



## Un liderazgo integrador soportado en la programación neurolingüística: Análisis desde la complejidad

Judeira Batista \*  
Johana Quintero \*\*

### Resumen

En el presente artículo se analiza el liderazgo integrador en las empresas mixtas del sector petrolero, a partir de la psiconeurolingüística. Se utiliza la ciencia de la complejidad, la cual estudia los fenómenos del mundo asumiendo su complementariedad, en búsqueda de modelos predictivos y la indeterminación. Las bases teóricas se fundamentan en los postulados de Uribe (2006), Batista (2001), Torres (1998, 1999, 2000, 2001), Morin (1999, 2002). La investigación es de tipo descriptiva, de campo con un diseño experimental transeccional. La población censal la representan siete gerentes con un alto predominio del líder con 31 seguidores. Se concluye que el liderazgo de las empresas mixtas petroleras debe ser integrador; además, se sugiere utilizar como herramienta la PNL y sus cuatro recursos metodológicos, toda vez que la ciencia de la complejidad instaure una nueva forma de racionalidad en las organizaciones, actuando los líderes de acuerdo con el contexto de referencia de los principios dialógicos y hologramáticos.

**Palabras clave:** Liderazgo integrador, programación neurolingüística, complejidad.

\* Postdoctora en Gerencia en las Organizaciones. Doctora en Ciencias Gerenciales. Máster en Ingeniería Química. Ingeniero Químico. Coordinadora del Doctorado de Ciencias, Mención Gerencia de la Universidad Rafael Belloso Chacín, División de Estudios para Graduados.  
E-mail: judeirabatista@gmail.com

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Ingeniero en Computación. Miembro del Comité Académico del Doctorado de Ciencias, Mención Gerencia de la Universidad Rafael Belloso Chacín, División de Estudios para Graduados.  
E-mail: johanaquintero7@gmail.com

## *An Integrating Leadership based on Neurolinguistic Programming: Analysis from the Complexity Viewpoint*

### **Abstract**

This article analyzes integrating leadership in mixed companies of the oil sector, based on psychoneurolinguistics (PNL). The science of complexity is used, which studies phenomena of the world assuming their complementarity, in search of predictive models and indetermination. Theoretical bases are the postulates of Uribe (2006), Batista (2001), Torres (1998, 1999, 2000, 2001) and Morin (1999, 2002). Research is of the descriptive, field type, with a trans-sectional, experimental design. The census population is represented by seven (7) managers with a high ability for leadership and thirty-one (31) followers. Conclusions were that leadership in mixed oil companies should be integrating; furthermore, use of PNL and its four methodological resources are suggested as a tool, as long as the science of complexity establishes a new form of rationality in organizations, and leaders act according to the referential context of dialogical and hologramatic principles.

**Key words:** Integrating leadership, neurolinguistic programming, complexity.

### **Introducción**

El hombre, sus creencias, la cultura, inclusive la misma sociedad genera unas características que por sí mismas se consideran complejas (Soler, 2007). Un ser humano es, a la vez, producto de la evolución biológica y cultural en interacción con otros.

El resultado de las relaciones recíprocas permite a las organizaciones actuales poner de manifiesto una disciplina que contribuya a mejorar el desempeño laboral de sus líderes y seguidores, cuestión que impacta directamente en el clima organizacional. Este aspecto incumbe a la psiconeurolingüística, la cual ha sido definida por autores como Torres (1999), O' Connor (1998), Sambrano (1998), Krusche (1991), Cudicio (1992), Wayne (1996), entre otros, como una herramienta de efecto positivo en ambientes organizacionales que necesitan mejorar la eficiencia, así como el desempeño.

Este efecto puede ser determinado a través de posiciones perceptivas de los líderes dentro de su entorno laboral, mediante

mecanismos de intervención capaces de identificarlos. Su aplicación en contextos industriales resulta válida al tener una concepción puntual de sus objetivos y alcances que incluya al individuo con sus características, no sólo como complejo sino como adaptado al contexto.

La ciencia de la complejidad es un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente unidos; presenta la paradoja relación de lo uno y lo múltiple. Es una red de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen el mundo actual.

Para Morin (1999, 2002), este paradigma se establece como un marco integrador en las organizaciones para interpelar las relaciones entre las personas y de éstas con la naturaleza, cuestión que constituye un reto en todos los campos humanos, desde su autoconocimiento hasta los desafíos con los cuales se enfrenta, tales como: el económico, político y social, generando vínculos dialógicos e integrando lo antagónico como complementario, tal es el caso -por ejemplo- entre el orden y el desorden.

Mientras tanto, Uribe (2006) denomina a este principio dialógico de la complejidad como las bases fundamentales de un liderazgo integrador que resuelva para su sostenibilidad los dilemas entre: universalismo - particularismo, individualismo - comunitarismo, hemisferio izquierdo - hemisferio derecho, control emocional - expresión emocional, reconocimiento al logro - reconocimiento al estatus, supervivencia individual - supervivencia ecológica, secuencia - sincronización.

Por lo antes expuesto, se plantea el liderazgo integrador como núcleo teórico central del presente estudio, apoyado por la psiconeurolingüística y analizado desde la ciencia de la complejidad, concibiendo al liderazgo de las empresas mixtas petroleras venezolanas, como aquel que integra comportamientos humanos, entornos y dinámicas socio-políticas desde la unión socio venezolano-socio internacional.

## **1. Fundamentación teórica**

### **Acerca de la ciencia de la complejidad**

Para abordar este concepto se recurre a los aportes teóricos planteados por autores como: Balandier (1989), Morín (2002, 2004), entre otros, los cuales resaltan la ciencia de la complejidad a partir de los siguientes principios y dilemas:

**a) Principios en los que se soporta la ciencia de la complejidad**

- **Principio dialógico:** permite mantener la dualidad en el seno de la unidad; asocia dos términos a la vez: complementarios y antagonistas, como pueden ser: el orden y el desorden, ya que éstos son enemigos: uno suprime al otro, pero al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran combinando “el orden – caos”.

- **Principio de la recursividad organizacional:** en el cual tanto los productos como los efectos son, a la vez, causas de aquello que los origina; un ejemplo de esto es un remolino ocasionado en cada momento y simultáneamente productor.

- **Principio hologramático:** hace referencia a que la parte está en el todo y el todo está en la parte (cada célula contiene la información genética total de un organismo o un holograma físico, en el cual el menor punto de la imagen contiene la casi totalidad de la información del objeto representado).

**b) Dilemas en los que se soporta el liderazgo integrador**

- **Universalismo o particularismo:** según Uribe (2006), plantea tanto lo universal que propende a la abstracción, a la regla y norma universal, y al particularismo apuntando a reconocer los casos específicos, es decir, las peculiaridades de cada situación.

- **Individualismo o comunitarismo:** este dilema plantea el reconocimiento por el desempeño individual o trabajo en equipo. Scalon (2005), citado por Uribe (2006), propone un modelo de compensación que reconoce la contribución individual dentro de los resultados del equipo, resaltando que cualquiera de las soluciones dadas no resulten excluyentes, ni el equipo ni el individuo. Toda solución excluyente de lo individual anuncia un conglomerado futuro.

- **Hemisferio izquierdo o hemisferio derecho:** por un lado, el hemisferio derecho posee un flujo espontáneo de creación y por el otro, en el izquierdo se tiene la clave de su ejecución. Si el primero se relaciona con la creatividad y capacidad de soñar, de dejar volar la imaginación, a partir de lo cual surgen las grandes empresas; el segundo establece el rigor necesario de los procesos para implementar las grandes ideas. Ambos resultan cruciales para el emprendedor.

- **Control emocional o expresión emocional:** ante un problema, se plantea la necesidad de ambos aspectos; la racionalidad objetiva tiende a crear escenarios de mayor espontaneidad y la li-

bre expresión de emocionalidad. El punto de equilibrio recomendada: fríos en el análisis y apasionados en la acción; lo cual ahora se conoce, según Goleman (2005), como inteligencia emocional.

- **Reconocimiento al logro o al estatus:** se considera resolver el dilema entre el reconocimiento del status por los méritos de sus contribuciones reales y la creación de valor del propósito empresarial.

- **Supervivencia individual o ecológica:** este dilema plantea que las mejores soluciones son creadas por un pequeño grupo, al proponer las ideas para que otros las ejecuten, frente a la construcción de aquellas como fruto de las relaciones con el otro. La solución de este dilema permite reflexionar.

- **Secuencia y sincronicidad:** plantea resolver la secuencia en los procesos manejados por el líder; la sincronización debe evidenciarse en el líder integrador.

### **c) La Programación Neurolingüística y sus técnicas metodológicas: perspectivas de apoyo al liderazgo integrador**

Las técnicas de la Programación Neurolingüística (PNL) desarrolladas en esta investigación son: el anclaje, encuadre, bipolaridad y desplazamiento, como recursos metodológicos, los cuales fueron también implementados por Torres (1998) e igualmente planteados por Batista (2001).

**El anclaje:** Es una estrategia de PNL que consiste en un proceso mediante el cual un estímulo externo - sensorial, se asocia con una conducta deseada. Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea, originando nuevos estados mentales, producidos automáticamente por estímulos cerebrales. En el proceso comunicacional están representadas por una palabra o un gesto y conllevan a una condición intelectual determinada, porque se estableció así alguna vez en el pasado y al ejercitarlo en forma consciente se convierte en un gran recurso potenciador de estados mentales positivos y de éxito.

**Encuadre:** se fundamenta en establecer un contacto o manera de percibir algo, situándolo en un marco o contexto específico. Se refleja cuando un individuo ante la imagen negativa de una situación puede sustituirla por una experiencia positiva y sublimizarla hasta extinguir lo negativo.

**Bipolaridad:** proceso mediante el cual el individuo que observa una conducta, visualiza la de él reflejada en el sujeto que ve.

Se manifiesta en expresiones como por ejemplo: “todo ladrón juzga por su condición”.

**Desplazamiento:** es un proceso mediante el cual el individuo utiliza una conducta positiva o negativa con quien se comunica y la transfiere por modelaje a los subsiguientes; por ejemplo: cuando un sujeto utiliza cualquiera de esos tipos de conducta de su líder y los transfiere por modelaje a sus supervisados.

Sobre estos recursos, Torres (2001) señala, desde el punto de vista de la psico neurolingüística, que el anclaje podía ser definido como “metamodelos conductuales” que van dirigidos al inconsciente decisorio paradigmático e imitativo; el encuadre como conductas capaces de modelar el subconsciente que traduce los estados de alerta relajado; la bipolaridad como conductas asimiladas por la conciencia en estado de alerta activa y el desplazamiento como conductas captadas o percibidas por la supraconciencia o estados de alerta máxima.

## **2. Metodología**

Tomando en consideración que el objetivo de la investigación consiste en identificar las oportunidades para fortalecer la congruencia entre los factores que caracterizan un liderazgo integrador, se utiliza la Programación Neurolingüística como disciplina soporte al liderazgo integrador y estrategia actitudinal. De igual manera, se emplea la ciencia de la complejidad como teoría para la interpretación de las organizaciones actuales.

Para determinar la congruencia, se considera la media representada en porcentaje de autopercepción y percepción; los resultados generaron acciones para fortalecer las características de un liderazgo integrador. Se utiliza un instrumento para medir las siguientes características: comunicación efectiva, capacidad para aprender, adaptación al cambio, creatividad e innovación, visión de futuro, responsabilidad, aplicación de normas, políticas, entusiasmo, negociación, concertación de acuerdos, trabajo en equipo, lealtad, sentido de pertenencia, orientación al servicio, inteligencia emocional, manejo del entorno, responsabilidad social, análisis de oportunidades, PNL: anclaje, encuadre, bi-polaridad, desplazamiento, en lo cual se aplica un pre-test y un post-test.

Después de realizada la intervención sobre la Programación Neurolingüística, la muestra se conforma por 30 sujetos líderes, seguidos de 40 seguidores de las empresas mixtas petroleras ve-

nezolanas. Es importante señalar que con motivo del cese de los convenios operativos de Petróleos de Venezuela (PDVSA) y sus filiales, durante el año 2006, se aprobó la creación de las empresas mixtas siguientes: Baripetrol, Boqueron, Lagopetrol, Petroboscán, Petrocabimas, Petrocumarebo, Petrocuragua, Petrodelta, Petroguarico, Petroindependiente, Petrokariña, Petrolera Kaki, Petrolera Sinovenezolana, Retronado, Petroperijá, Petroquiriquire, Petroregional del Lago, Petroritupano, Petroven-Bras, Petrowarao y Petrowayu, las cuales están conformadas en algunos casos por socios venezolanos y en otros por extranjeros.

Para el análisis de los resultados se utiliza una escala Lickert de cinco opciones: muy frecuentemente, frecuentemente, algunas veces, rara vez y nunca y se diseña un baremo, descrito seguidamente.

### **3. Baremo de análisis de los resultados**

Para la interpretación y análisis de los resultados se unieron los obtenidos de la escala “muy frecuentemente” y “frecuentemente”, de la misma forma se vincularon los de la escala “algunas veces” y “rara vez”. Para tal efecto, a juicio de las investigadoras, se asignó un 10% de desviación en los resultados obtenidos, a fin de atribuir posteriormente acciones estratégicas asociadas a las empresas evaluadas.

El baremo asociado a la escala generó resultados orientados a las acciones estratégicas a aplicar la empresa como mecanismo de intervención; atendiendo a estas consideraciones se planteó que en el resultado inclinado hacia “nunca”, la práctica diseñada fue impartir cursos, es decir, se profundizó en el nivel cognitivo del líder, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas en las cualidades a evaluar y la acción se orientó a reforzar aquellas características evaluadas durante el diagnóstico.

#### **Resultados obtenidos**

##### **Diagnóstico:**

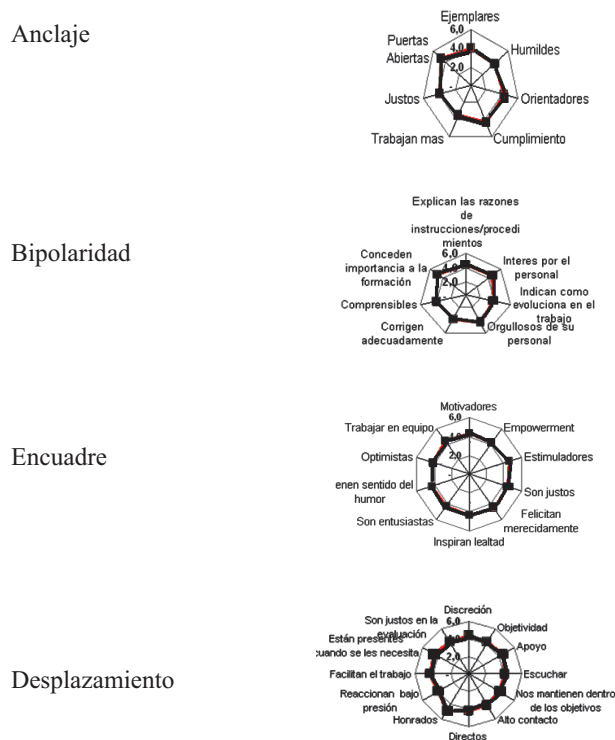
En la primera etapa se realizó un diagnóstico que contemplaba las características del líder descritas en el abordaje metodológico y su orientación se inclinaba hacia los dilemas del liderazgo integrador y los recursos metodológicos, utilizando el instrumento de la autopercepción del líder.

De los resultados obtenidos se puede señalar que las características más críticas, es decir, inclinadas hacia “nunca” y que

conducían a la realización de cursos, que a su vez conllevaron al desarrollo cognitivo de los líderes, fueron los recursos metodológicos de la psiconeurolingüística tales como: anclaje, bipolaridad, reencuadre y desplazamiento y los aspectos considerados para el liderazgo integrador: universalismo o particularismo; individualismo o comunitarismo; hemisferio izquierdo o hemisferio derecho; control emocional o expresión emocional; reconocimiento al logro o reconocimiento al estatus; supervivencia Individual o supervivencia ecológica; secuencia y sincronicidad, tal como se aprecia en los gráficos de araña (Ver Gráfico 1).

De estos resultados se planteó la intervención a través de los cursos talleres dirigidos a los gerentes con el fin de realizar el post-test, seis meses después y evaluar los efectos de la intervención. A continuación se presenta el Gráfico 1, en el cual se evidencia lo anteriormente señalado:

**Gráfico 1**  
**Recursos metodológicos / Resultados pre-test**





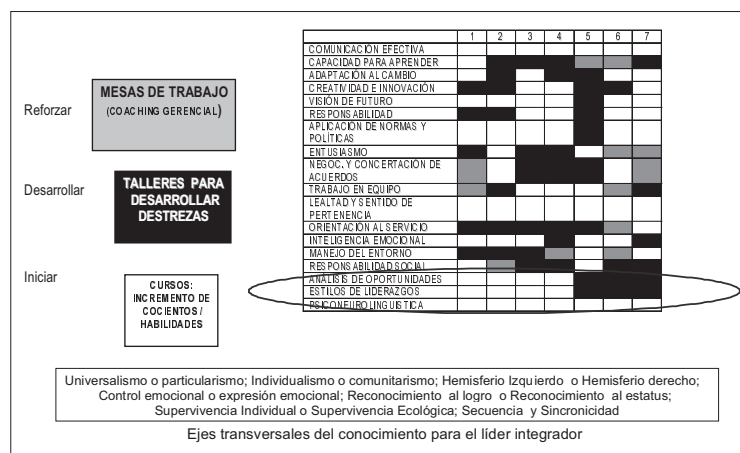
### Resultados del pre-test

Sobre la base de las ideas expuestas y como resultado de la intervención, es decir, impartiendo cursos en los cuales se desarrollaba el nivel cognitivo de los líderes en materia de resolución de los dilemas y el uso de la psiconeurolingüística, aplicados estos después de seis meses, se pudo obtener a través del post-test que los líderes pasaron de “nunca” a “muy frecuentemente”, “frecuentemente” y “algunas veces”.

El Gráfico 1, refleja que sí es posible lograr que los gerentes líderes pasen de un nivel bajo de cognición a un nivel medio en el desarrollo de las habilidades y en la aplicación de un liderazgo integrador que resuelve y concilia los dilemas, apoyado en la psiconeurolingüística y aceptando que esta realidad se evidencia desde la perspectiva del uso de un principio que propone la ciencia de la complejidad como es el dialógico, el cual une e integra dos nociones antagónicas que aparentemente debieran rechazarse entre sí, pero que son indisociables para comprender una misma situación como lo son las acepciones de unas empresas que hoy se conjugan en unir capital nacional e internacional.

El basamento está en el manejo de esas culturas a partir de un liderazgo que en la actualidad trasciende su filosofía de vida a los distintos ámbitos de una sociedad dinámica y compleja (Morin, 2002).

**Cuadro 1**  
**Resultados del diagnóstico**



### **Resultados en relación con: El liderazgo integrador y la gestión compleja**

Los resultados indican que la evolución del pensamiento hasta la propia gestión del líder integrador se pone de manifiesto en los gerentes intervenidos en la necesidad de un nuevo enfoque que lleve a pensar en términos de no linealidad. Este nuevo tipo de gestión no lineal se sitúa en la zona de indecisión, presenta un alto grado de flexibilidad y una capacidad de aprendizaje que le permite al líder crear futuro a partir de fuerza innovadora, más que anticiparlo.

La gestión compleja se centra en establecer nuevos modelos organizativos para fundamentar los esquemas de decisión de los nuevos líderes, orientándolos a emplear los recursos disponibles propios de su filosofía de vida, analizar el entorno, asumiendo los valores de la nueva economía de la complejidad.

Las características esenciales de esta gestión compleja tan importante en entornos inestables y continuamente innovadores son: la gestión estratégica basada en los principios del protocolo de la complejidad: el 'todo' es mayor que la suma de las partes; el principio holístico el cual supone que cada elemento depende del 'todo' y éste lo hace de cada elemento; los valores compartidos que emanan del propio sistema, el cual elevan a normas y reglas de juego.

Los procesos para un liderazgo integrador inmersos en una gestión compleja son evolutivos y el paso de un orden (local) a otro más complejo (global) da lugar a cierta inestabilidad propia de los procesos auto-organizativos y de evolución creativa.

Adicionalmente, se plantea en la investigación que los líderes intervenidos utilizando la psiconeurolingüística demostraron el poder transformador de acciones conductuales hacia un liderazgo integrador, tal como lo señalan Torres (1998, 1999, 2000, 2001) y Uribe (2006).

### **Resultados en relación con: El liderazgo integrador, la psiconeurolingüística y la gestión compleja**

De los resultados obtenidos se puede señalar que el liderazgo integrador en las empresas señaladas parte del principio de que las mismas representan una comunidad de personas, por ende constituyen una realidad humana y por serlo la ciencia de la complejidad la califica como una organización no lineal (Morin, 1999, 2002, 2003).

La no linealidad tiene dos elementos posibles, el primero hace referencia a la desproporcionalidad causa-efecto y el segundo plantea que la dinámica regida por procesos no lineales tiene más de una solución posible.

Esta comprensión de la realidad no lineal planteada en una organización, analizada desde la ciencia de la complejidad, sólo será posible cuando el liderazgo que prevalezca sea capaz de integrar y conciliar entre los dilemas planteados: universalismo o particularismo; Individualismo o comunitarismo; hemisferio izquierdo o hemisferio derecho; control emocional o expresión emocional; reconocimiento al logro o reconocimiento al estatus; supervivencia individual o supervivencia ecológica; secuencia y sincronización y que la investigación lo corrobora a través del uso y aplicación de los líderes de los recursos metodológicos de la psiconeurolingüística tales como anclaje, bipolaridad, reencuadre y desplazamiento, así como lo señala Sambrano (1998).

## **Consideraciones finales**

Se expresó que la psiconeurolingüística empleada en los líderes a través del uso y aplicación de los recursos metodológicos, tales como: anclaje, bipolaridad, reencuadre y desplazamiento permite generar transformaciones conductuales en el líder, orientadas hacia un liderazgo integrador, convirtiéndolo en una filosofía de vida y de gestión.

La ciencia de la complejidad se convierte en una perspectiva para el análisis de organizaciones mixtas petroleras venezolanas, en lo cual prevalece la unión entre diferentes culturas, aspectos de capital nacional e internacional y el predominio significativo de los factores sociopolíticos.

El liderazgo integrador se propone como un nuevo paradigma frente al liderazgo situacional, convirtiéndose más que en un estilo, en una filosofía conductora del hombre y su entorno, toda vez que concilia entre los dilemas antes mencionados.

Se demostró que el uso de pre-test y post-test como metodología para evaluar la actuación en el líder, promueven la confianza de futuros análisis para consolidar la congruencia de éste frente a sus seguidores en una sociedad en la cual impera el cambio en un entorno político económico social dinámico y complejo.

## **Referencias bibliográficas**

- BALANDIER, G. (1989). **El desorden - la teoría del caos y las ciencias sociales**. Barcelona: Gedisa.
- BATISTA, J. (2001). **Influencia de la programación neurolingüística en el proceso comunicacional Líder – Supervisado**. Tesis Doctoral Ciencias Gerenciales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- CUDICIO, C. (1992). **PNL y comunicación**. Barcelona, España: Editorial Granica.
- GOLEMAN, D. (2005). **La inteligencia emocional en la empresa**. Argentina: Editorial Vergara.
- KRUSCHE, H. (1991). **PNL, Fundamentos de la Programación Neurolingüística**. Málaga España: Editorial Sirio, S.A.
- MORÍN, E. (1999). **La cabeza bien puesta: Repensar la reforma. Reformar el pensamiento**. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- MORIN, E. (2002). **Introducción a una política del hombre**. Barcelona, España: Gedisa.
- MORÍN, E. (2003). **Educación en la era Planetaria**. Madrid, España: Editorial Cátedra.
- MORÍN, E. (2004). **Diálogo sobre la naturaleza humana**. España: Editorial Cátedra.
- O'CONNOR, J. (1998). **Liderar con PNL**. Barcelona, España: Editorial Urano.
- SAMBRANO, J. (1998). **PNL y los avances tecnológicos**. Barcelona, España: Editorial Granica.
- SOLER, R. (2007). **Redes Complejas: Redes Sociales y Redes Ecológicas (Los Mundos Pequeños)**. Valencia, España: Centro de Investigaciones sobre Desertificación (CSIC-Universidad de Valencia).
- TORRES, G. (1998). **Taller “La excelencia personal”**. Instituto Venezolano de Psicolingüística. (IVEPSI).
- \_\_\_\_\_ (1999). **Taller “La Programación Neurolingüística para líderes”**. Instituto Venezolano de Psicolingüística (IVEPSI).
- \_\_\_\_\_ (2000). **Un sueño para Venezuela (3ª ed.)**. Caracas, Venezuela: Editorial Fanarte C.A.
- URIBE, G. (2006). **Todos Cabemos. El Liderazgo integrador (2ª ed.)**. Colombia.
- WAYNE, D. (1996). **Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales**. México, DF.: Editorial Mc Graw Hill.