siempre asume la responsabilidad de un conflicto de forma positiva, mientras que un 35% a veces lo hace, el 2,5% no contestó y el 2,5% nunca asume la responsabilidad de un conflicto de forma positiva.

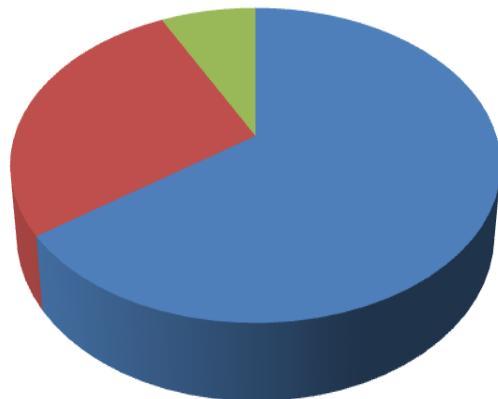
Cuadro 23**Posee claridad de los sentimientos presentes ante un conflicto.**

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
			Válido	Acumulado
Siempre	26	65,0	65,0	65,0
A veces	11	27,5	27,5	92,5
Nunca	3	7,5	7,5	100,0
TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 65%

■ A veces 27,5%

■ Nunca 7,5%

**Gráfico 19. Claridad de sentimientos ante un conflicto.**

Ante un conflicto las personas pueden verse afectadas emocionalmente, así que los sentimientos son parte del conflicto y conducen en ocasiones a tomar decisiones poco asertivas o apresuradas. El 65% de la muestra reconoce que siempre tiene claridad de sus sentimientos ante un conflicto, mientras que el 27,5% a veces lo tiene y solo un 7,5% nunca tiene claridad de sus sentimientos ante un conflicto.

Cuadro 24
Se resiste a la toma de decisiones.

Válido	Síempre	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Siempre	1	2,5	2,5	2,5
	A veces	28	70,0	70,0	72,5
	Nunca	11	27,5	27,5	100,0
	TO TAL	40	100,0	100,0	

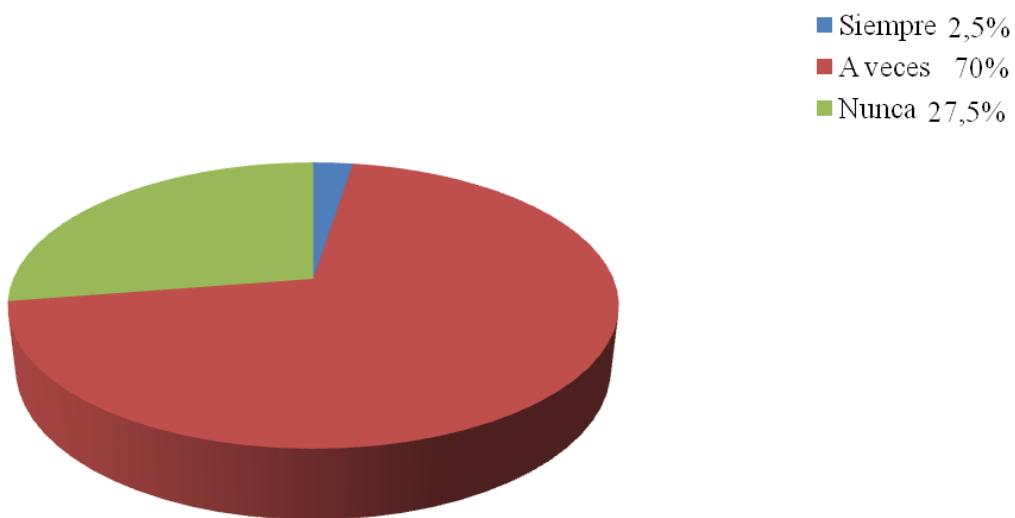


Gráfico 20. Resistencia ante la toma de decisiones.

El 70% de las personas de la muestra reflejan que a veces se resisten a la toma de decisiones, mientras que el 27,5% nunca pone resistencia y solo un 2,5% siempre tiene resistencia ante la toma de decisiones. Esto tiene mucho que ver con el hecho de que en la medida en que las opciones o alternativas para la toma de decisiones sean suficientes y consensuadas será más fácil tomar una decisión sin tener resistencia.

Cuadro 25

Considera que posee todos los elementos necesarios para lograr sus objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	14	35,0	35,0	35,0
	A veces	23	57,5	57,5	92,5
	Nunca	3	7,5	7,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- Siempre 35%
- A veces 57,5%
- Nunca 7,5%

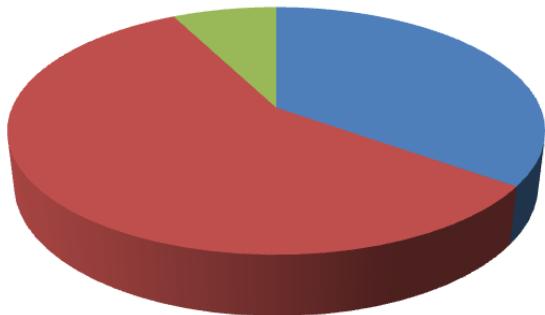


Gráfico 21. Elementos necesarios para lograr sus objetivos.

El 57,5% de la muestra arroja que a veces posee todos los elementos necesarios para lograr sus objetivos, mientras que el 35% siempre los tiene y solo el 7,5% nunca tiene los elementos que requiere para lograr sus objetivos. Esto demuestra que las personas reconocen tener los recursos pertinentes para lograr los objetivos que se proponen y, esto favorece a la institución educativa.

Cuadro 26
Sus decisiones se ven afectadas por sus emociones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	1	2,5	2,5	2,5
	Siempre	1	2,5	2,5	5,0
	A veces	28	70,0	70,0	75,0
	Nunca	10	25,0	25,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

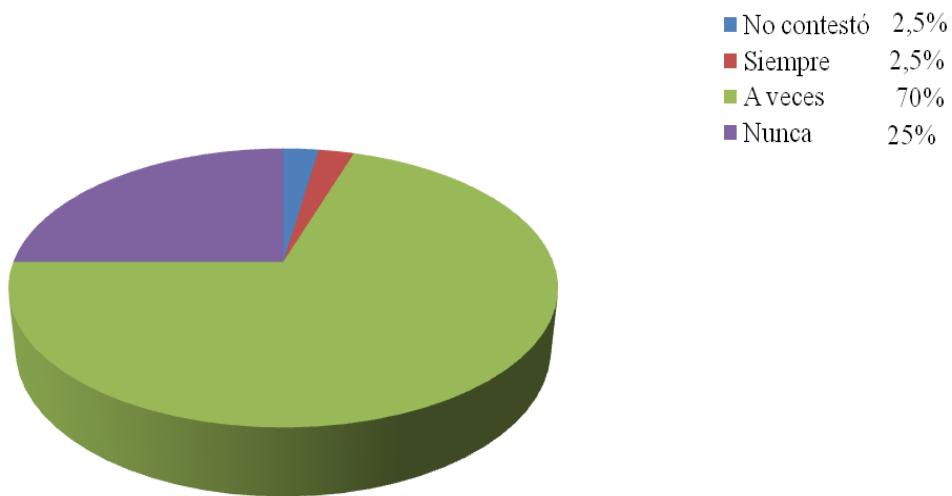


Gráfico 22. Sus decisiones son afectadas por sus emociones.

De acuerdo a los resultados, el 70% de la muestra a veces se ve afectada por sus emociones ante las decisiones que deben tomar, el 25% nunca se ve afectado, el 2,5% no contestó y el 2,5% siempre se ve afectado. Esto indica que un alto porcentaje de las personas comprometen sus sentimientos ante las decisiones. Esto podría influir en la decisión.

Cuadro 27

Frecuencia con la que se realizan Consejos docente en la Institución educativa donde labora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	1	2,5	2,5	2,5
	Siempre	17	42,5	42,5	45,0
	A veces	22	55,0	55,0	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

█ No contestó 2,5%
█ Siempre 42,5%
█ A veces 55%
█ Nunca 0%

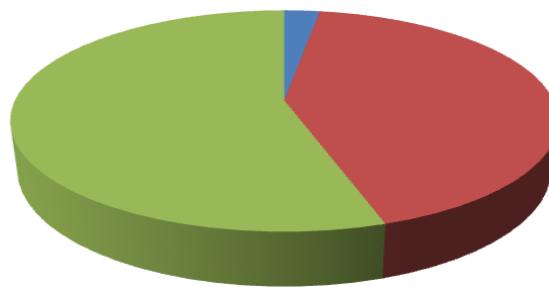


Gráfico 23.Frecuencia de consejos educativos en la institución.

El 55% de los resultados obtenidos de la muestra asegura que a veces se realizan consejos docentes en la institución, mientras que el 42,5% asegura que siempre los hacen y el 2,5% no contestó. En la medida en que la comunicación fluya constantemente en la institución facilitará la dinámica, así como el hecho de todos los miembros involucrados conozcan la información en el momento idóneo.

Cuadro 28

Frecuencia con la que se dispone de tiempo necesario para realizar reuniones extraoficiales sobre algún requerimiento con sus colegas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No contestó	1	2,5	2,5	2,5
	Siempre	4	10,0	10,0	12,5
	A veces	25	62,5	62,5	75,0
	Nunca	10	25,0	25,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

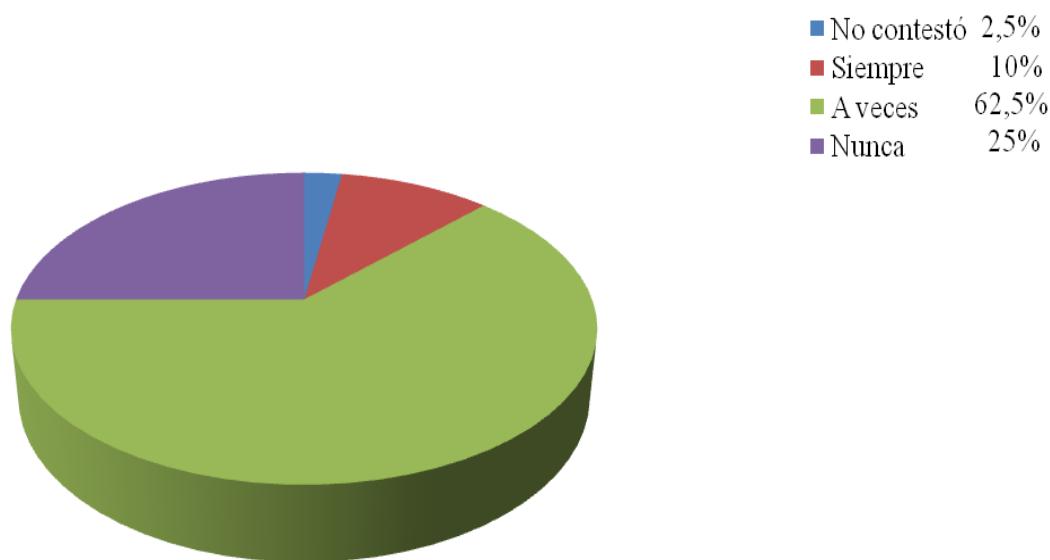


Gráfico 24. Tiempo necesario para realizar reuniones extraoficiales sobre algún requerimiento con sus colegas.

Con frecuencia se presentan requerimientos extraoficiales que deben ser comunicados a la brevedad posible, lo que permite fluidez en las labores. El 62,5% asegura que a veces dispone de ese tiempo que necesita para reunirse con sus colegas y así dar información extraoficial, el 25% nunca dispone de dicha acción, el 10% siempre dispone de tiempo y solo el 2,5% no contestó.

Cuadro 29

Recibe de su superior información clara de la idea general de las diversas actividades a realizar durante el año escolar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	18	45,0	45,0	45,0
	A veces	21	52,5	52,5	97,5
	Nunca	1	2,5	2,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

█ Siempre 45%
█ A veces 52,5%
█ Nunca 2,5%

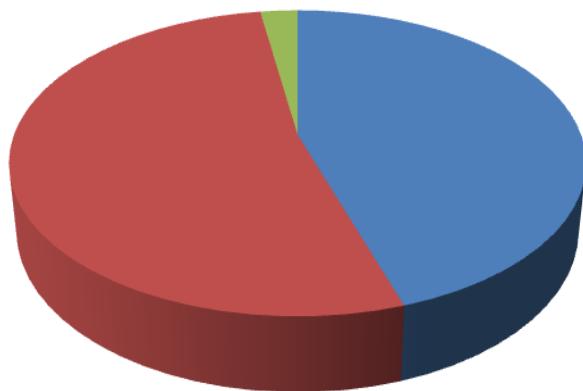


Gráfico 25. Recibe de su superior información de las actividades del año escolar.

La planificación anual, semestral y trimestral son una guía de conducción de todo docente, esto le permite organizar el tiempo para todas las actividades que se necesiten realizar. De acuerdo a los resultados de la muestra se puede observar que el 52,5% a veces recibe la información de su superior con respecto a las actividades del año escolar, mientras que el 45% expresa que siempre lo recibe, solo un 2,5% nunca obtiene la información de sus superiores.

Cuadro 30
Reconoce al líder de su grupo de trabajo

		Fre cuencia	Por centaje	Porcen taje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	20	50,0	50,0	50,0
	A veces	18	45,0	45,0	95,0
	Nunca	2	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

█ Siempre 50%
█ A veces 45%
█ Nunca 5%

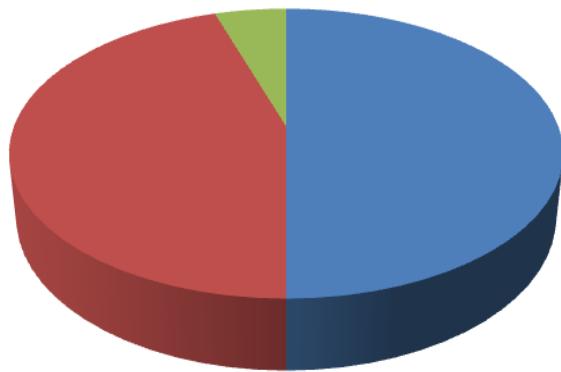


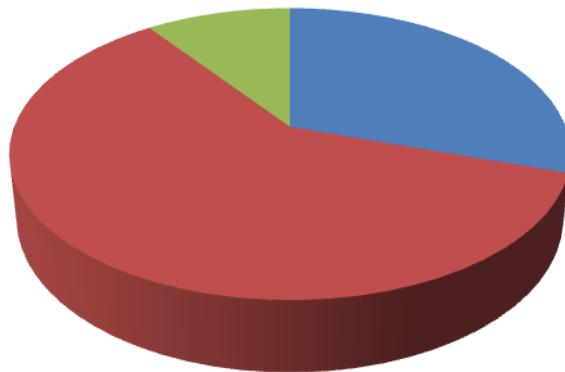
Gráfico 26. Reconoce al líder de su grupo de trabajo.

El 50% de la muestra reconoce con claridad al líder de su grupo de trabajo, el 45% a veces lo reconoce y solo el 5% nunca reconoce a su líder de trabajo. Identificar al líder del grupo sirve de motivación, guía, es un talento humano valioso dentro de cualquier organización sobre todo cuando se presentan conflictos.

Cuadro 31**Observa y vivencia buena disposición del líder durante la jornada laboral**

		Frecuencias	Porcentajes	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	12	30,0	30,0	30,0
	A veces	24	60,0	60,0	90,0
	Nunca	4	10,0	10,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- Siempre 30%
- A veces 60%
- Nunca 10%

**Gráfico 27. Observa y vivencia buena disposición del líder durante la jornada laboral.**

El 60% de los resultados obtenidos de la muestra afirma que a veces observa la buena disposición del líder durante la jornada laboral, el 30% siempre la observa mientras que un 10% nunca observa la buena disposición del líder. En definitiva un alto porcentaje no observa constancia en la buena disposición del líder durante la jornada laboral.

Cuadro 32

Observa y vivencia buena disposición de su equipo en la ejecución de sus diversas actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	17	42,5	42,5	42,5
	A veces	23	57,5	57,5	100,0
	Nunca	0	0,0	0,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

■ Siempre 42,5%
■ A veces 57,5%
■ Nunca 0%

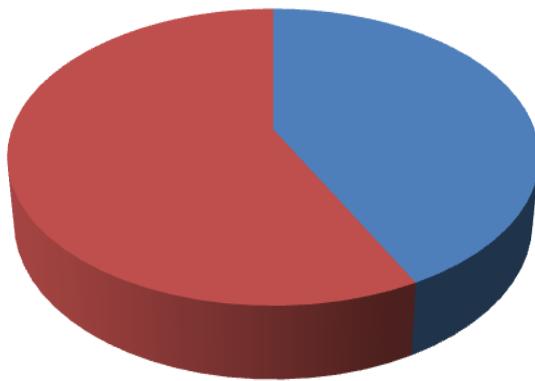


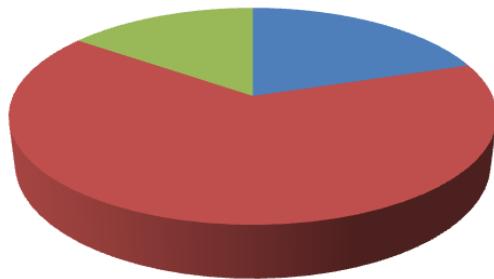
Gráfico 28. Buena disposición de su equipo en la ejecución de sus diversas actividades.

El 57,5% de los resultados obtenidos de la muestra arroja que a veces observa buena disposición de su equipo en la ejecución de las actividades, mientras que el 42,5% siempre goza de la buena disposición del equipo. El trabajo en equipo facilita el trabajo, y se puede obtener mejores resultados en menor tiempo.

Cuadro 33**Considera que existe una comunicación efectiva entre el líder y el equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	8	20,0	20,0	20,0
	A veces	26	65,0	65,0	85,0
	Nunca	6	15,0	15,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- Siempre 20%
- A veces 65%
- Nunca 15%

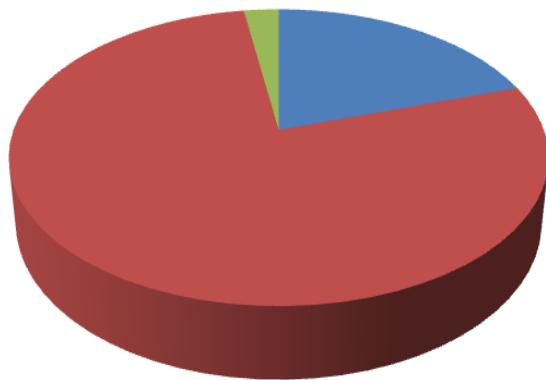
**Gráfico 29. Comunicación efectiva entre el líder y el equipo.**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra el 65% a veces considera que existe una comunicación efectiva entre el líder y el equipo, mientras que un 20% asegura que siempre hay una comunicación efectiva y solo un 15% nunca observa dicha acción. La comunicación efectiva es indispensable para la buena dinámica dentro de una organización por lo que es vital para el éxito.

Cuadro 34**Entendimiento respecto a la inversión inicial entre el líder y el equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	8	20,0	20,0	20,0
	A veces	31	77,5	77,5	97,5
	Nunca	1	2,5	2,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- Siempre 20%
- A veces 77,5%
- Nunca 2,5%

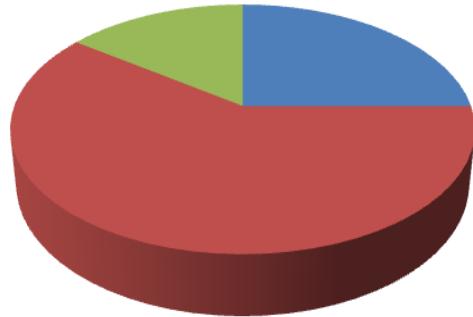
**Gráfico 30. Entendimiento respecto a la inversión inicial entre el líder y el equipo.**

La inversión inicial se refiere a aquel flujo de información necesario para emprender nuevos proyectos, así mismo es aquel reconocimiento de las necesidades e intereses del equipo. El 77,5% de la muestra reconoce que a veces logran un entendimiento de aquella inversión inicial entre el líder y el equipo, mientras que el 20% siempre lo entiende y solo un 2,5% nunca lo logra.

Cuadro 35**Frecuencia con la que el líder identifica las necesidades generales del equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	10	25,0	25,0	25,0
	A veces	24	60,0	60,0	85,0
	Nunca	6	15,0	15,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- Siempre 25%
- A veces 60%
- Nunca 15%

**Gráfico 31. Reconocimiento de las necesidades generales del equipo.**

El 60% de los resultados obtenidos de la muestra arrojan que a veces el líder logre identificar las necesidades del equipo, el 25% siempre lo hace y solo el 15% asegura que nunca el líder reconoce las necesidades del equipo. En la medida que haya cercanía entre el líder y el equipo se podrán subsanar aquellas necesidades del equipo con el fin de mejorar y prestar un mejor servicio dentro de la organización.

Cuadro 36

Frecuencia con la que el líder trabaja con el equipo para identificar las destrezas necesarias para obtener el éxito educativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	No contestó	2	5,0	5,0	5,0
	Siempre	9	22,5	22,5	27,5
	A veces	24	60,0	60,0	87,5
	Nunca	5	12,5	12,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 5%
- Siempre 22,5%
- A veces 60%
- Nunca 12,5%

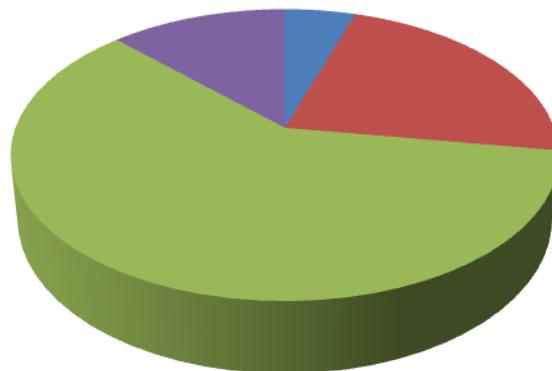


Gráfico 32. Identificación de las destrezas del equipo para obtener el éxito educativo.

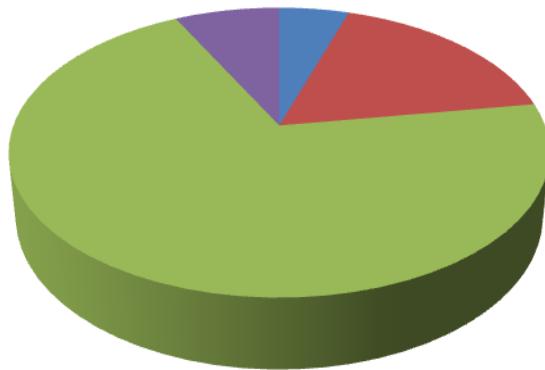
Según los resultados obtenidos el 60% de la muestra reconoce que a veces el líder trabaja con el equipo para identificar las destrezas del equipo para obtener el éxito educativo, el 22,5% siempre reconoce dicha acción, el 12,5% asegura que nunca lo hace y el 5% no contestó. Conocer las destrezas del equipo permite que cada uno de los miembros aporte al objetivo lo mejor de sí.

Cuadro 37

Frecuencia con la que el líder reconoce cualquier vacío de destrezas individuales o colectivas

		Frecuencia	Porcentajes	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	2	5,0	5,0	5,0
	Siempre	7	17,5	17,5	22,5
	A veces	28	70,0	70,0	92,5
	Nunca	3	7,5	7,5	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

- No contestó 5%
- Siempre 17,5%
- A veces 70%
- Nunca 7,5%

**Gráfico 33. Reconocimiento del vacío de destrezas individuales o colectivas.**

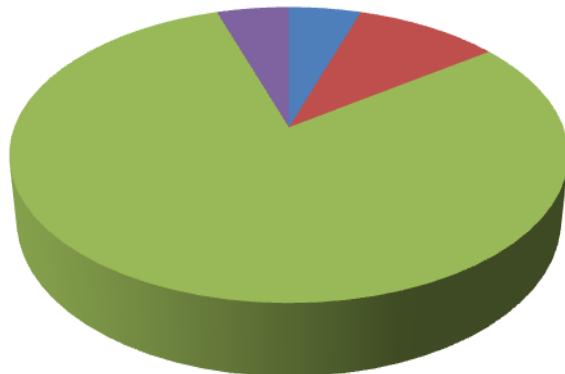
El 70% de los resultados obtenidos de la muestra permite demostrar que a veces se reconocen los vacíos de destrezas tanto individuales como colectivas, el 17,5% reconoce que siempre se identifica dicha acción, el 7,5% asegura que nunca le son reconocidos los vacíos de destrezas y el 5% no contestó. Conocer las debilidades del equipo permite hacer los ajustes pertinentes para solventar dicha situación y que se convierta en fortalezas individuales, grupales y para la organización.

Cuadro 38

Frecuencia con la que se proporcionan recursos para fortalecer al equipo y erradicar los vacíos de destrezas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	No contestó	2	5,0	5,0	5,0
	Siempre	4	10,0	10,0	15,0
	A veces	32	80,0	80,0	95,0
	Nunca	2	5,0	5,0	100,0
	TOTAL	40	100,0	100,0	

█ No contestó 5%
█ Siempre 10%
█ A veces 80%
█ Nunca 5%

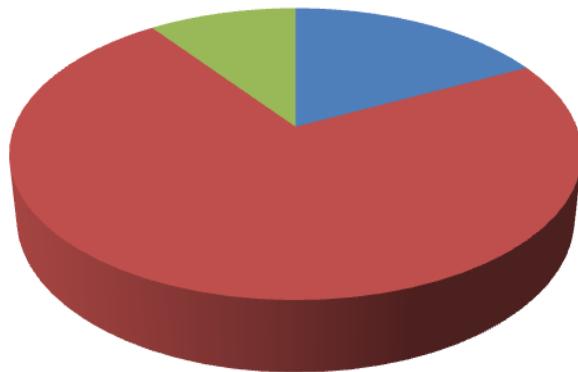
**Gráfico 34. Recursos que fortalecen al equipo.**

El 80% de la muestra reconoce que a veces se proporcionan recursos para fortalecer al equipo y erradicar los vacíos de destrezas, el 10% siempre recibe recursos que fortalecen al equipo, el 5% no contestó y solo el 5% nunca recibe recursos que beneficien al equipo y elimine los vacíos de destrezas.

Cuadro 39**Considera que la comunidad educativa es valorada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Siempre	7	17,5	17,5	17,5
	A veces	29	72,5	72,5	90
	Nunca	4	10	10	100
	TOTAL	40	100	100	

- Siempre 17,5%
- A veces 72,5%
- Nunca 10%

**Gráfico 35. Valoración de la comunidad educativa.**

La comunidad educativa está conformada por todo aquel que de forma directa e indirecta se relaciona con la organización. El 72,5% de la muestra asegura que a veces la comunidad es valorada, el 17,5% considera que siempre es valorada y solo el 10% asegura que nunca es valorada. Esto permite concluir que un alto porcentaje de la muestra asegura que la comunidad no es valorada constantemente.

Cuadro 40

Se fomenta en el equipo el tiempo suficiente para realizar actividades que desarrollen comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	10,0	10,0	10,0
	A veces	26	65,0	65,0	75,0
	Nunca	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

■ Siempre 10%
 ■ A veces 65%
 ■ Nunca 25%

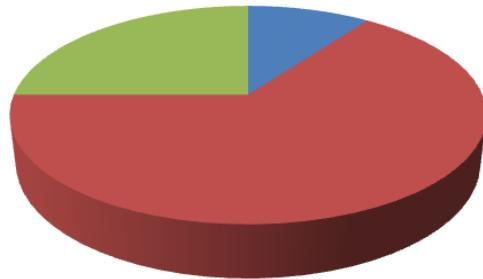


Gráfico 36. Se fomenta en el equipo el tiempo suficiente para realizar actividades que desarrollen comunidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra el 65% asegura que a veces se fomenta en el equipo el tiempo suficiente para realizar actividades que desarrollen comunidad, mientras que el 25% afirma que nunca se realiza dicha acción y solo el 10% asegura que siempre se realizan actividades que desarrollan comunidad.

Interpretación y discusión de los resultados

En este capítulo se presentan las interpretaciones de los resultados obtenidos y la consiguiente relación con las bases teóricas utilizadas en la siguiente investigación; es

pertinente hacer mención, que sólo se presentará la discusión de los resultados que estén vinculados con los motivos que motivaron la culminación de este trabajo.

Referente al primer objetivo de investigación la cual fue describir las situaciones conflictivas más frecuentes que se presentan en el Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda, de acuerdo a la percepción de los docentes, es importante destacar que en todas las organizaciones hay conflictos en diversos ámbitos, que de alguna manera puede afectar el clima organizacional, de esta forma al observar los resultados obtenidos se pudo evidenciar que los docentes están dispuestos a enfrentar los conflictos por el bienestar de todos los miembros de la organización para lograr las metas y objetivos de la institución de manera que todos salgan beneficiados.

El conflicto forma parte de las relaciones entre las personas, debido a las diferencias de opiniones, expectativas, creencias, valores o deseos que a menudo existen. Por este motivo, aprender cómo afrontar los conflictos es muy importante para poder mantener relaciones sanas con los demás.

Por esta razón, es pertinente decir que los resultados obtenidos coincide con la posición de Mansilla, (2012), expresando que tiene como objetivo resaltar la mediación como un procedimiento de resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo, donde el mediador como tercero neutral y las partes en conflicto, encuentren las soluciones más beneficiosas, concluyendo que la intervención estratégica a través de la PNL en los conflictos pueden gestionar sus problemas y generar el cambio.

Pudiéndose decir de lo expuesto anteriormente que las organizaciones educativas tienen diversos conflictos, pero por medio de la mediación, la aplicación de las técnicas de PNL y un buen clima organizacional, el trabajo será eficiente, productivo y con un alto nivel de calidad.

Por otra parte, en cuanto al segundo objetivo de la investigación es determinar las estrategias utilizadas por los docentes para la resolución de conflicto en el Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda, los docentes utilizarán todas las estrategias necesarias para resolver de la mejor manera los conflictos

institucionales como lo es la medicación, la negociación, el calibraje, la motivación, el reencuadre, entre otras técnicas que ofrece la P.N.L. Al afrontar los conflictos occasionará que bajen las tensiones entre los miembros de la organización, lo que permitirá a su vez que se busque la solución mediante la negociación, la mediación y las diversas técnicas de la P.N.L donde todos sean beneficiados con la decisión que se tome en pro de la organización y de todos los miembros de la institución.

Con respecto al tercer objetivo que es diseñar un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda, es importante destacar que un grupo importante de esta institución se beneficiará como parte del proceso gerencial de relaciones efectivas de comportamiento entre las personas que integran la institución, de tal forma que puedan producir unidos con eficiencia las tareas encomendadas en consecuencia al logro de los objetivos planteados. Pero aún así los docentes deben ser formados adecuadamente para estar a la altura de las exigencias del entorno cambiante dentro del sistema educativo a fin de minimizar la aparición de conflictos al manejar los aspectos administrativos y pedagógicos dentro de sus instituciones.

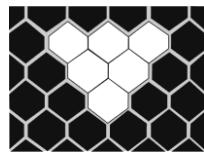
Finalmente, el cuarto objetivo tiene que ver con aplicar un taller basado en la programación neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes del Colegio San Agustín El Marqués, Estado Bolivariano de Miranda, el mismo servirá de ayuda para mejorar las estrategias aplicadas para resolver conflictos y aplicar la P.N.L cuando la situación lo requiera, a fin de mantener un adecuado clima organizacional y donde a su vez se valore a cada uno de los miembros de la institución para alcanzar y lograr con éxito los objetivos planteados.

De tal manera se puede afirmar que existe una alta correlación entre las variables Programación Neurolingüística y conflictos. Los docentes determinaron que existe poca comunicación entre los miembros de la institución lo que provoca en gran medida situaciones de conflictos. Así mismo, al tener poca comunicación se logra evidenciar que son escasas las oportunidades gerenciales donde se aplican estrategias adecuadas que minoricen las situaciones de conflictos. En consecuencia, son pocos

los docentes que tienen conocimiento acerca de la P.N.L para aplicarla en el entorno laboral docente como estrategia que conduce a una mejor interrelación personal.

Por otra parte, se pudo apreciar que el Taller de Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos ayudó a los diversos participantes a identificar de forma más fácil los factores y tipos de conflictos así como las fuentes que los genera, así como los modelos y técnicas de la P.N.L que ofrece soluciones adecuadas a cada situación que puede encontrar cada docente dentro de una institución. Así mismo les amplía las posibilidades de solución con un personal productivo y eficiente que lleve al éxito cualquier organización.

CAPITULO V



INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
COLEGIO SAN AGUSTIN EL MARQUÉS



TALLER

PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA
PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Autora:

Silvana Randisi

Caracas, mayo 2015

Introducción

La Programación Neurolingüística (PNL) es considerada un modelo en la comunicación y percepción de la realidad, que genera actitud, referida al deseo de aprender la excelencia humana y llevarla a la práctica; es metodología basada en presuposiciones, toda conducta humana tiene una estructura que puede ser modelada, aprehendida, modificada y reprogramada. Es tecnología que desarrolla en la práctica el manejo y ordenación de las informaciones y percepciones que conducirán a aplicar técnicas precisas con estrategias operativas. El entrenamiento con PNL, posibilita el desarrollo de habilidades con la que podemos generar resultados que se hayan propuesto, ya sea en el campo terapéutico, personal, espiritual y profesional".

En tal sentido, se pueden generar resultados en la resolución de conflictos, en la gestión de las organizaciones e instituciones educativas, utilizando las técnicas de PNL, las cuales permiten el manejo con mayor precisión de los componentes de los conflictos.

La PNL también es el estudio de cómo el lenguaje (verbal y no verbal) afecta nuestro sistema nervioso y desarrolla nuestros modelos de conducta. Las situaciones conflictivas en su mayoría generan sentimientos pocos saludables y se pueden percibir como una amenaza pero las emociones se pueden utilizar de forma efectiva para manejar disputas/desacuerdos positiva y proactivamente. En este taller se ofrecen herramientas profesionales para usar el conflicto a favor de la organización educativa y generar lealtad, cohesión de grupo, compromiso, satisfacción y trabajadores más productivos.

Es importante mencionar los beneficios que aporta la PNL. Entre ellos se pueden mencionar que los programas de manejo interno de conflictos en una organización educativa reducen la tasa de rotación del personal, se logran trabajadores más productivos, lo que redunda en un ahorro a largo plazo.

Así mismo, permite a los interesados aprender a comunicarse mejor y asertivamente con los demás; saber cómo persuadir e influir en otras personas, lo que

puede lograr resultados sorprendentes tanto en lo personal como profesional y en la de otros.

Por otra parte, al poner en práctica las técnicas de PNL se realizan cambios internos perdurables, aprendiendo a tener un mejor dominio de si mismo, de las emociones, respuestas y por lo tanto mejorar las relaciones interpersonales y calidad de vida.

Este taller surge al detectar en los docentes la necesidad de saber cómo resolver sus problemas. A veces se identifican situaciones que se desean cambiar, pero se desconoce cómo lograrlo.

La Programación Neurolingüística deja en evidencia el potencial del ser humano del que muchas veces no está consciente. Mediante el uso asertivo del lenguaje, las claves oculares, la importancia de la respiración, la forma de codificar los pensamientos, los anclajes, el cambio de historia personal, y otros recursos, modificamos aquello que molesta, preocupa o, de alguna manera, produce atoro.

Se pretende destacar como los recursos mentales, puestos en práctica consciente y adecuadamente, pueden generar cambios en estados emocionales limitantes hacia otros y crear contextos más saludables que lleven a un mejor estado de salud y a una mejor calidad de vida.

Una de las premisas es que este Taller denominado Programación Neurolingüística para la Resolución de Conflictos, se basa en que toda persona tiene en sus manos la solución a sus problemas. Por ello los ejercicios y actividades requieren de práctica, para lograr un desplazamiento positivo en el individuo ante la forma de enfrentar los conflictos personales y organizacionales.

Finalmente, el presente Taller está orientado a una problemática planteada dentro del entorno laboral docente, luego de la recopilación de información obtenida a través de una investigación de campo con nivel descriptivo, la cual se llevó a cabo para poner en práctica un conjunto de técnicas basadas en la programación neurolingüística que facilitan la resolución de conflictos, por ello, y con la intención de que los docentes de las organizaciones educativas adquieran las estrategias necesarias para afrontar de manera saludable dichas situaciones, se expone a

continuación de forma detallada los aspectos generales y específicos que conforman la planificación, desarrollo y evaluación del Taller en atención a su propósito y finalidad.

Justificación

PNL significa Programación Neurolingüística, un nombre que abarca los componentes más importantes e influyentes a la hora de producir experiencia en el ser humano: neurología, lingüística y programación. El sistema neurológico regula el funcionamiento del cuerpo humano; lingüística se refiere a cómo se produce la comunicación interpersonal y programación indica las clases de modelos del mundo que es creado. La Programación Neurolingüística (PNL) describe pues, la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y cómo la relación entre ambos afecta al cuerpo y comportamiento (programación); la PNL es una escuela pragmática del pensamiento que se dirige a los muchos niveles los cuales están implicados en el ser humano; como proceso es multidimensional, porque implica el desarrollo de la capacidad y la flexibilidad del comportamiento, pero también implica el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales y cognitivos que hay detrás del comportamiento. Este tipo de instrumento proporciona las herramientas y habilidades para el desarrollo de los estados de excelencia individual, pero también establece un sistema de cómo se producen las creencias y las presuposiciones sobre cómo son los seres humanos, en qué consiste la comunicación y sobre cómo es el proceso de cambio en todo esto.

En otro nivel, la PNL trabaja sobre el descubrimiento de uno mismo y sobre la identidad como personas, proporcionando un marco para la comprensión de la experiencia espiritual del ser humano, que alcanza más allá del individuo, familia, trabajo, comunidad y sistemas globales.

En tal sentido, la PNL provee al clima organizacional de habilidades y destrezas que permiten optimizar las relaciones interpersonales, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos de trabajos altamente capacitados y

proactivos, generadores de empowerment y sinergia. Las organizaciones con estructura PNL, establecen una filosofía organizacional que integra los valores individuales, los valores de los equipos de trabajo y los valores institucionales en forma congruente, esto trae como consecuencia una visión de destino compartido, entre todo el personal que labora dentro de la misma. Un clima organizacional provisto de la PNL, reconoce los aspectos laborales como vitales dentro de la estructura organizacional, establece en su personal interno, el eje de la productividad organizacional y en consecuencia desarrolla programas de capacitación que refuerzen el aprendizaje organizacional. Asimismo, estructura un plan de gratificaciones y beneficios tocando dimensiones que generen identidad corporativa para evitar la fuga del talento humano por considerarle factor de éxito. Además de la incorporación e incentivo de un proceso continuo de autoevaluación, para el establecimiento de las responsabilidades y el reconocimiento de la etapa de gestión laboral dentro de la institución.

Otro aspecto importante, sería la conducción de un proyecto ganar-ganar desde el más alto en su jerarquía laboral hasta el más bajo, donde las políticas, los criterios y las normas internas de la institución, son para todos los trabajadores y deben ser cumplidas por todos. Igualmente, los controles son vitales para la institución, pero ellos deben ser formulados en complemento con el marco ético de los individuos que integran la organización, para que así representen más que una confrontación dentro del proceso, que propicie su optimización evitando que genere insatisfacción y recelo entre los trabajadores.

Por todo lo antes mencionado, el taller trata de brindar estrategias a los docentes para el manejo adecuado de los conflictos mediante la aplicación de las técnicas de la Programación Neurolingüística en la Unidad Educativa Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda, con la finalidad de tomar decisiones adecuadas para cada problemática presentada en cualquier ámbito dentro de la institución, aprovechando de esta manera toda la información necesaria para que el proceso sea eficiente.

Propósito

El Taller de PNL, tiene como propósito fundamental, desarrollar habilidades como la comunicación asertiva y el logro de objetivos, entre otras que le permitirá a los participantes modificar creencias propias y de las personas de su entorno. Además, de modelar construcciones cognitivas, lingüísticas y/o conductas exitosas. Definitivamente el Taller de PNL, se puede orientar en cuanto a la resolución de conflictos a nivel educativo, es decir, que no solo se pueden realizar cambios personales, sino que se aprende a aplicar las herramientas en las demás personas con confianza y seguridad.

Durante el Taller en PNL se hace énfasis en la comprensión de los elementos fundamentales en materia, los conceptos principales y de mayor trascendencia. Se aprende el qué hacer, pero además cómo hacerlo y por qué debe hacerlo. Al trabajar con creencias, los cambios son muchos más profundos y duraderos.

Este Taller permite a los docentes conocer una metodología que le facilite elaborar propuestas de proyectos en educación para el entendimiento interpersonal a través de la aplicación de la Programación Neurolingüística aplicada a la resolución de conflictos, a partir de las técnicas que se estudiarán durante el desarrollo del mismo.

El interés supremo es empoderar a los docentes para que desarrollen una cultura de tolerancia, respeto y actitud positiva frente a los conflictos que se presentan constantemente en el ámbito laboral, en la Unidad Educativa Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

Objetivo General

Desarrollar un taller basado en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

Objetivos Específicos

- Desarrollar las posibles causas de los conflictos interpersonales.
- Aplicar estrategias de PNL para la resolución de conflictos y disputas de manera positiva y proactiva.
- Reconocer debilidades emocionales para evitar reacciones desproporcionadas en medio de una situación conflictiva.
- Optimizar las habilidades comunicativas del participante.
- Encarar los conflictos de manera saludable atendiendo a la lealtad, el compromiso y la satisfacción propia y en los docentes.

Estrategias para facilitar el Taller

En cuanto al desarrollo de las actividades del taller, es necesario establecer el modo en que se impartirá el mismo, de una manera organizada, mediante un cronograma y la explicación detallada de cada actividad. Para ello se ha establecido: el nombre de la actividad, los objetivos a desarrollar, el número de participantes, el lugar donde se ejecutará la actividad, las instrucciones previas y finalmente el procedimiento de la aplicación de la actividad.

Está enmarcado bajo la acción participativa al intervenir directamente en el cumplimiento de las actividades por medio de la evaluación del Taller para la resolución de conflictos, que en opinión de Rojas (2010) a propósito de la acción participativa, “busca resolver un problema práctico, por la incorporación de los sujetos al proceso” (p.50). Al desarrollarse y coordinarse, las diversas actividades programadas para la resolución de conflictos se brindan al docente diversas estrategias basadas en la Programación Neurolingüística, que le faciliten en el momento de presentarse un conflicto, herramientas indispensables para una adecuada resolución en cualquier ámbito de la organización.

Por medio de un conversatorio, se estableció la importancia que tiene la Programación Neurolingüística en el momento de resolver un conflicto, así como

todos los agentes que intervienen para el buen desarrollo de la organización y obtener así un buen clima organizacional que motive a todos los miembros a tener una mayor comunicación y un mejor desempeño.

El taller fue constituido en dos (2) momentos distribuidos a lo largo de 24 horas académicas. Se llevará a cabo durante dos fines de semana. Una primera parte del Taller que se enmarca en el contenido teórico y práctico del Conflicto. La segunda parte del Taller comprende el contenido teórico y práctico de PNL. Esto con el fin de propiciar un ambiente que promueva la motivación necesaria, el aprendizaje y disfrute del mismo.

La intervención se realiza con dinámicas grupales, presentaciones expositivas e intercambios de información entre los participantes.

Este taller está dirigido a profesionales en la educación que quieren expandir su habilidad para manejar conflictos, reconocer sus propias emociones y comportamientos al encararlos, buscando maneras productivas de resolverlos.

Las estrategias para facilitar el Taller tuvieron características andragógicas:

- Clase magistral.
- Discusiones grupales.
- Análisis y síntesis.
- Dinámicas grupales.
- Simulaciones prácticas.

Resultados esperados

Constituye una poderosa herramienta de ayuda tanto para educadores como para los profesionales del ámbito educativo, con aplicaciones prácticas en incremento de capacidades y rendimiento en el aprendizaje. Al finalizar el Taller se pretende:

- Eliminar el pánico escénico.
- Preparar las sesiones formativas.

- Diseñar objetivos personales del participante.
- Conocer los estilos de pensamiento.
- Comunicar a cada alumno en su nivel y estilo propio.
- Mantener un estado de seguridad y serenidad ante el grupo.
- Resolver situaciones difíciles y de conflicto.
- Manejar asertivamente a grupos rebeldes.
- Despertar la motivación e interés en el participante.
- Aplicar estrategias eficaces para el aprendizaje.
- Enseñar con éxito.
- Transmitir y comunicarse efectivamente con todo el grupo.

El valor de la PNL, reside en su capacidad de proporcionar al profesional, las opciones conscientes y de flexibilidad de la conducta en lo referente al cambio.

Logística

La agenda de la propuesta de formación dirigida a los docentes, relacionada con la explicación de la programación neurolingüística, como una estrategia para la resolución de conflictos en la labor docente, se llevará a cabo dentro de las instalaciones del Colegio San Agustín El Marqués, para el éxito de dicha formación se requerirá de la Coordinación de la institución, a fin de ofrecer los recursos necesarios, entre estos están:

- Sala audiovisual dotado del material necesario para la presentación del contenido teórico (video beam, pizarra, computador, audio).
- Material impreso sobre la información requerida para el taller, a disposición de cada participante.
- Recursos y materiales varios.

Facilitadores

La propuesta de formación contará con un coordinador y la colaboración de personal encargado de apoyar en las actividades, y en la gestión de información

requerida para la adquisición de las herramientas necesarias en cuanto a programación neurolingüística se refiere, para este fin el Coordinador (a) de la actividad deberá contar con los siguientes criterios:

- Poseer conocimiento sobre las actividades en el entorno laboral docente.
- Conocer acerca el tema de conflictos, sus factores, sus tipos, y el escalamiento de los mismos.
- Poseer conocimiento sobre la programación neurolingüística, así como también sobre sus modelos y técnicas.
- Poseer conocimiento sobre dinámicas grupales.
- Así mismo el personal colaborador debe, a su vez, cumplir con los siguientes criterios:
 - Diseñar talleres y su respectivo material para la presentación de ponencias.
 - Poseer conocimiento sobre protocolos para la gestión de información relacionada con el conflicto y la programación neurolingüística.
 - Apoyar en el desarrollo del taller teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los participantes.

Manual Instruccional

A continuación se presenta un manual instruccional que tiene como objetivo brindar un conjunto de orientaciones generales y específicas para la aplicación del Taller de Programación Neurolingüística para la Resolución de conflictos. Revisa con detenimiento las instrucciones que se presentan a continuación y prepárate a promover cambios en la vida de muchos en poco tiempo. Atrévete.

- Lee primero el alcance de cada actividad antes de realizarla, si es muy larga puedes leerla incluso dos veces de manera que cuando la practiques tengas claro qué tienes que hacer y puedas fluir con mayor facilidad.

- Es necesaria la participación de varios asistentes logísticos. Para esos momentos asegúrate de que lea primero las actividades para que en el momento de realizar la técnica no tenga problemas y no pierda la concentración, igualmente pídele que durante la lectura haga pausa en cada coma y cada punto, dándole la entonación adecuada.
- A la hora de realizar la grabación, repite cuantas veces sea necesario. No lo pienses dos veces, si no estás satisfecho con tu grabación, vuélvela a hacer.
- El Taller tiene un orden específico de aplicación, es decir, el Taller se debe llevar a cabo según el cronograma de actividades que se presentará a continuación. Alterarlo implica desordenar los niveles de profundidad y alcance del mismo. Se sugiere aplicarlo tal como se presenta.
- El Taller está compuesto por diecisiete dinámicas. Dos temas generales: Conflicto y PNL. Se recomienda que todos realicen, las dinámicas. Si se aprovechan al máximo se podrán obtener mejores resultados.
- Finalmente crea un clima motivador, de actitud positiva, carisma y confianza mediante la aplicación de las dinámicas tal como se presentan en la descripción a continuación, para que los participantes fluyan con naturalidad y se atrevan al cambio.
- El orador deberá hablar claro, manejando y variando los tonos para los auditivos...deberá “mostrar” contenido visual, (diapositivas por ejemplo) cambiar el ritmo de sus palabras (a veces hablar con otra dinámica, mas rápido), en función del público que percibe las cosas de una forma más visual...y tendrá que manejar con soltura su cuerpo...caminar, hacer gestos, para satisfacer a los cenestésicos.

A continuación se presenta la descripción detallada de cada una de las dinámicas que se aplicarán en el Taller.

Actividad N° 1

Empaquetados en la comunicación

Técnica de PNL aplicada: Lenguaje y sistemas representativos.

Propósito:

1. Utilizar el lenguaje, tono de voz y expresión corporal para transmitir pensamientos y solucionar conflictos.
2. Utilizar los sentidos para representar experiencias vividas.

Objetivos

3. Lograr la integración del participante con el grupo.
4. Motivar a los participantes para la realización de las dinámicas y juegos.
5. Desarrollar la agilidad y la atención de cada uno de los integrantes.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: En campo abierto o cerrado pero con buen espacio.

Instrucciones: Se forman dos círculos con todos los integrantes de la dinámica , un círculo dentro del otro, el círculo de afuera debe ser más amplio que el de adentro, para que cada círculo pueda girar en forma contraria sin ningún problema de estreches. Cabe anotar que el círculo mayor (el de afuera) mira a los de adentro y el círculo menor (el de adentro) se miran entre sí. Los del círculo de afuera se toman las manos entre sí, los del círculo de adentro también se toman las manos entre sí.

Procedimiento: El círculo de afuera comienza a girar bien sea al lado izquierdo o derecho y el círculo de adentro gira siempre al lado contrario tantos pasos como se les indique. Cuando queden de frente a un compañero, se les pedirá que se presenten. Se repetirá varias veces indicándoles nuevas pautas:

1. Intereses personales: ¿Cómo te llamas?, ¿A qué te dedicas?, ¿Cómo aprendes?

2. Gustos: ¿Qué sientes cuando: ves el mar o una gran montaña, tomas zumo de limón concentrado y te abraza un ser querido?
3. Situaciones diversas: ¿Cuál es tu equipo de beisbol favorito? ¿Qué opinas del cigarrillo?, ¿Qué opinas del matrimonio? ¿Qué opinas de la pena de muerte?.
4. Expectativas sobre el Taller. ¿Qué deseas aprender en este Taller?

Actividad Nº 2

Sábanas Sucias

Técnica de PNL aplicada: Percepción, sintonía.

Propósito:

1. Reconocer diversos puntos de vista ante una misma situación.
2. Desarrollar la empatía para establecer una atmósfera conveniente de confianza, cordialidad y credibilidad y participación donde las personas puedan expresarse libremente y minimizar el conflicto.

Objetivo:

Identificar los diferentes percepciones y emociones que afectan a otras personas, sensibilizando y mejorando su interacción con los demás.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: En campo cerrado pero con buen espacio.

Instrucciones:

Para iniciar la actividad se les pedirá a los participantes formar un semi círculo, sentarse cómodamente y se presentará la siguiente lectura:

Una pareja de recién casados, se mudó a un barrio muy tranquilo. En la primera mañana en la casa, mientras tomaba café, la mujer reparó a través de la ventana, que una vecina colgaba sábanas en el tendedero.

-¡Que sábanas tan sucias cuelga la vecina! Quizás necesite que le recomiende el jabón que yo uso...¡Ojalá pudiera ayudarla a lavar sus sábanas !

El marido la miró y quedó callado.

Esa escena fue repitiéndose cada vez que la vecina tendía sus ropas al sol y al viento. Al mes, la mujer se sorprendió al ver a la otra tendiendo las sábanas limpias, y asombrada dijo al marido:

-Mira, nuestra vecina aprendió a lavar su ropa.

El marido le respondió:

-¡No, hoy me levanté más temprano y lavé los vidrios de nuestra ventana!

Procedimiento:

Al finalizar la lectura, se propone a los docentes colocarse en la posición de cada uno de los personajes y dar su opinión desde ese punto de vista.

Al terminar, cuando todos hayan dado sus opiniones al respecto, se ofrece una conclusión para dejar en evidencia que un conflicto puede ser visto desde distintos puntos de vista a tomar en cuenta para su resolución.

Actividad N° 3

Mural del Anclaje

Técnica de PNL aplicada: Anclaje.

Propósito:

1. Estimular los estados mentales y emocionales traídos al momento actual.
2. Enlazar experiencias entre lo vivido y lo actual para hacerlas gratificantes.

Objetivo:

1. Identificar mensajes reflexivos acerca de los conceptos trabajados en el Taller, sobre conflicto y PNL.
2. Escribir en el mural mensaje reflexivo.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: visible a los participantes.

Instrucciones:

Desde el primer día del Taller, se le presentará a los participantes una cartelera donde podrán escribir mensajes reflexivos acerca de los conceptos trabajados durante la jornada.

Procedimiento:

El primer mensaje lo escribirá en la cartelera uno de los facilitadores del Taller, debe ser motivador para todos los participantes. Posteriormente, en cada receso tendrán la oportunidad de escribir un mensaje, idea o reflexión. Al finalizar el Taller se leerán todos los mensajes que formarán parte del aprendizaje individual y un anclaje relacionado con PN

Actividad Nº4

Los fumadores

Técnica de PNL aplicada: Mapas y filtros.

Propósito:

1. Reconocer el mapa mental que tiene cada miembro.
2. Debatir sobre filtros presentes: canales sensoriales, lenguaje y experiencia personal.

Objetivo:

1. Identificar los factores subyacentes que provocan situaciones de conflicto.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se realizará una dramatización. Se trata de una reunión de la clase, el claustro, asociación de vecinos... donde hay un orden del día un poco apretado. Se seleccionarán 10 personas de las cuales a 5 participantes se les asignará un rol determinado. Se describen a continuación:

1. COORDNADOR (A): Eres la persona encargada de comenzar y moderar la reunión.
2. MIEMBRO DE LA REUNIÓN: Tienes verdadera adicción al tabaco. Necesitas AL MENOS FUMAR UN CIGARRO CADA DIEZ MINUTOS (no lo dices de entrada, ya se darán cuenta), en caso contrario te pones muy nerviosa, tanto a nivel corporal como al hablar. No quieres molestar, pero la adicción y la ansiedad son superiores a ti.
3. ECOLOGISTA Y NATURISTA VEGANA: Tienes mucha información sobre los efectos del tabaco y de cómo las no fumadores (fumador pasivo) pueden tener incluso efectos peores, al aspirar el humo del ambiente, que los propios fumadores. NO QUIERES QUE SE FUME en una sala cerrada y en presencia de no fumadores. Tienes mucha iniciativa, y siempre PLANTEAS ESTO AL COMIENZO DE LAS REUNIONES.
4. Llevas varios días con una bronquitis fuerte, y NO PUEDES SOPORTAR EL HUMO DEL TABACO, ni claro está, LAS CORRIENTES DE AIRE. Has hecho un gran esfuerzo viniendo a la reunión, dada su importancia.
5. ESTÁS FUMANDO. Eres bastante indiferente, no defiendes tu postura, pero mientras que nadie te enfrente directamente y particularmente, aunque asientas a todo lo que se diga, continuarás fumando.

Procedimiento:

La mitad que tiene los roles se sitúa en círculo en el centro. Aquellas personas que no tengan rol, decidirán por sí mismas qué papel adoptarán durante la reunión: fumadores o no fumadores. Después de 1-2 minutos de silencio para meterse cada cual en su rol comenzará la persona coordinadora con la reunión.

A partir de aquí cada persona actuará desde su rol. Las personas que observan toman nota de las posturas mantenidas, actitudes, nivel de comunicación...

Después de unos 15 minutos cambiamos los papeles y volvemos a repetir. Quienes estaban de observadoras hacen la reunión y viceversa.

Después de una primera evaluación podemos volver a repetir el juego una vez más para poner en práctica las cosas observadas en la evaluación y las soluciones propuestas.

En la evaluación se hablará de: ¿cómo nos hemos sentido?, ¿qué posturas se han dado?, ¿cuál es el conflicto?, ¿cómo han afectado en él posturas o soluciones que se han ensayado en la reunión?

Se llevará a cabo una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones.

Actividad Nº 5

Rompecabezas ideal

Técnica de PNL aplicada: Compartir y dirigir. Flexibilidad.

Propósito:

1. Facilitar el aprendizaje significativo.
2. Sintonizar con el equipo.
3. Cambiar la conducta propia por otra adecuada a la situación.
4. Utilizar el lenguaje corporal.
5. Resolver conflictos.

Objetivo:

1. Generar liderazgo.
2. Trabajar en equipo.
3. Desarrollar la comunicación no verbal.
4. Solucionar conflictos.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se dispersará a los participantes. Se les sentará y se les dará un recorte de un afiche (dependiendo del número de participantes se entregarán el número de afiches para la dinámica. Proporcionalmente 1 afiche recortado en 10 piezas para diez participantes). Acto seguido, se les pondrá un tirro grande en la boca. Se les dará la única instrucción que no pueden comunicarse oralmente.

Procedimiento:

Han de buscar los compañeros que coincidan con la apariencia de su recorte para formar un grupo que tendrá que percatarse de que ha de formar un rompecabezas. Los afiches en la parte posterior, tendrán una frase referente a los pasos para resolver un conflicto. Ello permitirá la puesta en común de los logros y dificultades encontradas en esta dinámica.

Los afiches tendrán los siguientes mensajes sobre pasos para resolver un conflicto:

1. ADOPTE UNA APTITUD PACIFICA.
2. ESCUCHE, ESCUCHE, ESCUCHE.
3. DECLARE SU DESEO DE ARREGLAR LAS COSAS.
4. SEA UN MODELO DE APOYO Y COOPERACION.

Actividad N° 6

Anclaje de poder

Técnica de PNL aplicada: Anclaje y respiración 4 x 4 x 4.

Propósito:

3. Estimular los estados mentales y emocionales traídos al momento actual.
4. Enlazar experiencias entre lo vivido y lo actual para hacerlas gratificantes.
5. Hacer conciencia de la respiración.

Objetivo:

1. Retomar recursos del pasado y traerlos al presente.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Con este ejercicio intentamos que te des cuenta de los recursos que has manejado en tu vida y así aprendas a hacer uso de ello.

El secreto para realizar este ejercicio es respetar lo primero que venga a la mente, sin analizarlo y sin forzar situaciones. La mente es la mejor guía y no se equivoca, así que ten confianza y adelante.

Procedimiento:

Sigue estos pasos:

1. Siéntate donde nadie te interrumpa, con las palmas de las manos hacia arriba. Respira y cierra los ojos, tómate tiempo para relajarte.
2. Piensa en una experiencia positiva y poderosa que hayas tenido en tu vida. La primera que surja. Vela, escucha y siéntela.
3. Pon esta experiencia y los sentimientos que la acompañan en tu mano derecha. Respira profundamente. Mientras lo haces, siente este material en tu mano derecha.
4. Ahora recuerda una ocasión en la que te hayas sentido muy orgulloso de lo que hiciste. Revive completamente esa situación. Pon también esta experiencia y estas sensaciones en tu mano derecha y respira profundamente.
5. Piensa ahora en alguna vez en que hayas vivido sentimientos intensos, positivos, de amor. Revíelos y ponlos en tu mano derecha, como si fuesen algo material y palpable. Respira profundamente.
6. Ahora recuerda alguna ocasión en que te hayas reído como loco, o incluso en que te hayas sentido un tanto frívolo. Toma esta experiencia y ponla también en tu mano derecha respirando profundo.

7. Nota lo que tu mano siente llena de tantos sentimientos amorosos, vivificantes, positivos y poderosos.
8. Observa ahora qué color adquiere este puñado de sentimientos que has creado en tu mano derecha. Para eso basta con tomar nota del primer color que se te ocurra.
9. Fíjate en la forma que toman en conjunto estos sentimientos. Y si tuvieras que atribuirles un sonido, ¿cuál sería el que emitirían todos ellos juntos?
10. ¿Qué textura palpas en los sentimientos que has reunido en tu mano derecha?
11. Si hablasen con una sola voz para transmitirte un mensaje potente y positivo, ¿qué te dirían?
12. Ahora disfruta de todos estos sentimientos y luego cierra la mano con fuerza y retenlos ahí, pensando que todos son tuyos, tuyos solamente. Respira profundamente.
13. Alza el puño con fuerza y repite con voz firme el sonido y el mensaje potente y positivo que te dieron hace un instante. Repítelo tres veces.
14. Disfruta unos instantes de esta sensación y abre los ojos.

Este ejercicio es recomendable para subir la autoestima en momentos difíciles, cuando se siente que no se tienen los RECURSOS necesarios para afrontar alguna situación o cuando se esté entrando en depresión.

Es muy bueno tenerlo a mano en una grabación para usarlo en el momento en que se necesite.

Actividad N° 7

La telaraña

Técnica de PNL aplicada: Estado presente – estado deseado. Aprendiendo a dar vueltas.

Propósito:

1. Hacer lo que se puede (estado presente)
2. Comparar lo vivido con lo que se quiere lograr (estado deseado).

3. Contextualizar la utilidad de los errores.

Objetivo:

1. Resolver conflictos en equipo.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se iniciará con una dinámica recreativa – educativa:

(Puestos en círculo se le entregará a un participante al azar un rollo de pabilo). Deberá sacar la punta y amarrársela en uno de los dedos de su mano. Luego deberá lanzarla al participante que desee.

Procedimiento:

El pabilo será entregado al azar de un participante a otro. Esto convertirá el círculo en una verdadera telaraña cuando el último reciba el pabilo. En la medida que cada participante reciba el rollo del pabilo deberá decir de manera breve su definición particular del conflicto, usando la siguiente introducción: “Conflicto es...”. Al tener todos los pabilos en sus dedos, el último participante deberá buscar la manera de regresar hasta el primero que recibió el pabilo, desenredando la telaraña y escuchando las recomendaciones que los demás participantes le vayan haciendo. Se tomará en cuenta el tiempo que tarden en desenredar la telaraña y la capacidad de escucha de este participante.

Actividad N° 8

Video: Escalamiento del Conflicto

Cortometraje: Intensamente

Técnica de PNL aplicada: Sintonía, Calibrage y Reencuadre.

Propósito:

1. Reconocer frente a una situación de conflicto, tanto en sí mismo como en otras personas los estados emocionales, con la finalidad de empatizar mediante la sintonía.
2. Regular y controlar las emociones con la finalidad de mantener el equilibrio emocional frente a situaciones de conflicto.
3. Reorganizar las ideas y los objetivos a lograr a través del reencuadre.

Objetivo:

1. Concientizar el escalamiento de un conflicto.
2. Reconocer las diversas etapas por las cuales pasa un conflicto al sufrir una escalada.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: Salón de audiovisual.

Instrucciones:

Antes de mostrar el video, se les pedirá a los docentes detallarlo y hacer anotaciones que considere. Seguidamente, presentarles el video.

Procedimiento:

El video mostrará la evolución de un conflicto cuando no es resuelto en el momento preciso, de esta forma permitirá a los docentes comentar en una plenaria cada etapa del escalamiento, reconocerlas y así considerarlas ante la presencia de un conflicto, además de ofrecer posibles soluciones al conflicto a medida que va escalando y como evitar el siguiente nivel.

Posteriormente, de dividirá al grupo de participantes en pequeños equipos que serán asignados a un tutor. De forma individual se aplicarán las técnicas de PNL: sintonía, calibrage y reencuadre.

Actividad Nº 9

Las cartas de las emociones

Técnica de PNL aplicada: Estado presente - Estado deseado.

Propósito:

1. Reconocer las emociones y sentimientos.
2. Hacer autoconciencia de sentimientos vividos de acuerdo a las situaciones.
3. Reconocer la importancia de los sentimientos y las emociones al estar en conflicto y resolverlos.

Objetivos:

1. Promover la Inteligencia emocional
2. Facilitar la Comunicación de las emociones.
3. Desarrollar la asertividad.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: Salón dispuesto con mesas de trabajo.

Instrucciones:

- Se forman grupos de 05 personas. Cada grupo tendrá a disposición un conjunto de ocho (8) tarjetas de las emociones, una tarjeta de funciones y un dado.
- Disponemos de una tarjeta con un índice de 6 funciones y de ocho (8) cartas de emociones situada en el centro de la mesa boca abajo.
- En cada jugada un jugador coge una carta y la muestra al resto de jugadores.
- A continuación tira el dado y en función de lo que salga lee a los demás lo que pone en la tarjeta de funciones.

Tarjetas de las emociones: Deben imprimirse y plastificarse.

<p>Desagrado-Asco</p>  <p>Sentimiento negativo ante una persona, comentario o realidad repugnante con deseo de alejarse. En general reaccionamos evitando que el estímulo entre por nuestros sentidos.</p>	<p>Desconfianza-Precaución</p>  <p>Sentimiento negativo y defensivo ante las intenciones, reales o imaginadas, de los demás. En general provoca distancia y alerta ante el estímulo, evitando la interacción.</p>	<p>Enojo-Enfado</p>  <p>Sentimiento de irritación hacia alguien o algo que amenaza nuestros objetivos, identidad personal, pertenencias, creencias o valores. Se activa nuestro mecanismo defensivo físico y se pierde con facilidad el control.</p>	<p>Honestidad-Humildad</p>  <p>Sentimiento de seguridad y tranquilidad personal al no sentirse superior a nadie y percibir lo bueno en los demás, así como conducirse por las normas y valores.</p>
<p>Desgana-Aburrimiento</p>  <p>Sentimiento de desmotivación y desidia ante una tarea u objetivo. Nuestro metabolismo se hace más lento y cuesta volver a coger el ritmo normal.</p>	<p>Enamoramiento</p>  <p>Sentimiento de "borrachera emocional" tal que puede llegar a anular temporalmente nuestro sentido de realidad. En general, la mente está secuestrada por el corazón.</p>	<p>Ilusión-Optimismo</p>  <p>Sentimiento de esperanza y seguridad en que nuestras metas y objetivos serán alcanzados. Ello nos motiva a hacer las cosas bien, facilita la atención y activa sensaciones e ingredientes positivos en nuestro sistema fisiológico.</p>	<p>Impaciencia-Impulsividad</p>  <p>Sentimiento negativo ante la tardanza de algo que se desea. Ello conduce a actuar con impulsividad y hacer las cosas sin planificar, cometiendo muchos errores. Nos activa en exceso y perdemos energía.</p>
<p>Miedo-Temor</p>  <p>Sentimiento desagradable con deseos de huida, ante la percepción de un peligro o la anticipación de un mal posible. Nos pone en alerta, aunque a veces también nos paraliza.</p>	<p>Odio-Rencor</p>  <p>Sentimiento negativo de aversión o irritación prolongada ante la percepción de alguien o algo que nos desagrada siempre y no se adapta a lo que deseamos. Termina en deseo de alejamiento o aniquilación del otro.</p>	<p>Bienestar-Felicidad</p>  <p>Sentimiento positivo ante el cumplimiento de un deseo u objetivo, que provoca una sensación positiva de paz y sosiego. Nuestro organismo se relaja y se siente bien, preparándose a tope para la siguiente tarea.</p>	<p>Sorpresa-Asombro</p>  <p>Sentimiento de admiración ante un estímulo inesperado (positivo-negativo) que orienta todos nuestros sentidos hacia el mismo para captarlo con todo detalle. Si el estímulo es muy brusco, estaríamos ante un sobresalto.</p>
<p>Autoestima-Satisfacción</p>  <p>Sentimiento positivo de de respeto y valoración de uno mismo/a ante la conciencia de la propia dignidad o de las propias acciones. Provoca sensaciones internas positivas y facilita la innovación.</p>	<p>Pánico-Terror</p>  <p>Sensación súbita de terror ante un peligro/accidente inminente contra uno mismo/a o contra terceros. Todo nuestro organismo se pone en alerta, pero se suele bloquear. Es frecuente el grito desesperado.</p>	<p>Tristeza-Decepción</p>  <p>Sentimiento negativo, acompañado de deseo de aislamiento y pasividad. Interfiere seriamente en nuestra motivación y en nuestra capacidad de atención y comunicación.</p>	<p>Vergüenza-Timidez</p>  <p>Sentimiento negativo, acompañado de deseo de esconderse, ante la posibilidad o el hecho de que los demás vean alguna falta, carencia o mala acción nuestra, de algo que debería permanecer oculto.</p>

Funciones de cada uno de los números del dado

- 1** Explica por qué sucede esta emoción y qué le pasa a la persona que la experimenta.
- 2** Explica cómo crees que influye esta emoción en nuestra relación y comunicación con los demás.
- 3** Recuerda la última vez que te sentiste así, y cuenta por qué te sucedió y qué hiciste entonces.
- 4** Explica cómo gestionar esta emoción con uno mismo, tanto si es de tipo agradable como desagradable.
- 5** Explica cómo gestionar esta emoción con otros, tanto si es de tipo agradable como desagradable.
- 6** Explica cómo identificarías esta emoción en otra persona sin fijarte en su cara, ¿en qué lo notarías?

Procedimiento:

Se inicia el juego donde el primer jugador levanta una tarjeta de las emociones, deberá leer la emoción correspondiente y su significado descrito. Acto seguido procederá a lanzar el dado de acuerdo al número que salga deberá buscar en la tarjeta de funciones la correspondiente según el número del dado y comentar su experiencia relacionada con algún conflicto vivido a los demás jugadores. Se recomienda hacer un mínimo de 3 rondas para cada jugador.

Actividad N° 10

El elefante y los seis sabios ciegos

Técnica de PNL aplicada: Percepción y Sintonía.

Propósito:

1. Reconocer la individualidad de pensamiento.
2. Generar la empatía.

Objetivos:

1. Reflexionar acerca de la percepción de la realidad.

2. Concientizar a los participantes al respeto por las diferencias individuales.
3. Reconocer las ventajas del trabajo en equipo para favorecer la resolución de conflictos.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se procederá a realizar la lectura.

Érase una vez seis hombres sabios que vivían en una pequeña aldea. Los seis sabios eran ciegos. Un día alguien llevó un elefante a la aldea. Los seis sabios buscaban la manera de saber cómo era un elefante, ya que no lo podían ver.

"Ya lo sé", dijo uno de ellos. "¡Palpémoslo!". "Buena idea", dijeron los demás. "Ahora sabremos cómo es un elefante". Así, los seis sabios fueron a "ver" al elefante. El primero palpó una de las grandes orejas del elefante. La tocaba lentamente hacia adelante y hacia atrás. "El elefante es como un gran abanico", gritó el primer hombre. El segundo tanteó las patas del elefante. "Es como un árbol", exclamó. "Ambos estáis equivocados", dijo el tercer hombre. "El elefante es como una soga". Este le había examinado la cola.

Justamente entonces el cuarto hombre que examinaba los finos colmillos, habló: "El elefante es como una lanza".

"No, no", gritó el quinto hombre. "Él es como un alto muro", había estado palpando el costado del elefante. El sexto hombre tenía cogida la trompa del elefante.

"Estáis todos equivocados", dijo. "El elefante es como una serpiente".

"No, no, como una soga",

"Serpiente",

"Un muro",

"Estáis equivocados",

"Estoy en lo cierto".

Los seis hombres se ensalzaron en una interminable discusión durante horas sin ponerse de acuerdo sobre cómo era el elefante.

Probablemente esta historia te ha hecho sonreír, ya que, ¿Cuál es el problema? ¡Eso es! Cada hombre podía "ver" en su mente sólo lo que podía sentir con sus manos. Como resultado cada uno se reafirmaba en que el elefante era como él lo sentía. Ninguno escuchaba a los demás.

Esos hombres estaban inmersos en un conflicto basado en la percepción (lo que creían "ver").

Afortunadamente su conflicto no tuvo un final violento. Aunque, desafortunadamente todavía no saben cómo son los elefantes.

El conflicto es tan viejo como la historia misma. El ser humano siempre ha intentado conocer su mundo y comunicarse con los demás. Aunque esto no es fácil ya que no todas las personas ven los problemas de la misma forma. Si lees este viejo cuento de la india descubrirás unas de las causas de la falta de entendimiento entre las personas.

Procedimiento:

Al finalizar la lectura, se procederá a desarrollar una lluvia de ideas de acuerdo a las reflexiones obtenidas de la lectura. Se realizarán las siguientes preguntas: ¿Consideras que entre todos podían decidir que es un elefante?, ¿La percepción de cada sabio era equivocada?, ¿qué solución propones al respecto?.

Actividad N° 11

El Observador

Técnica de PNL aplicada: Agudeza sensorial y análisis de la realidad ante un conflicto.

Propósito:

1. Aprender a observar la situación y el comportamiento humano.
2. Empatizar ante la situación de conflicto.
3. Aprender a ser un observador externo.

Objetivos:

1. Fortalecer la concentración.
2. Promover el trabajo en equipo.
3. Promover la observación.
4. Fortalecer las relaciones interpersonales.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se formará un círculo con todos los participantes de pie. Se le pedirá a uno de ellos que se retire del círculo para ser observador y la instrucción que recibirá consiste en descubrir al líder del círculo, tiene sólo 3 oportunidades para lograrlo. Por otra parte en el círculo se seleccionará a un líder que se encargará de realizar movimientos corporales que el resto seguirá, evitando ser descubiertos por el observador.

Procedimiento:

Una vez organizados comienza el juego. El líder hará movimientos que el resto seguirá como: levantar la pierna, tocarse la cabeza, sonreír, cruzar los brazos, agacharse, saltar, tocarse el abdomen, entre otras que surjan de su creatividad. El líder debe evitar ser descubierto por el observador. Por otra parte el observador debe ser cauteloso al nombrar quien es el líder ya que sólo tendrá tres (3) oportunidades para lograrlo. Los participantes no pueden hablar y el facilitador indicará al observador si están correctas o incorrectas sus selecciones.

Explicación y actividad

De acuerdo a los estudios de la PNL, podemos ver una única experiencia, como mínimo, desde tres puntos de vista diferentes.

- **La Primera Posición:**

En primer lugar, puedes mirar el mundo desde tu propia posición, desde tu propio punto de vista, tu propia realidad en tu interior de forma asociada, sin considerar el punto de vista de los demás. Desde esta “óptica” piensas:”**¿cómo me afecta esto a mí?**”...Esta es la primera posición.

- **La Segunda Posición:**

La segunda posición de este interesante recurso de la PNL es considerar cómo sería esa misma situación desde el punto de vista de la otra persona...es la llamada empatía...la pregunta aquí sería:”**¿cómo verá esto la otra persona?**”...es como ponerse un poco “en los zapatos” de la otra persona...

- **La Tercera Posición:**

Puedes además tener la experiencia de ver el mundo, de ver una misma situación determinada, desde el punto de vista externo, es decir desde el punto de vista de un observador “neutral, como si fueras un observador independiente, totalmente ajeno a esa situación...es la tercera posición.

La pregunta que debes hacerte al adoptar este punto de vista es:”**¿Qué le parecería esto a una persona ajena a la situación?**” .Para tener este punto de vista, debes estar en posesión de todos tus recursos, saber observar de manera ecuánime y objetiva la situación propia, tu propio comportamiento y el de la otra persona, y a partir de esto generar opciones que sean útiles para resolver dicha situación...

Lo ideal al desarrollar esta habilidad de ver a través de tres puntos de vista como propone la PNL es poder y saber moverse libremente y por igual en las tres posiciones...ampliando nuestras opciones.

Analizar los casos extremos es muy interesante...Los casos “extremos“ serían:

1. **Si una persona está “atascada” en la primera posición** continuamente, *sería una persona sumamente egoísta, incapaz de contemplar o comprender las necesidades de otro ser humano...*

2. **Si una persona está de manera habitual en la segunda posición, se dejará influir demasiado y muy fácilmente por los demás**, estará muy pendiente de la opinión de la otra persona...
3. **Una persona que esté mayormente en la tercera posición**, será un observador “alejado” de las cosas, como “ausente” de la vida, sin involucrarse en demasiadas situaciones...

Te permiten realmente ver una situación desde tres puntos de vista muy claramente y resolver cuestiones que antes estaban sesgadas por sólo poder observarlas parcialmente. **Sin dudas con este recurso de la PNL ampliarás tus opciones y tu capacidad para resolver situaciones conflictivas**, aprendiendo a cultivar una mayor perspectiva, agudeza sensorial y equilibrio en tu análisis de la realidad.

Actividad N° 12

Cine Foro “Escritores de la Libertad”

Técnica de PNL aplicada: Aprender – desaprender - reaprender.

Propósito:

1. Identificar las cuatro etapas del aprendizaje:
 - a. Incompetencia inconsciente.
 - b. Incompetencia consciente.
 - c. Competencia consciente.
 - d. Competencia inconsciente.
2. Resolver conflictos interpersonales.

Objetivos:

1. Reconocer cómo surge el aprendizaje mediante la PNL.
2. Reconocer la construcción del aprendizaje individual.
3. Identificar: lenguaje, percepción de la realidad, mapas mentales, creencias, experiencias de vida.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: Salón de audiovisual.

Instrucciones:

Previamente se le dará una hoja a cada participante que contiene las siguientes preguntas:

La única instrucción es responder las preguntas de acuerdo a lo observado en la película. Tendrá una duración de noventa (150) minutos.

La película consiste en una joven maestra cuya primera asignación es un grupo variado integrado por adolescentes de diferentes clases raciales y sociales quienes lo único que comparten es que se odian entre sí y quieren sobrevivir. A pesar de la obstinada negativa de sus estudiantes a participar en las clases, Erin intenta interesarlos de diferentes formas cada día y logra cambiar su intolerancia por comunicación. Ella misma dejará su ciego idealismo para comprender realmente lo que sucede a su alrededor.

Cuestionario:

Escoge a uno de los personajes de la película.

1. Describe su percepción de la realidad.
2. Describe sus creencias.
3. ¿Qué elementos intervienen en su decisión de cambio?
4. ¿Qué palabras utiliza al principio y al final de la película?
5. ¿Qué sucede en su vida?

Procedimiento: Una vez terminada la película y respondidas las preguntas se procederá al análisis de: el lenguaje utilizado y los cambios surgidos, la percepción de la realidad y su evolución, creencias y experiencia de vida de cada personaje aunado a los avances y cambios individuales logrados. Actuación de la PNL en la construcción del aprendizaje de cada personaje.

Actividad N° 13

Dramatización acerca del conflicto y la solución mediante PNL.

Técnica de PNL aplicada: Sintonía, Calibraje y Reencuadre.

Propósito:

1. Mediante la Sintonía la otra persona trata de comunicarte y a su vez hace que tú comunes just lo que quieras sin que suene a regaño, juicio, crítica o mala intención.
2. Mediante el Calibraje conocerá las reacciones y emociones de la otra persona.
3. Mediante el Reencuadre se puede “reprogramar” o cambiar la forma en que una persona se ve afectada por su pasado.

Objetivos:

1. Reconocer cómo surge el aprendizaje mediante la PNL.
2. Reconocer la construcción del aprendizaje individual.
3. Aplicación de las técnicas de PNL estudiadas.

Participantes: De 20 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se organizará al grupo en pequeños equipos de 5 personas (grupo de 20 personas). Inmediatamente cada dos equipos recibirán por escrito la misma situación problemática. Uno de los equipos asumirá la dramatización de manera negativa. Y el otro equipo actuará aplicando las técnicas de PNL trabajadas. En total se presentarán dos situaciones diferentes.

Esta técnica consiste en representar, actuar o dramatizar una situación crítica con la finalidad de internalizarla y proyectarla, a fin de que el grupo la comprenda, para analizarla y discutirla.

Es importante tener presente:

- Delimitar con claridad la situación, los papeles que es necesario desempeñar.
- Los “actores” deben desarrollar la escena con espontaneidad y con la mayor objetividad en la situación dada.

Situaciones a dramatizar:

1. Toda tu familia espera que seas alguien en la vida. Tus padres sueñan con que lleves el negocio familiar. Debes ser abogado porque tus abuelos, tu tío, tu papa y tus hermanos mayores lo son. Ciertamente si lo haces ganarás mucho dinero. Tendrás todo lo que quieras. Pero en el fondo de tu corazón surge un atormentante desespero: reconoces que no te gusta la abogacía. Sueñas con no vivir sentado en un escritorio. Quieres algo más que eso. Deseas servir de otra manera. Quieres ser profesor. Sueñas con enseñar y desarrollar proyectos sociales y educativos para que se acabe la delincuencia y analfabetismo en tu comunidad. No tendrás el dinero y los lujos que te promete tu familia, pero al menos sientes que aún así serás feliz. Y así das el paso y te inscribes en Educación. Tus padres y familiares lo lamentan. Te sientes mal porque ellos se muestran decepcionados de ti pero no estás dispuesto a renunciar a lo que amas.
2. Una mujer joven y soltera se enamoró de un hombre que promete “ponerle el cielo a sus pies”. Lo cierto es, que después de algunos años de mala convivencia y maltratos por parte de este hombre que ahora es su marido, éste finalmente la deja abandonada y en la miseria junto a sus hijos. Al sentirse desprotegida y sin estudios, busca trabajo con urgencia pero no lo encuentra debido a la mala situación económica de su país. La desesperación le lleva a prostituirse para ganar algo de dinero para poder alimentar a sus hijos.

Procedimiento:

También habrá un pequeño grupo de participantes que estará en calidad de “observadores”, pues estos ayudarán para la elaboración de la síntesis final. Cuando

termina la escenificación, todo el grupo expone sus impresiones, plantea a los intérpretes dudas, discute el desarrollo de la escena, propone otras posibilidades, etcétera. Finalmente se sacan las conclusiones sobre el problema o situación. En la etapa de discusión, el coordinador actuará como conductor del análisis.

Actividad Nº 14

Relajación: El tren

Técnica de PNL aplicada: Sistema director.

Propósito:

1. Acceder a pensamientos de forma consciente.

Objetivo:

1. Practicar la relajación a través de una vivencia imaginaria sencilla que aprenderás rápidamente.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

El ejercicio consiste en alcanzar la relajación imaginando un viaje en tren. En el viaje se logrará un leve estado de trance que te permitirá recargar energía para continuar tus labores. Es muy efectivo y se aprende con facilidad.

Procedimiento:

1. Siéntate cómodamente en un sillón o recuéstate. Una vez que estés cómodo, toma contacto con tu respiración. Sé CONSCIENTE del ritmo de tu respiración, La respiración te INDUCE a una relajación.
2. Empieza poco a poco a aflojar el cuerpo y siente cómo cada respiración te ayuda a sentirte más relajado. Deja a un lado los pendientes y preocupaciones que tengas en este momento. Regálate estos minutos de concentración y

descanso. Pídele a tu mente quince minutos de paz y después despertarás sintiéndote lleno de energía.

3. Imagina un largo viaje en tren. Ponte cómodo, vas seguro. El paisaje que ves por la ventanilla es agradable. Mientras miras el paisaje durante kilómetros y kilómetros, el movimiento leve del tren te arrulla y el ronroneo del motor te ayuda a descansar más profundamente. Fija la mirada a lo lejos y siente los párpados cada vez más pesados. Ya sólo escuchas las ruedas del tren que se deslizan suavemente sobre los rieles.
4. A medida que avanza el tren, los músculos de tu cuerpo se van soltando, la monotonía del viaje y la tranquilidad te ayudan a descansar. Es posible que sientas calma y que la disfrutes. La tranquilidad te invade. Esta sensación plena de paz interior la puedes tener cada vez que subas al tren, disfrútala. Date cuenta del ritmo de tu respiración, la relajación es más profunda cada vez.
5. El trayecto sigue y poco a poco sientes cómo la energía en tu organismo se hace presente. Empieza a sentir las piernas y los brazos, eres más CONSCIENTE de tu posición, de los sonidos que te rodean, y te das cuenta de que estás por llegar al final del trayecto. Ha sido un viaje muy agradable y útil.
6. Da gracias a tu mente por llevarte a lo largo de este viaje tan cómodo y toma contacto con tu respiración, con tu postura, con tu entorno. Cuando estés listo, abre los ojos y continúa con tus actividades.

Recomendación: Se aconseja que aprendan la secuencia con sus propias palabras. Su mente aprenderá fácilmente el recorrido para que hagan este ejercicio las veces que quieran. Con la práctica lograrán relajarse con mayor rapidez en cada ocasión.

Actividad N° 15

Experiencia sensitiva

Técnica de PNL aplicada: Canales sensoriales.

Propósito:

1. Conocer en sí mismo la preferencia sensorial de aprendizaje.

Objetivo:

1. Recrear mediante los canales sensoriales las experiencias más significativas desde la concepción en el vientre materno hasta la adultez.

Participantes: De 05 personas en adelante.

Lugar: Salón de usos múltiples.

Instrucciones:

Se les pedirá a los participantes dejarse llevar por los facilitadores, de inmediato se le vendarán los ojos y quedarán dispuestos solo para escuchar y sentir la siguiente narración:

(Música para bebés, los facilitadores pondrán toallas sobre los participantes para que se sientan arropados)

Tu historia comienza cuando no sabrías que empezaría, en un acto de amor: mamá y papá se unieron y allí llegaste tú. Estabas en un lugar oscuro pero cálido, protegido, acurrucado y donde podías comer de todo. **(Los facilitadores colocarán un audio con los latidos del corazón)** Escuchabas latir constantemente el corazón de tu mamá que te arrullaba día y noche. . **(Los facilitadores colocarán un audio con la voz de mamá)** Su voz era tu música, su llanto tu tristeza y su alegría el momento perfecto para moverte con pataditas. **(Los facilitadores pasarán linternas prendidas frente al rostro de los participantes)** Cada cierto tiempo te tomaban fotos y una luz tenue se veía en medio de la oscuridad, llamaba tu atención. Desde ese preciso momento, eres el tesoro de mamá y papá.

Pasó algún tiempo y de repente una poderosa luz te sorprende, (**los facilitadores pasaran linternas prendidas frente al rostro de los participantes**) el lugar es frío, (**Los facilitadores le quitarán rápidamente la toalla a los participantes**) te sientes desnudo(a) y ya no escuchas el (tuc tuc) ni la voz de mamá (**habrá silencio total**), además sientes hambre. La angustia se apodera de ti y el llanto es tan fuerte (**se coloca el audio de un llanto de bebé**) que sólo quieres regresar donde estabas. Ya no puedes, no hay marcha atrás, esta es la primera separación de mamá. Pero te das cuenta que ahora puedes ver a mamá, su cabello es interesante para halar, sobre todo cuando te alzan para darte pecho que sensación tan placentera aquello de chupar: la mano, (**se le dará un juguete a cada participante**) el juguete, la cucharilla, la tetica de mamá, el chupón, el tetero, la sábana, la chupeta.... TODO te lo metes en la boca, así descubres que algunas cosas saben bien y que otras saben ácidas (**Los participantes probarán limón**), amargas (**Los participantes probarán cacao**), saladas (**Los participantes probarán sal**) o dulces (**Los participantes probarán mermelada**)....

Sigues creciendo, (**Fondo musical infantil**) tu castillo es la habitación donde duermes tienes cajas llenas de juguetes: (**se le dará un juguete a cada participante**) peluches, carritos, muñecas, la casita, el lego, la pista, las cartas, la pelota, la barbie, el gusanito y tantos más que ya no sabes con cual jugar, pero imaginas tantas aventuras donde puedes volar, eres el (la) mejor chef, la doctora, veterinario, la maestra, el auto más veloz, que pasas horas en tu habitación viviendo en un mundo ideal solo para ti.

A los 4 años empiezas a escuchar una nueva palabra que en casa, todos la mencionan con gran alegría en el rostro: LA ESCUELA. (**Fondo musical del himno nacional**) Escuchas repetidas veces que allí jugarás en un parque, tendrás amigos, harás figuras de plastilina (**se les dará plastilina a los participantes**), compartirás, aprenderás muchas canciones (**Fondo musical infantil sobre los números y los colores**) y la maestra te querrá mucho. Llega ese gran día donde te presentarán a LA ESCUELA.... Que mayor sorpresa la tuya cuando te levantan

de cama y aún es de noche, mamá empieza a cambiarte de ropa y una vez listo sales de casa y llegas al esperado lugar...Los niños que ves allí de tu edad están llorando (**Se colocará audio de niños llorando**) y nunca te dijeron que te quedarías solo allí. (**MAMÁ Y PAPÁ NO SE QUEDAN CONTIGO EN LA ESCUELA**) (**Fondo musical de melancolía**) el miedo empieza a surgir dentro de ti, el llanto de los otros niños es contagioso, mamá intenta distraerte y de repente no la ves más.... **TE ABANDONARON, TE ABANDONARON**, que hiciste para merecer tal cosa. Estabas cómodo(a) en casa jugando en tu habitación, ¿qué pasó? No te queda más remedio, no entiendes nada de lo que sucede, por eso el llanto de apodera de ti, pero esta vez es porque no sabes cuándo volverás a ver a mamá y a papá. Una extraña te levanta, te lleva a un salón y te dice que es tu maestra, que los otros niños son tus amigos y que la pasarás bien. Transcurridas (**Se colocará un audio del tic – tac de reloj**) miles y miles de horas, escuchas tu nombre porque te fueron a buscar, que grata sorpresa cuando ves a mamá otra vez (empiezas a llorar) pero esta vez para demostrarle lo mal que la pasaste en LA ESCUELA (**Se colocará un audio que diga: mamá, mamá**). Poco a poco, empiezas a pasarla super y te das cuenta que no te abandonaron sino que ahora tienes varios lugares para jugar: tu habitación, el salón y el parque de la escuela.

Tus amigos cumplen años y te invitan a sus fiestas: comes torta, (**los participantes probarán el refresco**) refresco, cotufas y un montón de chucherías. Te cansas de darle a la piñata (**Se colocará de fondo la canción para picar la piñata**) y agarras todos los juguetes que caigan (**Se le echará papelillo a los participantes y se explotarán dos globos**). Te llaman para que participes en el juego de la sillita, todo marchaba bien, el premio era uno de tus juguetes favoritos y por eso tu mente te repite una y otra vez:¡TIENES QUE GANAR! Comienza la música (**Se colocará fondo musical variado**) y luego de varios segundos....se para (**Silencio absoluto**). Buscas donde sentarte...pero están todas las sillas ocupadas, te quedaste de pie, **PERDISTE**. En medio de la fiesta empiezas a llorar (**Se colocará audio de niño llorando**), le dices a tu mamá que te deje en paz y te arrinconas al menos por dos horas. De repente escuchas:

(Audio con la siguiente frase: **O TE PARAS DE ALLÍ O TE DOY TRES NALGADAS**). No te queda de otra que volver a la fiesta bravo(a). Llegas a casa cansado (a), llegas a tu habitación, te tiras en la cama y el teléfono de casa suena (**Audio de teléfono**), mamá atiende y empieza a gritar y llorar (**Audio de mujer llorando y gritando**). El abuelo murió (**fondo musical lento e instrumental**), aquel que jugaba contigo, quien te daba algún dinerito para comprar caramelos, quien te decía pórtate bien y te complacía contándote sus historias....se ha ido. Tratas de entender para donde se fue. De repente te llevan a un lugar donde ves una caja larga de madera con flores alrededor y sólo te dicen que allí está el abuelo. El llanto (**audio de llanto de niño**) es tu único consuelo y sólo te gustaría abrazarlo una vez más. Es tu primera perdida familiar real y temes que eso le suceda a tu mamá o a tu papá.

Ya tienes 8 años, estás en segundo grado. (**Se colocará la canción de las tablas de multiplicar**) Tienes que aprenderte las tablas de multiplicar, te paras frente al espejo y comienzas: $2 \times 1 = 2$, $2 \times 2 = 4$, $2 \times 3 = 6$ Estás feliz ya te las sabes (**audio de niño riendo**). Cuando llega mamá del trabajo empieza el interrogatorio... se te olvidaron, así que te frustras y amargas de tal forma que aprenderlas es la tarea más pesada que te han mandado hacer en tu vida. Llega el domingo, día para ver todas las comiquitas encerrado en tu habitación: (**Fondos musicales de las comiquitas**) Tom y Jerry, Los Thondercats, Bugs bunny, Dragonballs, Tortugas ninjas, Candy, Heidy, Los pitufos y más. Te enteras que mamá despertó porque ya hizo el café (**Los participantes sentirán el aroma del café**) y el aroma te levanta de la cama.

Pasa el tiempo, estás orgulloso(a) de ser grande, tienes 13 años. Mereces respeto, (**Audio de joven diciendo no, no, no, no, no**) no te gusta que te griten y muchos menos que te manden o den órdenes, por nada te ríes, lloras, sientes desagrado, te enfureces, gritas, te frustras y no quieres hablar. Hasta para ir al baño (**Los participantes sentirán el aroma del perfume**) te perfumas, te maquillas y (**Los participantes sentirán el olor de la pintura de uñas**) te pintas las uñas. (**Fondo musical de música en inglés**) La mayoría de tus canciones

preferidas son en inglés, (**Comerán chicle los participantes**) el chicle es tu merienda favorita y hacer tarea es aburrido, así como ordenar tu cuarto, sacar la ropa sucia al lavadero o botar la basura. (**Fondo musical de películas de terror**) Ir al cine a ver películas clase B es lo mejor. Hasta los 18 años vives en un mundo que solo entiendes tú y tus panas. Pruebas el cigarrillo (**Los participantes sentirán el olor a cigarrillo**), quieres un tatuaje en algún lugar de tu cuerpo (**Los participantes sentirán que un alfiler les pinchará**), tomar alcohol (**Los participantes probarán licor**) y por supuesto tener novio (a).

Aquí se dispara el amor, aquel donde brotan corazones de los ojos, (**Los participantes probarán chocolate**) el chocolate como regalo a la orden del día, miles de mensajes por celular: (**Audio de mensajes del celular**) te amo, te quiero y te adoro. (**Fondo musical de música romántica**) Dedicatorias de canciones de amor eterno y la promesa de estudiar juntos en la universidad.

La universidad, palabra clave que significa mucha gente, aquella promesa de estudiar juntos fue solo una ilusión. (**Fondo musical de música ranchera de despecho**) Hasta aquí llegó el amor que te tenía. Tu primera depresión, para sus padres tú no eres la (el) mejor candidato(a), tus nuevos amigos te distancian de él (ella), las obligaciones y el trabajo, más los nuevos intereses hacen que la relación no funcione. Te deprimes y pruebas un sin sabor que no quieres volver a vivir. Te queda la lección.

Ya eres adulto, todo un (una) profesional, dedicado a tu trabajo. Te sientes orgulloso (a) de todo lo has avanzado, abierto a las nuevas experiencias con un poco de madurez y un camino que recorrer....esta historia continuará.

Procedimiento:

Todos los participantes escucharán la narración de sus vidas en las distintas etapas: bebé, niño, joven y adulto. Simultáneamente, a través de sonidos, gusto, olfato y tacto percibirán y traerán a su imaginación aquellas vivencias que se están rememorando, cada detalle será traído de vuelta en una gran experiencia sensitiva.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Primera parte: El Conflicto

Horario	Estrategias	Recursos
8:00 am	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida de los participantes al Taller 2. Presentación de los facilitadores 	Presentación de Power point sobre (Taller de PNL para la resolución de conflictos) Video beam Laptop
8:15 am	<p>1. Actividad Rompe hielo: Empaquetados en comunicación.</p> <p>Se forman dos círculos con todos los integrantes de la dinámica, un círculo dentro del otro. Procedimiento: se le pedirá a los círculos girar (de forma inversa) tantos pasos como se le indique, en cada ronda quedará cada participante con una pareja distinta para compartir intereses en común, gustos, temores y expectativas con respecto al Taller.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: El Lenguaje y el sistema de representaciones.</p>	Participantes Facilitadores (responsables)
8:45 am	<p>2. Actividad: Revisión de la lectura “Sábanas sucias”.</p> <p>Mediante la presentación de powerpoint, se les pedirá a los participantes realizar la lectura. A continuación se hará una plenaria breve sobre lo analizado de la misma.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: la percepción y la sintonía.</p>	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.
9:30 am	<p>Exposición teórica del Conflicto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reseña histórica 2. Definición <p>Factores subyacentes. (información, diferencias individuales, la personalidad, la disciplina, la</p>	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.

	percepción, el status y las emociones)	
10:15 am	<p style="text-align: center;">Receso</p> <p style="text-align: center;">Actividad: Mural del anclaje</p> <p>En un lugar visible se mantendrá una cartelera alusiva al anclaje que estará vacía. Durante los días de Taller y en cada receso, se invitará a los participantes a escribir frases reflexivas que surjan, relacionados con el tema en cuestión, su proceso personal de aprendizaje o algún mensaje llamativo de PNL.</p> <p style="text-align: center;">Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: El anclaje</p>	Mural, papel bond y 2 bolígrafos.
10:30 am	<p style="text-align: center;">3. Actividad: Los fumadores.</p> <p>Se llevará a cabo una dramatización donde varios participantes asumirán roles específicos y otros serán los observadores. Se iniciará la dramatización con una reunión y los espectadores (público) deberán tomar nota de:</p> <p style="text-align: center;">¿Cuál es el conflicto? ¿Qué factores lo provocaron? ¿Cuáles son las actitudes observadas? ¿Cuál o cuáles soluciones convendrían? (Se debatirá en plenaria las observaciones realizadas).</p> <p style="text-align: center;">Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Mapas y filtros.</p>	Imitación de cajas de cigarrillo. Cigarrillos. Papel y lápiz para los observadores.
11:15 am	<p style="text-align: center;">Exposición teórica del Conflicto:</p> <p>Tipos de conflictos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intrapersonal – interpersonal 2. Latente – emergente 3. De alta intensidad – de baja intensidad 4. Intergrupal –intragrupal 	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.
12:15 pm	Almuerzo	
	<p style="text-align: center;">5. Actividad: Dinámica “El rompecabezas ideal”</p> <p>(Estando en el salón amplio y con suficiente</p>	3 afiches recortados en 10 piezas cada uno (para grupos de 20 personas),

1:30 pm	<p>espacio se dispersará a los participantes. Se les sentará y se les dará un recorte de un afiche (dependiendo del número de participantes se entregarán el número de afiches para la dinámica. Proporcionalmente 1 afiche recortado en 10 piezas para diez participantes). Acto seguido, se les pondrá un tirro grande en la boca. Se les dará la única instrucción que no pueden comunicarse oralmente. Han de buscar los compañeros que coincidan con la apariencia de su recorte para formar un grupo que tendrá que percibirse de que ha de formar un rompecabezas. Los afiches en la parte posterior, tendrán una frase referente a los pasos para resolver un conflicto. Ello permitirá la puesta en común de los logros y dificultades encontradas en esta dinámica.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Compartir y dirigir. Flexibilidad.</p>	tirro grueso transparente y tijera.
2:30 pm	<p>Exposición teórica del Conflicto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escalamiento del conflicto (definición, mecanismos de proyección y etapas). 2. Los conflictos organizacionales (Arbitraje, actitud, relaciones interpersonales, ausencia de líder, comunicación, tranquilidad y apacibilidad, desunión y competitividad). 3. Los conflictos educativos (En el aula, reconocimiento de la autoridad, pluralidad de pertenencias, definición del proyecto educativo e institucional). 	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.
3:15 pm	<p>Actividad de cierre: Anclaje de Poder</p> <p>Con este ejercicio se presentan los recursos que cada participante tiene y ha manejado en su vida y así aprenda a hacer uso de ellos cada vez que los necesite.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán</p>	Equipo audio de fondo. Lectura del ejercicio.

	desarrollar: El anclaje.	
Dia 2		
8:00 am	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo <p>Actividad: La telaraña</p> <p>Se iniciará con una dinámica recreativa – educativa: (Puestos en círculo se le entregará a un participante al azar un rollo de pabilo. Deberá sacar la punta y amarrársela en uno de los dedos de su mano. Luego deberá lanzarla al participante que desee. Esto convertirá el círculo en una verdadera telaraña cuando el último reciba el pabilo. En la medida que cada participante reciba el rollo del pabilo deberá decir de manera breve su definición particular de conflicto, usando la siguiente introducción: “Conflicto es...”. Al tener todos los pabilos en sus dedos, el último participante deberá buscar la manera de regresar hasta el primero que recibió el pabilo, desenredando la telaraña y escuchando las recomendaciones que los demás participantes le vayan haciendo. Se tomará en cuenta el tiempo que tarden en desenredar la telaraña y la capacidad de escucha de este participante.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Estado presente – Estado deseado. Aprendiendo a dar vueltas.</p>	Rollo de pabilo grande.
8:45 am	<p>(Retomar la explicación teórica acerca del escalamiento de los conflictos)</p> <p>6. Video “El escalamiento”</p> <p>Se proyectará un cortometraje donde se evidencian las distintas etapas del escalamiento de un conflicto.</p> <p>Se terminará con una plenaria breve para concientizar que los conflictos pueden ser resueltos a tiempo y de forma positiva, evitando su</p>	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.

	escalamiento. Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Sintonía, Calibrage y Reencuadre.	
09:45 am	Receso	
10:15 am	Exposición teórica del Conflicto: 1. La educación emocional frente a un conflicto.	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.
11:00 am	<p>7. Actividad: Las cartas de las emociones. Se formarán equipos de 5 integrantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponemos de una tarjeta con un índice de 6 funciones descritas a continuación: • 1. Explica por qué sucede esta emoción y que le pasa a la persona que lo experimenta. • 2. Explica cómo crees que influye esta emoción en nuestra relación y comunicación con los demás. • 3. Recuerda la última vez que te sentiste así, y cuenta por qué te sucedió y qué hiciste entonces. • 4. Explica cómo gestionar esta emoción con uno mismo, tanto si es de tipo agradable como desagradable. • 5. Explica cómo gestionar esta emoción con otros, tanto si es de tipo agradable como desagradable. • 6. Explica cómo identificarías esta emoción en otra persona sin fijarte en su cara. ¿En qué lo notarías? • Además se dispone de una baraja de cartas de emociones situada en el centro de la mesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas impresas y plastificadas de las cartas. • Tarjetas de las funciones. • Un juego de cartas y una de funciones por cada 5 participantes. • Un dado por equipo.

	<p>boca abajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cada jugada un jugador coge una carta y la muestra al resto de jugadores. • A continuación tira el dado y en función de lo que salga lee a los demás lo que pone en la tarjeta de funciones. <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Estado presente – Estado deseado.</p>	
12:00 m	<p>Cierre de la primera parte del Taller.</p> <p>Lectura reflexiva “El elefante y los seis sabios ciegos” que trata sobre cómo los seis sabios descubren lo qué es un elefante desde la limitación de utilizar sólo el sentido del Tacto.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Percepción y Sintonía.</p>	Video beam, laptop.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Segunda parte: Programación Neurolingüística

Horario	Estrategias	Recursos
8:00 am	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo <p>1. Actividad: Dinámica del observador Se formará un círculo con todos los participantes de pie. Se le pedirá a uno de ellos que se retire del círculo para ser observador y la instrucción que recibirá consiste en descubrir al líder del círculo, tiene sólo 3 oportunidades para lograrlo. Por otra parte, en el círculo se seleccionará a un líder que se encargará de realizar movimientos corporales que el resto seguirá, evitando ser descubiertos por el observador.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán: Agudeza sensorial y Análisis de la realidad ante un conflicto.</p>	Participantes
8:30 am	<p>2. Actividad: Cine foro “Escritores de la Libertad” Antes de iniciar la presentación, se le entregará a cada participante un cuestionario que deberá responder mientras observa la película.</p> <p>Síntesis: Erin Gruwell es una joven maestra cuya primera asignación es un grupo variado integrado por adolescentes de diferentes clases raciales y sociales quienes lo único que comparten es que se odian entre sí y quieren sobrevivir. A pesar de la obstinada negativa de sus estudiantes a participar en las clases, Erin intenta interesarlos de diferentes formas cada día y logra cambiar su intolerancia por comunicación. Ella misma dejará su ciego idealismo para comprender realmente lo que sucede a su alrededor.</p>	Audiovisual, cuestionario y lápiz para cada participante.

	<p>Mediante esta actividad los participantes podrán: Aprender – Desaprender – Reaprender.</p>	
11:00 am	Receso	
11:30 am	<p>Exposición teórica de PNL tomando como base la película vista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición (programación, neurología y lingüística). • Funcionamiento del cerebro, • Aprendizaje y PNL (interacción, percepción, construcción de experiencias, sistema de creencias, representaciones mentales y el lenguaje). • Constructivismo y PNL. • En la plenaria se establecerán comparaciones entre lo observado en la película y la teoría. 	Pizarra acrílica, marcadores, borradores, video beam y laptop.
12:30 pm	Almuerzo	
1:30 pm	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición teórica de la PNL Modelos de la PNL. Técnicas de PNL. Los participantes estarán sentados en semi-círculo. (Técnica del Score, Anclaje de poder, respiración 4 x 4 x 4, movimientos oculares, modelo Chas, el poder de la Fisiología, brincando los obstáculos, problema personal con alguien, el problema en diferentes escenarios, el problema actual y la solución, técnica del vapor, romper lazos, simbolizar y alejar, enterrando e instalando creencias, técnica del contraste, técnica las tres escenas, 	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.

	visualización).	
2:15 pm	<p>Actividad: Dramatización acerca del conflicto y la solución mediante PNL.</p> <p>Se organizará al grupo en pequeños equipos de 5 personas (grupo de 20 personas). Inmediatamente cada dos equipos recibirán por escrito la misma situación problemática. Uno de los equipos actuará de manera negativa ante la situación. Y el otro equipo actuará aplicando las técnicas de PNL trabajadas. En total se presentarán dos situaciones diferentes.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Sintonía, Calibrage y Reencuadre.</p>	Situaciones a dramatizar impresas para cada grupo
4:00 pm	<p>Actividad de cierre: Relajación “El Tren”.</p> <p>El ejercicio consiste en alcanzar la relajación imaginando un viaje en tren. En el viaje se logrará un leve estado de trance que te permitirá recargar energía para continuar tus labores. Es muy efectivo y se aprende con facilidad.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: El pensamiento conciente</p>	Música instrumental de fondo, equipo audio. Lectura de relajación.
Día 2		
8:00 am	<ul style="list-style-type: none"> • Saludo <p>Exposición teórica de la PNL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canales sensoriales (aprendizaje a través de los órganos de los sentidos). • Movimientos oculares (expresiones verbales típicas y respuestas fisiológicas típicas). 	Video beam, laptop, hoja y lápiz para cada participante.
9:00 am	<p>Actividad: Experiencia sensitiva</p> <p>Cada participante sentado cómodamente en una silla tendrá los ojos vendados. Se iniciará una narración detallada de las diversas etapas de la</p>	Equipo de audio, bandanas, juguetes varios (traídos por los participantes), algodón aromatizado con colonia de

	<p>vida de todo ser humano desde la concepción hasta la adultez. Dicha narración estará combinada con fondos musicales acordes a la vivencia y experimentarán sabores, olores y texturas que conectarán con experiencias previas y recrearán su imaginación.</p> <p>Mediante esta actividad los participantes podrán desarrollar: Canales sensoriales.</p>	<p>bebé, limón, Refresco, alfileres, agua, toallas, alcohol, plastilina, perfume de hombre y mujer, linternas, gelatina, café, cigarrillo, fósforos, licor, cacao, pintura de uñas, inyectadoras o goteros.</p>
10:15 am	Receso	
10:30 am	<p>Reflexión acerca de la experiencia sensitiva</p> <p>Los participantes que así lo deseen, podrán compartir su experiencia acerca de lo vivido y así reconocer de qué forma actúan los canales sensoriales en el aprendizaje.</p>	Participantes dispuestos en círculo.
11:30 am	<p>Actividad de cierre: Lectura del Mural del Anclaje</p> <p>Finalmente se procederá a leer cada uno de los mensajes escritos por cada participante durante cada receso del Taller. Se hará especial énfasis en que cada una de ellas forma parte de la construcción del aprendizaje individual y por lo tanto se convierte en un Anclaje.</p> <p>Cf. Anexo 3</p>	Mural del Anclaje
12:15 pm	Entrega de certificados	Certificados

Cada actividad ha sido planificada en un tiempo no mayor de cuarenta y cinco (45) minutos para su aplicación, ya que en este lapso se logra apreciar la comprensión y adquisición del aprendizaje en los participantes.

Glosario de términos.

Actitud: Predisposición favorable o desfavorable de una persona hacia algún objeto o Idea. Las actitudes tienen diferentes componentes (afectivo, cognoscitivos, de conducta) que al combinarse, constituyen la acción total que una persona puede tener de forma reiterada frente a un estímulo.

Ancla: Se trata de un estímulo específico asociado a una determinada respuesta. Estos estímulos pueden ser visuales, auditivos y cenestésicos. Las anclas pueden ser espontáneas o colocadas mediante el proceso de anclaje.

Anclar: Establecer una conexión entre una experiencia y un estímulo sensorial específico (ancla).

Asociado: Se dice cuando vivimos una experiencia pasada como si nos estuviera ocurriendo en este momento, en primera persona. Disociado es todo lo contrario.

Autoestima: Es una actitud hacia nosotros mismos, es el conjunto de creencias que una persona tiene de sí misma. Es el estatus de la competencia y el merecimiento ante los retos de la vida.

Automotivación: La motivación es la atención que se genera cuando tenemos una necesidad insatisfecha y nos impulsa a la acción. Las necesidades pueden ser externas (reconocimiento, elogio, seguridad, dinero) o internas como, automotivación (logro, poder, afiliación, autonomía).

Creencias: Son generaciones sobre personas y sobre el mundo son la base de la conducta. Existen creencias potenciadoras o limitantes.

Cinestésico: Es uno de los sistemas representacionales (visual, auditivo, y cenestésico) una persona preferiblemente cenestésica tiene gran sensibilidad por el tacto, gusto y olfato.

Compromiso: Obligación contraída por libre elección, cuyo cumplimiento beneficia a uno mismo o a un grupo.

Congruencia: “Pensar, decir, sentir y hacer lo mismo”

Comportamiento: Conducta, modo de proceder y actuar. Son un conjunto de respuesta del individuo a los estímulos tanto externos como interno.

Conflictos: Es una situación que se caracteriza por “escases de recursos y por un sentimiento de hostilidad”.

Dependencia: Requerimos de otro, persona u objeto, para desenvolverse. Aceptación acrítica de la realidad de los demás.

Ecología: Tomado de la biología, análisis de la globalidad de la persona u organización, con un sistema equilibrado e interactuante. Cuando un cambio es ecológico se benefician de él la persona la organización o la familia.

Empatía: Capacidad de colocarse en el lugar de otra persona.

Equipo: Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias, en función del cumplimiento de una meta común.

Estado de ánimo: Conjunto de nuestros pensamientos que nos inducen a una emoción dominante en un momento dado.

Estrategia: En P.N.L. secuencia de pensamientos y conductas que lleva a la obtención de un objeto. Para la PNL toda conducta es una estrategia.

Éxito: Capacidad para lograr los objetivos que nos proponemos.

Fisiología: Estado físico que corresponde y acompaña a un estado determinado.

Inconsciente: Se refiere a aquellos pensamientos, acciones, que no son controlados por nuestra conciencia o por nuestra racionalización de los hechos, es decir, suceden espontáneamente sin programarlos.

Inteligencia Racional: Capacidad cognitiva para resolver problemas.

Inteligencia Intrapersonal: Capacidad para formarse una visión objetiva de uno mismo, conocer tanto las fortalezas como las debilidades.

Inteligencia Interpersonal: Capacidad para entender a los otros y establecer adecuadas relaciones con ellos.

Inteligencia Emocional: Conjunto de habilidades que nos permite identificar, conocer, manejar nuestras emociones y las de los demás.

Juicio: Facultad de entendimiento que compara ideas y emite una opinión.

Manipulación: Utilizar el engaño para lograr los objetivos.

Mapa mental: Es la representación de la realidad, es el equivalente o interpretación de un hecho.

Metaprogramas: Son procesos mentales que utilizamos para organizar y estructurar las informaciones que vienen tanto del exterior como de nuestro interior con la finalidad de que sean congruentes con nuestra creencias y valores.

Metamodelos del Lenguaje: Conjunto de particularidades lingüísticas que denotan el modelo del mundo de una persona. Modelo lingüístico que relaciona el lenguaje empleado por una persona (estructura superficial), con la experiencia concreta vivida

(estructura profunda), con el fin de corregir las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones en la estructura superficial.

Modelado: Proceso de PNL para el estudio de ejemplos de la excelencia humana, en orden a descubrir las distinciones esenciales que uno debe establecer para obtener los mismos resultados.

Negociación: Es un medio puesto a disposición de las partes, individuos o grupos para que encuentren una salida aceptable para sus diferencias, con base a un compromiso y respeto mutuo.

Niveles Lógicos: Estructura útil para organizar los pensamientos, del aprendizaje y los cambios. Los niveles son: entorno, conductas, capacidades, creencias, identidad, espiritualidad.

Paradigmas: Modelos, referencias, ideas acerca de nosotros, de los demás, y el mundo. Conjunto de mapas mentales.

Pensamientos: Resulta de la asociación de ideas, nuestra capacidad de pensar crea nuestra experiencia psicológica de la vida y pensar es una función voluntaria.

Presuposiciones: Son unas creencias en las que se basa la PNL y que sirven de base para sustentar una serie de modelos y estructuras, que explican el funcionamiento de la mente.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno, proyecto, programa de vida, cambio, aprendizaje.

Programación Neurolingüística PNL: Es el estudio de la experiencia en la comunicación y el cambio, proceso de creación de modelos. Estudio de la estructura de la experiencia subjetiva.

Recursos: Son los medios necesarios para lograr un objetivo, pueden ser innatos o adquiridos.

Submodalidades: Componentes de una modalidad sensorial, ejemplo modalidad visual incluye color, brillo, tamaño etc.

Valores: Son generalizaciones sobre conceptos significativos en nuestra vida. Son metas que orientan la conducta. Se organizan en jerarquías.

Cuadro N° 41

Plan del Taller: Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos

Objetivo específico	Contenido	Estrategia metodológica	Recursos	Horas	Estrategias de evaluación
Aplicar un taller basado en la Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.	<p><i>Conflictos</i></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Breve reseña histórica✓ Definición✓ Factores subyacentes✓ Tipos de conflicto✓ Escalamiento del conflicto✓ Conflictos organizacionales y educativos. <p>Programación Neurolingüística</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Breve reseña histórica✓ Definición✓ Modelos✓ Técnicas y estrategias	<ul style="list-style-type: none">• Selección y organización de material a ser utilizado vía online sobre el conflicto• Revisión de actividades a ser realizadas vía online sobre el conflicto• Revisión y organización de material acerca de la programación neurolingüística• Organización de grupos de participantes para la realización de las dinámicas	Material teórico Material didáctico Material audiovisual	16 Horas	<ul style="list-style-type: none">• Intervenciones vía online acerca del material sobre el conflicto• Análisis de los conflictos en el campo laboral docente• Participación de dinámicas basadas en estrategias de la programación neurolingüística para la resolución de conflictos• Recolección de datos sobre opiniones acerca del taller.

CRONOGRAMA

<i>Hora</i>	<i>Descripción</i>	<i>Recursos</i>
8:00 / 8:30	Bienvenida y presentación de los participantes	Humano Audiovisual Video beam Material impreso
8:30 / 9:15	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del material enviado vía online • Revisión de lectura • Discusión acerca de la lectura 	
9:15 / 10:10		
10:00 / 10:30	<i>Receso</i>	
10:15/ 11:00	Revisión sobre El Conflicto	Humano Audiovisual Video beam Material impreso
11:00/ 11:45	Actividad 1 Las sábanas sucias La percepción de un conflicto	Humano Audiovisual Video beam Material impreso
11:45 / 12:30	Actividad 2 Video: Escalamiento del conflicto	Humano Audiovisual Video beam
12:30/ 1:30	<i>Almuerzo Libre</i>	Humano Audiovisual
1:30 / 2:30	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de material sobre Programación Neurolingüística. 	Video beam Material impreso
2:30 /3:00	Actividad 3: Diccionario Personal Propiciando la buena comunicación	Audiovisual Video beam Material impreso Humano
3:00 / 3:30	Actividad 4: Video El anclaje	Audiovisual Video beam
3:30 / 4:00	Conclusiones Reflexiones finales Entrega de certificados	

Resultados esperados

Al finalizar la formación se pretende que los participantes hayan adquirido de manera consciente las estrategias necesarias para impulsar el desarrollo adecuadamente de la Programación Neurolingüística y, de esta manera, lograr potenciar las técnicas propias de esta herramienta (visualización, reencuadre, anclaje, lenguaje, calibraje, motivación, entre otras) mejorando así las relaciones interpersonales, al resolver de forma práctica y eficiente los diversos conflictos que se presentan en el entorno laboral docente.

Logística

La agenda de la propuesta de formación dirigida a los docentes, relacionada con la explicación de la programación neurolingüística, como una estrategia para la resolución de conflictos en la labor docente, se llevará a cabo dentro de las instalaciones del Colegio San Agustín El Marqués, para el éxito de dicha formación se requerirá de la Coordinación de la institución, a fin de ofrecer los recursos necesarios, entre estos están:

- Sala audiovisual dotado del material necesario para la presentación del contenido teórico (video beam, pizarra, computador, audio).
- Material impreso sobre la información requerida para el taller, a disposición de cada participante.

Facilitadores

La propuesta de formación contará con un coordinador y la colaboración de personal encargado de apoyar en las actividades, y en la gestión de información requerida para la adquisición de las herramientas necesarias en cuanto a programación neurolingüística se refiere, para este fin el Coordinador (a) de la actividad deberá contar con los siguientes criterios:

- Poseer conocimiento sobre las actividades en el entorno laboral docente.
- Conocer acerca el tema de conflictos, sus factores, sus tipos, y el escalamiento de los mismos.

- Poseer conocimiento sobre la programación neurolingüística, así como también sobre sus modelos y técnicas.
- Poseer conocimiento sobre dinámicas grupales.
- Así mismo el personal colaborador debe, a su vez, cumplir con los siguientes criterios:
 - Diseñar talleres y su respectivo material para la presentación de ponencias.
 - Poseer conocimiento sobre protocolos para la gestión de información relacionada con el conflicto y la programación neurolingüística.
 - Apoyar en el desarrollo del taller teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los participantes.

Actividad N° 1

Sábanas Sucias

Objetivo:

Identificar los diferentes percepciones y emociones que afectan a otras personas, sensibilizando y mejorando su interacción con los demás.

Procedimiento

Para iniciar la actividad se presentará la siguiente lectura:

Una pareja de recién casados, se mudó a un barrio muy tranquilo. En la primera mañana en la casa, mientras tomaba café, la mujer reparó a través de la ventana, que una vecina colgaba sábanas en el tendedero.

-¡Que sábanas tan sucias cuelga la vecina! Quizás necesite que le recomiende el jabón que yo uso...¡Ojalá pudiera ayudarla a lavar sus sábanas !

El marido la miró y quedó callado

Esas escenas fueron repitiéndose cada vez que la vecina tendía sus ropa al sol y al viento. Al mes, la mujer se sorprendió al ver a la otra tendiendo las sábanas limpias, y asombrada dijo al marido:

-Mira, nuestra vecina aprendió a lavar su ropa.

El marido le respondió:

-¡No, hoy me levanté más temprano y lavé los vidrios de nuestra ventana!

Al finalizar la lectura, se propone a los docentes colocarse en la posición de cada uno de los personajes y dar su opinión desde ese punto de vista.

Discusión:

Al terminar, cuando todos hayan dado sus opiniones al respecto, se ofrece una conclusión para dejar en evidencia que un conflicto puede ser visto desde distintos puntos de vista a tomar en cuenta para su resolución.

Tiempo requerido:

Cuarenta y cinco minutos (45) aproximadamente.

Actividad N° 2

Video: Escalamiento del Conflicto

Objetivo:

Presentarle a los docentes la manera en que un conflicto puede crecer emocionalmente y sus consecuencias.

Procedimiento:

Antes de mostrar el video, se les pedirá a los docentes detallarlo y hacer anotaciones que considere. Seguidamente, presentarles el video.

Discusión:

El video mostrará la evolución de un conflicto cuando no es resuelto en el momento preciso, de esta forma permitirá a los docentes comentar acerca de cada etapa, reconocerlas y así considerarlas ante la presencia de un conflicto.

Actividad N° 3

Diccionario Personal

Objetivo:

Propiciar en la organización educativa el manejo del mismo lenguaje.

Procedimiento:

Se le pedirá al grupo subdividirse en equipos de 4 personas. A cada equipo se le dará un conjunto de diez (10) palabras. En este caso se utilizaron las siguientes palabras: docente, alumno, representante, comunidad, compromiso, responsabilidad, escuela, empatía y comunicación. Así mismo se le facilitó una lámina de papel bond y marcadores con la finalidad de escribir un significado personal de cada palabra. Transcurrido un tiempo se realizó la discusión.

Discusión:

Al finalizar, cada equipo explicó cada significado del conjunto de palabras dadas. Cuando todos los equipos terminaron se concluyó que dentro de las organizaciones educativas se debe manejar el mismo lenguaje ya que esto facilita el trabajo, así como los objetivos a lograr y las metas a alcanzar. A su vez, este diccionario permite evitar malos entendidos entre colegas, ya que todos manejan el mismo significante y significado.

Actividad Nº 4**Video: El Anclaje****Objetivo:**

Presentarle a los docentes la manera en que se puede crear un anclaje de acuerdo a las experiencias de vida.

Procedimiento:

Antes de mostrar el video, se les pedirá a los docentes detallarlo y hacer anotaciones que considere. Seguidamente, presentarles el video.

Discusión:

El video mostrará las diversas formas de crear un anclaje y los beneficios emocionales que puede generar en una persona cuando se utilizan con experiencias positivas de vida.

**Resultado de la Valoración del Taller de Programación Neurolingüística
para la resolución de conflictos**

Cuadro 42

El taller dio la oportunidad de conocerse unos a otros, y descubrir intereses comunes sobre los que podían intercambiar ideas y ayuda

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	5	29%	29%	29%
Muy Bueno	10	59%	59%	88%
Bueno	2	12%	12%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

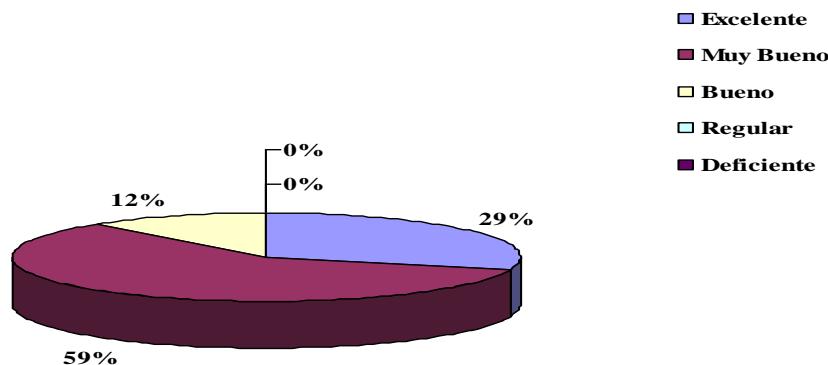


Gráfico 37. El taller dio la oportunidad de conocerse unos a otros, y descubrir intereses comunes sobre los que podían intercambiar ideas y ayuda.

El 59% de la muestra considera que el taller permitió que se conocieran unos a otros, así como el 29% consideró excelente la oportunidad de conocerse y descubrir intereses comunes sobre los que se podían intercambiar ideas y ayuda.

Cuadro 43

El papel del facilitador como persona de recursos fue definido y comprobado por el grupo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	9	53%	53%	53%
Muy Bueno	8	47%	47%	100%
Bueno	0	0%	0%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

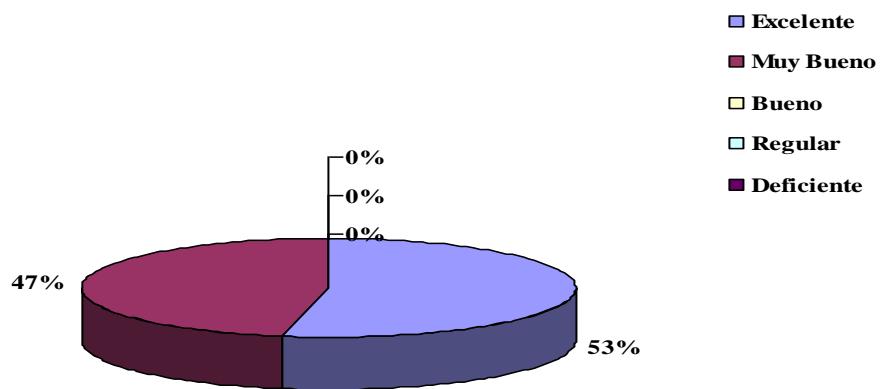


Gráfico 38. El papel del facilitador como persona de recursos fue definido y comprobado por el grupo.

El 53% de la muestra consideró excelente el papel del facilitador como persona de recursos. El 47% consideró muy buena su intervención así como el hecho de que fue comprobado por el grupo.

Cuadro 44

Los principales campos en que los participantes deseaban operar fueron definidos por sus miembros, y se consideró el problema organizacional para desarrollar habilidades en concordancia con los límites y los propósitos del taller.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	8	47%	47%	47%
Muy Bueno	2	12%	12%	59%
Bueno	7	41%	41%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

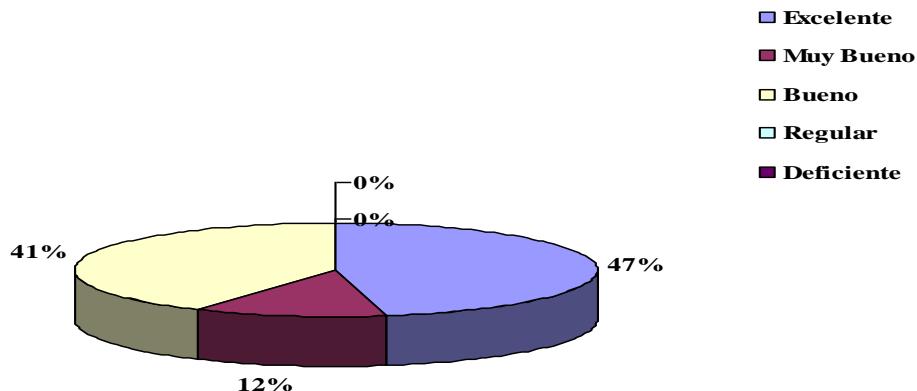


Gráfico 39. Los principales campos en que los participantes deseaban operar fueron definidos por sus miembros, y se consideró el problema organizacional para desarrollar habilidades en concordancia con los límites y los propósitos del taller.

El 47% de la muestra consideró excelente los campos definidos que deseaban operar, así mismo el 41% lo consideró bueno y el 12% muy bueno. En definitiva permitió considerar el problema organizacional para desarrollar habilidades en concordancia con los límites y los propósitos del taller.

Cuadro 45
Como calificaría el desenvolvimiento de los facilitadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	10	59%	59%	59%
Muy Bueno	7	41%	41%	100%
Bueno	0	0%	0%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

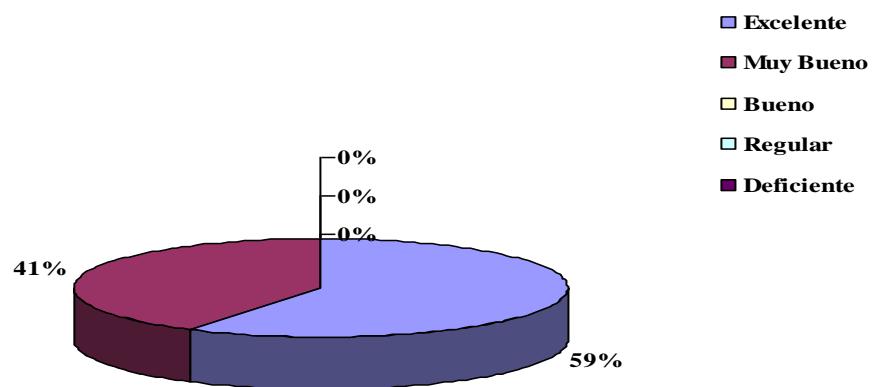


Gráfico 40. Cómo calificaría el desenvolvimiento de los facilitadores.

El 59% de la muestra considera excelente el desenvolvimiento de los facilitadores, mientras que el 41% lo considera muy bueno.

Cuadro 46

A la luz de la meta que te has fijado en este taller, considera que es de ayuda y aplicación para su vida cotidiana

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	8	47%	47%	47%
Muy Bueno	7	41%	41%	88%
Bueno	2	12%	12%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

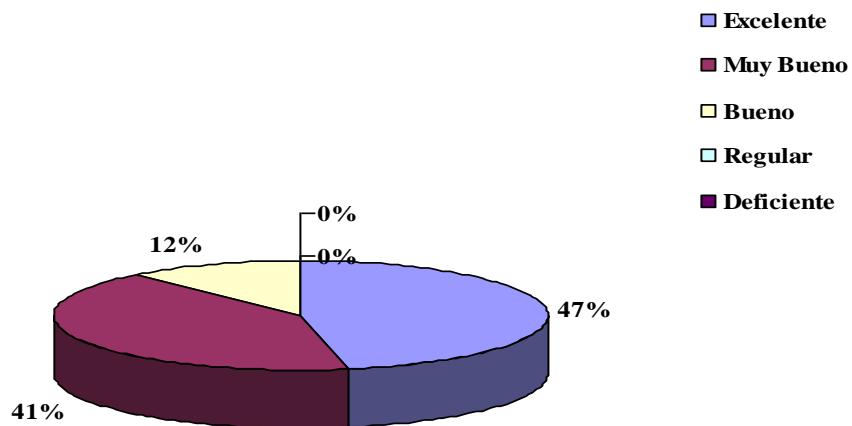


Gráfico 41. A la luz de la meta que te has fijado en este taller, considera que es de ayuda y aplicación para su vida cotidiana.

El 47% de la muestra considera que este taller es excelente y ayuda para su aplicación en la vida cotidiana. El 41% lo considera muy bueno y el 12% piensa que el taller coincide con sus metas establecidas en el taller para su aplicación.

Cuadro N° 47

Considera usted que el material presentado es suficiente para su crecimiento profesional y personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	9	53%	53%	53%
Muy Bueno	7	41%	41%	94%
Bueno	1	6%	6%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

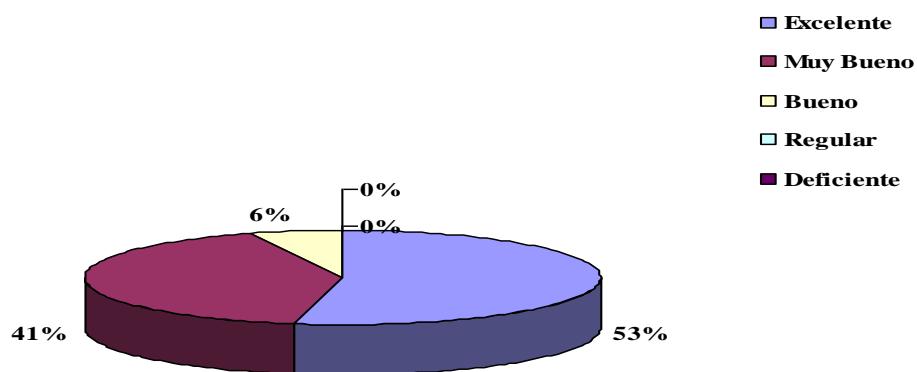


Gráfico °42. Considera usted que el material presentado es suficiente para su crecimiento profesional y personal.

El 53% de la muestra considera que el material presentado fue excelente y suficiente, el 41% considera que es muy bueno y el 6% consideró que el material fue bueno y suficiente para su crecimiento profesional y personal.

Cuadro N° 48

Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc) para apoyar y complementar el contenido del programa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	15	88%	88%	88%
Muy Bueno	2	12%	12%	100%
Bueno	0	0%	0%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

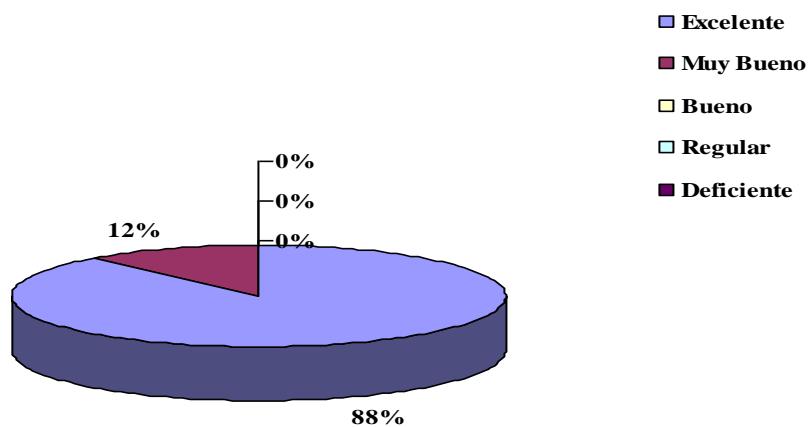
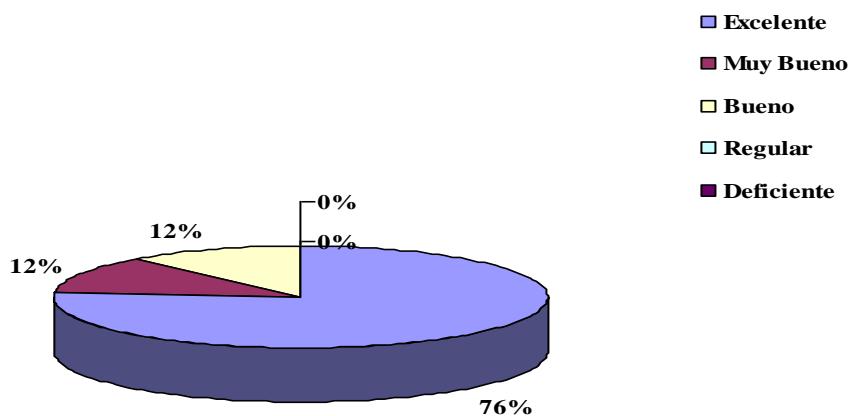


Gráfico °43. Eficacia de los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc) para apoyar y complementar el contenido del programa.

El 88% de los encuestados opina que el material audiovisual utilizado para apoyar y complementar el contenido del programa fue excelente, mientras que el 12% restante lo consideró muy bueno.

Cuadro 49**El contenido ofrecido contribuye con tu desarrollo como persona**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	13	76%	76%	76%
Muy Bueno	2	12%	12%	88%
Bueno	2	12%	12%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

**Grafico 44. El contenido ofrecido contribuye con tu desarrollo como persona.**

El 76% de la muestra considera que el contenido ofrecido es excelente y contribuye con su desarrollo como persona. Un 12% del total afirma que es muy bueno y el otro 12% lo considera bueno. En general a todo el grupo le aporta como persona.

Cuadro 50

El material ofrecido mejora la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos, así como prever con sentido realista los resultados de un comportamiento, así como para encauzar los conflictos, resolviéndolos de manera más aceptable para la sociedad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	11	65%	65%	65%
Muy Bueno	5	29%	29%	94%
Bueno	1	6%	6%	100%
Regular	0	0%	0%	100%
Deficiente	0	0%	0%	100%
TOTAL	17	100%	100%	100%

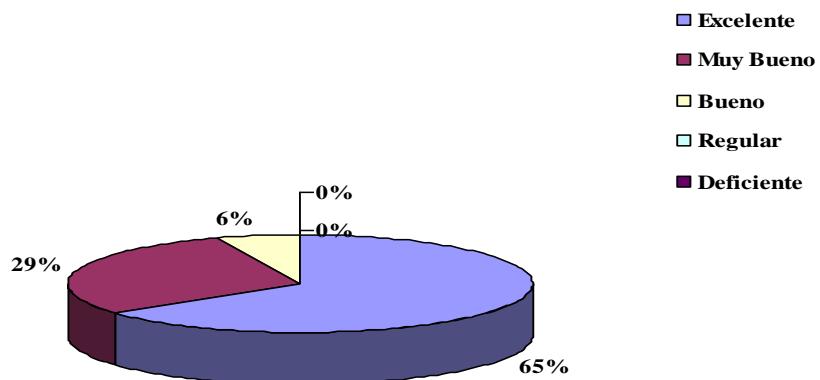


Grafico 45. El material ofrecido mejora la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos, así como prever con sentido realista los resultados de un comportamiento, así como para encauzar los conflictos, resolviéndolos de manera más aceptable para la sociedad.

El 65% de la muestra afirma que el material ofrecido es excelente porque mejora la capacidad para soportar tensiones, así como prever con sentido realista los resultados de un comportamiento y encauzar los conflictos. Un 29% del total afirma que es muy bueno y el restante 6% afirma que es bueno. En definitiva, ayuda a que todos resuelvan de manera más aceptable sus conflictos ante la sociedad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Ciertamente los resultados alcanzados, permiten proponer un Taller de Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos dirigido a los docentes de la Unidad Educativa Colegio San Agustín El Marqués, estado Bolivariano de Miranda.

En tal sentido el estudio realizado condujo a las siguientes conclusiones. En cuanto al uso de estrategias, se pudo valorar que los docentes a veces o casi nunca, utilizan Técnicas de Programación Neurolingüística tales como: Sintonía, Calibración, Anclaje, Metáfora, Visualización y Reencuadre, en las reuniones de docentes y consejos directivos, para alcanzar una resolución de conflictos asertiva que beneficie a los involucrados; manifestando una conducta operativa en su comunicación. Sin embargo, se pudo comprobar que la comunicación verbal y no verbal, a veces, es operativa en el momento de expresar sus ideas y sentimientos., siendo necesario fortalecer la comunicación verbal y no verbal a través de técnica de Programación Neurolingüística que orienten con mayor funcionalidad la resolución de conflictos en los docentes que laboran en la mencionada institución.

Se determinó a través del instrumento aplicado a los docentes , como la poca comunicación genera una tensión mayor en el momento de presentarse un conflicto en la organización educativa; quedando aventajado los aspectos asertivos en el momento de un reconocimiento de la equivocaciones acometidas y en menor favorecimiento las opiniones e ideas de los docentes; se pudo comprobar que los sujetos de estudio presentan aspectos asertivos como no asertivos, sin embargo, se demostró, que los aspectos no asertivos se observan con mayor frecuencia en la comunicación verbal y no verbal al expresar sus ideas y sentimientos, donde los docentes se muestran manejables y/o temerosos, por otro lado, se pudo apreciar que en algunos docentes la comunicación asertiva existe a veces contacto visual y congruencia visual.

Se pudo evidenciar en el análisis anterior, que es necesario reforzar con la propuesta de las técnicas de Programación Neurolingüística a los docentes para lograr una resolución de conflictos adecuada en el entorno laboral.

Los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa, esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismo y de los demás, en un proceso progresivo y compartido que permita la convivencia y actitud social en el entorno.

Recomendaciones

Luego de establecer las conclusiones de la investigación, se considera pertinente y necesario presentar las siguientes recomendaciones con el fin de realizar los correctivos necesarios y adecuarlos a cada necesidad.

En la razón de la problemática, se recomienda que las autoridades competentes continúen interviniendo en la solución de las situaciones que se presenten en la institución. A las organizaciones gubernamentales se recomienda este taller como material de actualización en la resolución de conflictos dirigido a los docentes.

Seguir promoviendo el desarrollo de iniciativas para seguir incentivando al personal un sentido de pertenencia y así promover un clima afectivo.

Seguir realizando el seguimiento a todo el personal, reorientar las técnicas de Programación Neurolingüística de una manera significativa, apoyándose en el Manual de Funciones, en el Currículo Nacional Bolivariano, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en las Normas Disciplinarias del Docente, con la finalidad de disminuir las debilidades que existen en la institución.

Crear escenarios de participación activa, donde se utilicen las técnicas de Programación Neurolingüística para desarrollar y proporcionar soluciones a los docentes, con la implementación de actividades, convivencias en los tiempos libres, de tal manera, que se pueda aplicar en la unidad educativa el taller de Programación Neurolingüística, de igual manera pueda ser aplicado en otras instituciones.

Proporcionar herramientas de aprendizaje que permitan el proceso de comunicación con la finalidad de reforzar las buenas relaciones interpersonales y la comunicación.

Promover la motivación como instrumento de desarrollo personal individual y colectivo para un mayor clima organizacional participativo.

Es importante seguir capacitando y actualizando a las autoridades y docentes sobre las estrategias gerenciales que pueden utilizar para la resolución de conflictos y la P.N.L para que puedan obtener una mayor participación de todos sus miembros.

REFERENCIAS

- Anastassi, A. y Urbina, S. (1998). *Test psicológicos*. (7ma. Ed.) México: Prentice Hall
- Arias F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (4ta. Ed.) Venezuela: Caracas EPISTEME
- Arias F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta. Ed.) Venezuela: Caracas EPISTEME
- Arocha, L y Montilla L (s/f). P.N.L. para educadores. Caracas. Editorial: Júpiter.
- Balestrini, M. (2006). *Procedimientos técnicos de la Investigación documental. (Orientaciones para la presentación de informes, monografías, tesis, tesinas y otros)*. Venezuela: Caracas.
- Bandler,R., y Grinder, J (1980). *La estructura de la magia*. Vol.1. 2da Edición. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Bandura, A. (1999). **Teoría del Aprendizaje Social**. Madrid, España. Editorial Alianza.
- Barriga, F., y Hernández G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: McGraw Hill.
- Calderón, I (2011). La mediación en la resolución de conflictos en los contextos escolares. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. N° 20. Págs. 42 – 57. Disponible en:
<http://www.saber.ula.ve/dspace/bitstream/123456789/34325/1/articulo4.pdf>.
[Consultado, 2014, junio, 15]
- Carrión, S. (2003). Curso de practitioner en P.N.L. Buenos Aires: Obelisco.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2000, Marzo 24). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453. Enero 2001.
- Darino, M (2000). Resolución de conflictos en las escuelas. Argentina. Editorial Espacio.
- Gerrif, R., y Zimbardo P. (1999). *Psicología y Vida*. 17ma Edición. México: Pearson.
- Givens, Ch. (1994). *El poder de uno mismo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Harris, C (2007). *Los elementos de la P.N.L.* España. Editorial Improve.

- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista, P (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Istúriz N. y Carpio, M. (1998) **¡Mira! ¡Escucha! y contesta con la programación neurolingüística. II edición.** Caracas. Venezuela.
- Kozulin, A (1994). *La Psicología de Vigostky*. Madrid: España.
- Lenardo, S. (2004). **Hacia un modelo de comunicación asertiva efectiva**. Colección de Didáctica. Madrid.
- Ley orgánica de Educación (2009, Agosto 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929. Agosto 2009.
- Ley Orgánica de Protección del niño y adolescente. (1998, Octubre 2. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.266). Octubre 1998.
- Mansilla, F. (2012) *La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo.* [Documento en línea] Disponible: <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v58n228/especial1.pdf> [Consulta 15 de marzo de 2015]
- Matsushita, K. Claves de un buen Gerente. Tokio
- Mayo, E (2013). *Wertheim Lectures on Industrial Relations. Vol. 2.* Editorial Harvard University Press.
- Moles, J. (1991) Psicología Conductual, 2da. Edición Graft Aragua, S.R.L.
- Moles, J. (2004) **Psicología Conductual.** Caracas. Venezuela. Editorial Greco. 2da, Edición.
- Moreno, V: (2004). Estrategias de Programación Neurolingüística para educar en Valores a los Docentes de I y II Etapa de Educación Básica de la Parroquia Chacao, Caracas. Trabajo de Grado UPEL-Caracas.
- Myers, D. (2001). *Psicología Social.* Colombia: McGraw-Hill
- Neves De Almeida, F (2008). Psicología para Gerentes. España
- O'Connor, J y Seymour, J. (1993). *Introducción a la P.N.L.* España. Editorial Urano.
- Palma, D. (2009). *P.N.L. para docentes. Estrategias para mejorar la comunicación en el aula.* Caracas. Editora El Nacional.
- Peña, X (2001). *La programación neurolingüística – P.N.L. Una perspectiva desde la formación.* Venezuela. Portales Médicos .com. Disponible en:

[http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articles/3675/1/La-Programacion-Neurolinguistica---PNL-Una-perspectiva-desde-la-Formacion-Docente.](http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articles/3675/1/La-Programacion-Neurolinguistica---PNL-Una-perspectiva-desde-la-Formacion-Docente)
[Consultado, 2014, junio, 1]

Piaget, J. (1996). *Teorías del Aprendizaje*. 2da Edición. Caracas: Venezuela.

Piñerúa Monasterio, F. (2006). *El Líder y sus seguidores en Venezuela*. Caracas

Rincón, Y. y Caridad, M. /2006). *P.N.L....Una estrategia para la gestión de organizaciones de excelencia*. Venezuela. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Vol. 8 (3). Pp. 390 – 403. Disponible en

<http://virtual.urbe.edu/artectexto/TEL/TEL-021/TEL-021-002/texto.pdf>. [Consultado, 2014, junio, 2]

Rodríguez, D (2007). *Gestión Organizacional*. Caracas. Ediciones Universidad Católica Andrés Bello.

Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa fundamentos y praxis*. Venezuela: Caracas. FEDEUPEL.

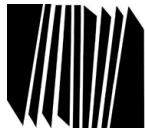
Sambrano, J. (2003). **Programación Neurolingüística para todos**. Caracas Venezuela. Editorial Alfadil.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). *Diccionario de Investigación Científica*. México.

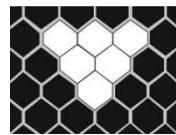
Velazco, M. (2007). La Programación Neurolingüística. ELITA23387 [arroba] Hotmail.com. [Google](https://www.google.com). (29-04-2008).

Viloria, M. (2008). Neurolingüística aplicada a las ventas. Editorial Centro de Conocimiento Aplicado FUNDAMETAL. Valencia. España.

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO



CUESTIONARIO INSTRUCCIONES

El presente instrumento es completamente anónimo, los datos suministrados son estrictamente confidenciales, como una contribución a un trabajo investigativo, donde se pretende conocer la opinión que Usted puede tener acerca de la P.N.L. para resolver conflictos.

Marque con una (x) la alternativa que mejor exprese su opinión en cada uno de ítems planteados:

S: Siempre

AV: A veces

N: Nunca

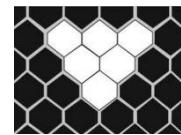
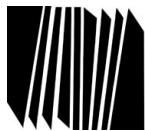
Sólo puede marcar una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Gracias por su colaboración.

It.	Usted:	S	AV	N
1	Presta atención a las personas mientras le hablan			
2	Recibe información relevante de forma escrita por parte del personal directivo			
3	Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro de la institución por el personal directivo			
4	Mantiene comunicación con todos los miembros de la institución educativa			
5	Participa en la resolución de conflictos de la institución			
6	Proporciona estrategias gerenciales para la resolución de conflictos.			
7	Provee recomendaciones para la resolución de conflictos al personal directivo.			
8	Participa en debates y análisis de alguna situación de conflicto en la institución			
9	Toma en cuenta la creencia de algún miembro de la organización para la resolución de un conflicto			
10	Genera en grupos de trabajo diversas ideas respecto a una situación de conflicto.			
11	Conoce del conflicto cuando el grupo comienza una discusión			
12	Ofrece individualmente soluciones alternativas por escrito			
13	Trabaja en equipo para clasificar ideas similares que conduzcan a una solución del problema organizacional			
14	Consulta a los demás docentes con el fin de obtener opiniones sobre una determinada situación de conflicto.			
15	Aborda los problemas desde un punto de vista personalista			
16	Posee conocimiento sobre la Programación Neurolingüística			
17	Establece metas claras para la solución de un conflicto			
18	Asume responsabilidades de manera positiva			
19	Posee claridad de los sentimientos presentes ante un conflicto.			
20	Se resiste a la toma de decisiones			
21	Considera que posee todos los elementos necesarios para lograr sus objetivos			

22	Considera que sus decisiones se ven afectadas por sus emociones		
23	Asiste con frecuencia a Consejos Docentes en la Institución donde labora		
24	Dispone del tiempo necesario para realizar reuniones extraoficiales sobre algún requerimiento con sus colegas		
25	Recibe de su superior información clara de la idea general de las diversas actividades a realizar durante el año escolar		
26	Reconoce al líder de su grupo de trabajo		
27	Observa y vivencia buena disposición del líder durante la jornada laboral		
28	Observa y vivencia buena disposición de su equipo en la ejecución de sus diversas actividades		
29	Considera que existe una comunicación efectiva entre el líder y el equipo		
30	Considera que hay entendimiento respecto a la inversión inicial entre el líder y el equipo		
31	Evidencia que el líder identifica las necesidades generales del equipo		
32	Considera que el líder trabaja con el equipo para identificar las destrezas necesarias para obtener el éxito educativo		
33	Identifica que el líder reconoce cualquier vacío de destrezas individuales o colectivas		
34	Evidencia que se proporcionan recursos para fortalecer al equipo y erradicar los vacíos de destrezas		
35	Considera que La comunidad educativa es valorada		
36	Evidencia que se fomenta en el equipo el tiempo suficiente para realizar actividades que desarrollen comunidad		

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32	Item 33	Item 34	Item 35	Item 36	Subtotal / pr.
Prof. 1	1	2	3	2	1	1	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	66			
Prof. 2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	75				
Prof. 3	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	61				
Prof. 4	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	0	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	50				
Prof. 5	1	1	2	2	3	3	3	0	3	3	3	1	0	0	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	72				
Prof. 6	1	1	2	1	2	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	76				
Prof. 7	1	0	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	83				
Prof. 8	1	2	2	2	2	3	3	0	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	3	2	2	0	1	1	2	2	0	0	0	0	0	0	65				
Prof. 9	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	3	87				
Prof. 10	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	74				
Prof. 11	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	1	1	1	3	2	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	75				
Prof. 12	1	2	2	2	2	3	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	3	0	2	3	2	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68				
Prof. 13	1	2	2	3	2	3	1	3	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	71				
Prof. 14	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	64				
Prof. 15	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2	3	1	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	58				
Prof. 16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38				
Prof. 17	1	2	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	57				
Prof. 18	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	62				
Prof. 19	1	3	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	66				
Prof. 20	1	2	2	3	3	3	0	3	2	0	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	74				
Prof. 21	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	3	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	58				
Prof. 22	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	57				
Prof. 23	1	2	3	3	1	1	2	1	2	0	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	61				
Prof. 24	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	66				
Prof. 25	1	2	1	3	3	3	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	71				
Prof. 26	1	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	74				
Prof. 27	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	0	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	71				
Prof. 28	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	86				
Prof. 29	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	2	1	1	3	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	80				
Prof. 30	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	43				
Prof. 31	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	70				
Prof. 32	1	3	3	3	3	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	83				
Prof. 33	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	90				
Prof. 34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	88				
Prof. 35	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	84				
Prof. 36	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	84				
Prof. 37	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	82				
Prof. 38	2	3	3	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1	1	2	3	2	1	1	2	3	2	74				
Prof. 39	2	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	83				
Prof. 40	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	61				
Varianzas	0.419	0.569	0.528	0.64	0.51	0.538	0.549	0.564	0.549	0.449	0.469	0.698	0.738	0.46	0.35	0.019	0.0698	0.059	0.578	0.55	0.488	0.478	0.578	0.569	0.049	0.049	0.049	0.049	0.049	0.049	0.049	0.049	0.049	161.0938			
1.029	16.33	0.921																																			



Encuesta de opinión

INSTRUCCIONES

El presente instrumento es completamente anónimo, los datos su ministrados son estrictamente confidenciales, como una contribución a un trabajo investigativo, donde se pretende conocer la opinión que Usted puede tener acerca del Taller de Programación Neurolingüística para la resolución de conflictos

Marque con una equis (X) la alternativa que mejor exprese su opinión en cada uno de los ítems planteados:

Categoría de respuesta: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente

Solo puede marcar una opción. Se considera un dato invalido a quien marque dos o mas opciones.

Gracias por su colaboración.

I Parte: Marque una equis (X), la categoría de respuesta que más se ajuste a su opinión.

Categoría de respuesta: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Deficiente.

1) ¿De qué forma se dio la oportunidad de conocerse unos a otros?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

2) ¿Cómo fue el papel del facilitador como persona de recursos?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

3) ¿Cómo se consideró el problema organizacional para desarrollar habilidades en concordancia con los límites y los propósitos del taller?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4) ¿Cómo calificaría el desenvolvimiento de los facilitadores?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

5) Partiendo de los conocimientos ofrecidos, ¿Cómo calificaría a los facilitadores?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

6) ¿Cómo considera la aplicación del Taller para su vida cotidiana?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

7) ¿Cómo considera usted el material presentado para el desarrollo del Taller?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

8) ¿Cómo considera los elementos audiovisuales utilizados (presentación, material impreso, etc) para apoyar y complementar el contenido del programa?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

9) ¿Cómo considera el contenido ofrecido del Taller para tu desarrollo como persona?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

) Deficiente

10) ¿Cómo considera el material ofrecido para mejorar la capacidad para soportar tensiones, fracasos y desacuerdos, así como prever con sentido realista los resultados de un comportamiento, así como para encauzar los conflictos, resolviéndolos de manera más aceptable para la sociedad?

) Excelente

) Muy Bueno

) Bueno

) Regular

) Deficiente