

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO POTENCIADOR DEL LIDERAZGO MILITAR

CARLOS CASCÓN NEGUERUELA

COMANDANTE DE LA GUARDIA CIVIL. GABINETE TÉCNICO DE LA GUARDIA CIVIL

Fecha de recepción: 09/02/2021. Fecha de aceptación: 17/02/2021

RESUMEN

El presente artículo versa sobre la posibilidad de que la programación neurolingüística (PNL) sea un verdadero potenciador del liderazgo militar. La PNL constituye una herramienta de análisis, una especie de manual de instrucciones para utilizar de forma efectiva la comunicación; permite crear empatía, influir en el comportamiento de las personas, crear estados emocionales de alto rendimiento, buscando siempre mejorar las opciones para tener más calidad de vida.

En las organizaciones civiles, se considera que la PNL transforma la manera de pensar y actuar de quienes saben utilizarla. Un líder dotado de esta herramienta tendrá más agudeza sensorial, más capacidad de escucha y más flexibilidad para adaptarse a los cambios constantes del entorno. Este artículo explora los aspectos de la PNL que pueden ser empleados para mejorar determinadas competencias del líder militar.

Palabras clave: programación neurolingüística, comunicación interpersonal, influencia (psicología), competencias, liderazgo.

ABSTRACT

This article deals with the possibility that neurolinguistic programming (NLP) is a true enhancer of military leadership. NLP is a technology of the mind, a kind of instruction manual to effectively use communication; it allows to create empathy, influence people's behavior, create high-performance emotional states and always seeks to improve the options to have a better quality of life.

In civil organizations, NLP is considered to transform the way of thinking and acting of those who know how to use it. A leader with this tool will have more sensory acuity, more listening skills and more flexibility to adapt to constant changes in the environment. This article explores aspects of NLP that can be used to improve certain competencies of the military leader.

Keywords: neurolinguistic programming, interpersonal communication, influence (psychology), core competencies, leadership.

1. INTRODUCCIÓN

En el complejo mundo actual, en el que los cambios se suceden de manera imprevista y vertiginosa, la forma de gestionar las organizaciones también está

cambiando dramáticamente. En este entorno, en el que la resiliencia y la adaptación al cambio son imprescindibles, la comunicación intra e interpersonal se ha convertido en un elemento clave para el éxito de las organizaciones y de las personas.

Las organizaciones del siglo XXI se apoyan en el liderazgo para crear equipos de alto rendimiento capaces de lograr metas exigentes en entornos cambiantes. Este nuevo modelo consiste en «crear un entorno y una cultura donde cada uno necesite ejercer el liderazgo, (...) donde cada uno inspire a sus compañeros, donde cada uno esté abierto al cambio, donde cada uno asuma responsabilidades por los resultados obtenidos» (Sharma, 2010).

El liderazgo, entendido como «la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos» (Davis, 1999), necesita emplear diferentes herramientas para desarrollar esa capacidad de influencia. En los últimos años, una de estas herramientas ha sido la programación neurolingüística (en adelante PNL), entendida como «un modelo de comunicación que se concentra en identificar y usar modelos de pensamiento que influyen sobre el comportamiento de una persona» (Bavister y Vickers, 2011).

La PNL nace en la década de los 70 como una técnica para ser empleada en psicoterapia (Bandler y Grinder, 1980). Sin embargo, es en el ámbito del comportamiento humano donde la PNL ha demostrado su mayor utilidad y donde diversos autores han planteado cómo emplearla para potenciar las competencias de las personas, dando lugar a dos líneas de desarrollo distintas. Por un lado, la PNL se estudia como un proceso de modelaje para emular a personas sobresalientes en un determinado campo; y, por otro, como una herramienta de análisis para descubrir los patrones de pensamiento y comunicación de los seres humanos para lograr influir en ellos.

El marco teórico de este artículo se centra en la corriente que considera la PNL como una herramienta de análisis que permite entender los procesos mentales de las personas y, a través de la comunicación, influir en su comportamiento, dado que la PNL conecta la experiencia interna (neuro), el lenguaje (lingüística) y el comportamiento (programación). En este sentido, la PNL se dedica a comprender los procesos mentales, emocionales y comunicativos del ser humano, en relación con la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1986), que entiende al ser humano como un sistema en el que interactúan diversos parámetros -biológico, psicológico y social- que la PNL relaciona.

2. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DE LA PNL

Cuando se trata de llevar a cabo una delimitación conceptual de la PNL, lo primero que destaca es el hecho de que no existe una definición unívoca de la misma. Las definiciones dadas por los diferentes autores varían dentro de un amplio rango que va desde aquellos que la consideran como «una serie de técnicas, herramientas de comunicación, aproximaciones y actitudes que pueden ayudar a las personas y las organizaciones a alcanzar sus objetivos» (Lazarus, 2010), a descripciones tan coloristas como aquella que identifica la PNL con «el arte y la ciencia de la excelencia personal» (O'Connor y Seymour, 2007).

Modelo, método, herramienta, disciplina, conjunto de técnicas, arte y ciencia, todos estos sustantivos integran la colección empleada, en uno u otro momento, para definir

la PNL, pero lo cierto es que resulta complejo encontrar una explicación clara y única de lo que la PNL realmente es.

Para abordar la PNL conviene comenzar por su origen. La PNL nace en la Universidad de Santa Cruz (California), fruto de la colaboración entre los psicólogos Richard Bandler, en ese momento estudiante de Informática y Matemáticas, y John Grinder, profesor de Lingüística y antiguo miembro de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos (EE. UU.).

Ambos se asociaron para estudiar, desde la perspectiva del lenguaje y la comunicación, los métodos empleados en sus respectivas exitosas terapias los mejores psicoterapeutas del momento; Virginia Satir –creadora de la Terapia Familiar Sistémica-; Fritz Perls –fundador de la Psicología Gestáltica-; y Milton Erickson –reconocido “hipnoterapeuta”-. En su estudio identificaron cómo estos tres psiquiatras, a pesar de contar con personalidades y terapias totalmente diferentes, empleaban patrones sorprendentemente similares en lo fundamental, como la forma de sus intervenciones verbales, el tono empleado, sus actitudes no verbales, movimientos, posturas corporales, etc.

Así es como, contando también con la colaboración de los reconocidos lingüistas, Alfred Korzybski y Noam Chomsky, del antropólogo social Gregory Bateson y del psicólogo y filólogo Paul Watzlawick, fueron capaces de codificar sus resultados en un modelo basado en el lenguaje, verbal y no verbal, que pudiera ser empleado para una comunicación eficaz que lograra cambios en la conducta de las personas y que pudiese enseñarse para que otros lo aplicasen con éxito, haciendo explícitos los conocimientos tácitos de todos estos expertos. Así es como dan lugar al nacimiento de la PNL, explicada, por primera vez, en la obra *“La estructura de la magia”* de Bandler y Grinder (1980).

Con este modelo, los co-creadores de la PNL intentaron comprender la conducta humana y sus cambios, buscando aquellos elementos comunes que todas las personas comparten pero que se organizan de manera diferente en cada una de ellas.

La PNL se centra en la estructura de la experiencia subjetiva de las personas y en cómo se comunica a otros y a uno mismo mediante el lenguaje. Concibe la conducta como el resultado de complejos procesos de tratamiento de la información percibida por los sentidos, que puede ser ordenada y sistematizada.

En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que, actualmente, «no se han identificado publicaciones científicas con diseños que permitan establecer su eficacia de forma robusta», ni ensayos clínicos que permitan probar la eficacia en términos sanitarios de la PNL, por lo que las autoridades españolas la califican como “Terapia aún en evaluación”¹.

La PNL es en realidad una herramienta de análisis individual que busca hacer una descripción particular y exclusiva de la persona, relacionando lo cognitivo, lo emocional y lo motriz en una cadena que vincula el pensar, el sentir y el hacer, de forma que se puedan realizar los ajustes necesarios, mediante una mejora sistemática, para conseguir su objetivo.

1 “Resumen de las conclusiones del informe preliminar sobre las técnicas con pretendida finalidad sanitaria”. Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, publicado el 28 de febrero de 2019.

Basándose en ello, se ha generado todo un cuerpo doctrinal en torno a la utilidad de la PNL como herramienta de ayuda a las personas para alcanzar la excelencia en diferentes disciplinas, como el desempeño profesional o el desarrollo del liderazgo en empresas.

3. LOS PILARES Y LAS PRESUPOSICIONES DE LA PNL

Desde una visión amplia de la PNL, conviene describir los cuatro aspectos fundamentales en los que esta se apoya, conocidos como los “cuatro pilares”: resultado, agudeza sensorial, flexibilidad y compenetración (Bavister y Vickers, 2011).

La PNL sostiene que para una persona es fundamental fijar y definir correctamente el resultado que quiere obtener con sus acciones. Habla de resultado y no de objetivo, precisamente por esa insistencia en la definición concreta y en detalle de la meta que se quiere alcanzar en cada situación.

En cuanto a la agudeza sensorial, se basa en estar alerta y mantener los sentidos receptivos a todo lo que ocurre. La PNL considera que obtener el máximo de información, sobre lo que acontece en el entorno y en el interior de la persona, ayuda a la misma a saber si lo que está haciendo le reporta lo que realmente quiere, es decir, si sus acciones le acercan al resultado que busca.

Con la información obtenida, la flexibilidad es lo que permite realizar los ajustes necesarios en el comportamiento para lograr la meta deseada. La PNL insiste en el hecho de que las personas serán más efectivas si van cambiando su forma de actuar hasta obtener lo que quieren.

La PNL considera necesaria la compenetración, entendida como la creación de una relación de entendimiento y confianza mutua con otras personas que permita alinearlas hacia un objetivo común.

La PNL cuenta también con una serie de supuestos que, bajo la denominación de “presuposiciones”, sustentan su enfoque. Como su nombre indica, son asunciones previas, no son de obligado cumplimiento. La PNL sostiene que el mero hecho de actuar teniéndolas en cuenta produce un resultado, aunque son varios los autores que sostienen que existen evidencias bastante palpables para respaldar muchas de ellas (Carrión, 2010).

Estas presuposiciones surgen de manera natural a partir de los supuestos que los fundadores de la PNL toman de las diversas ciencias y teorías que les sirvieron como base para crearla, lo que explica que no exista una lista única y definitiva, sino que los distintos expertos ofrezcan un inventario de entre cinco y veinte presuposiciones, añadiendo muchas de ellas de cosecha propia (Rodríguez-Torres, 1997).

Entre ellas, destacan:

- El mapa no es el territorio (Korzybski, 1994). Con esta metáfora la PNL explica que la representación interna del mundo que cada persona se hace no es la realidad, sino su forma subjetiva de vivirla y codificarla, su percepción subjetiva de la realidad.
- Toda persona es responsable de su propia experiencia; la forma en la que se experimenta la realidad posee una estructura. El modo en que se filtra y se

codifica lo que sucede no es aleatoria, sino que se realiza de una manera sistemáticamente organizada. La PNL puede ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos, cambiando el proceso por el que estas construyen su experiencia.

- La mente y el cuerpo constituyen un único sistema; lo que ocurre en uno influye directamente sobre el otro. Aquello que sucede en el cuerpo de una persona afectará a sus pensamientos y viceversa y si se realizan cambios en un aspecto del sistema se producirán cambios en el resto.
- Las personas tienen dentro de sí mismas todos los recursos que necesitan para cambiar, por lo que toda persona puede cambiar si así lo desea.
- El resultado de la comunicación es la respuesta que se obtiene. El mensaje que se intenta transmitir no es siempre el que los demás reciben debido a los filtros subjetivos de cada persona, pero sea cual sea el objetivo del comunicador, lo importante es la reacción que provoca.

4. LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL DE LA PNL

La PNL intenta explicar cómo se procesa la información que se recibe del entorno, cómo se siente y se experimenta el mundo exterior a través de los sentidos. Los sistemas de representación o “modalidades” son las formas mediante las que una persona codifica internamente la información que procede de sus sentidos y que va percibiendo en base a tres canales principales, que la PNL clasifica como visual (vista), auditivo (oído) y kinestésico (tacto, olfato y gusto).

Cada persona tiene su forma específica de captar el mundo a través de los sentidos, en la que tiende a usar uno de ellos con mayor frecuencia, dándose una especie de preferencia inconsciente por uno de los canales de percepción.

Las personas crean representaciones, mapas o modelos del mundo para guiar su conducta y estos modelos varían completamente de una persona a otra porque se basan parcialmente en sus experiencias personales y en determinados filtros o “limitantes”, que son característicos de cada individuo (Bandler y Grinder, 1980).

Dentro de los filtros inconscientes que aplican las personas, las creencias y los valores tienen una influencia muy elevada. Las personas filtran y descartan toda la información que no corrobore sus creencias y valores.

Para llevar a cabo el filtrado de la realidad se utilizan tres mecanismos fundamentales que la PNL denomina procesos de modelado: «la generalización, la eliminación y la distorsión», que Bandler y Grinder (1980) definen como se detalla a continuación.

La generalización es el proceso por el cual las personas toman una parte de su experiencia y la emplean para representar toda una categoría. La generalización reduce de forma automática la cantidad de información que la mente necesita procesar para hacer frente al entorno.

Las generalizaciones no son buenas o malas en sí mismas, sino que dependen del contexto. Por ejemplo, una persona que tuviese conocimiento de que otro colaborador ha sufrido un accidente grave durante la limpieza de su armamento, podría generalizar que hay que tener cuidado a la hora de realizar esa tarea, pero esta generalización

llevada al extremo podría conducirle a la creencia de que las armas nunca deben ser limpiadas y a rechazar este tipo de tareas.

La eliminación es el mecanismo que se produce cuando las personas prestan atención selectivamente a determinados elementos de su experiencia y omiten otros. Esta omisión se produce de manera inconsciente y es el mecanismo que emplea la mente para eliminar lo que considera dañino, poco importante o contrario a las propias creencias y valores. Por ejemplo, un alumno que cree que lo hace todo mal, puede ser que solo escuche y retenga los comentarios negativos de sus profesores, sin ser siquiera consciente de que también está recibiendo comentarios positivos, que podrían resultarle motivadores.

La distorsión es el proceso mediante el cual las personas cambian la experiencia de los datos sensoriales que reciben. La mente distorsiona de manera involuntaria la información estableciendo conexiones entre lo que se percibe realmente y lo que podría significar o suceder como resultado. Por ejemplo, un colaborador que percibe que su jefe no le ha devuelto el saludo esa mañana, puede interpretar que el significado de ese silencio es que su jefe está enfadado con él o, incluso, creer que va a sufrir malas consecuencias por eso.

Por todo ello, de cara a lograr cambios en su comportamiento «es indispensable que los individuos adquieran la capacidad de especificar sus generalizaciones, recorren partes faltantes omitidas en su modelo del mundo y corrijan las partes distorsionadas del mismo para orientar de forma precisa su cambio» (Villoria, 1987, citado en Jaruffe y Pomares, 2011).

De este modo, la PNL se apoya en la idea de que, si una persona es capaz de enriquecer su mapa del mundo, percibirá más alternativas disponibles para actuar dentro de una misma realidad y, con ello, sus acciones serán mucho más efectivas.

Este conocimiento puede ser especialmente útil para alguien que tiene la responsabilidad de liderar personas y entender cómo se representa la realidad.

5. EL PODER DE LA ESTRUCTURA DEL LENGUAJE

La avanzada tecnología actual permite a los científicos obtener una imagen extraordinariamente precisa del cerebro y realizar un mapa fisiológico detallado de los mecanismos neuronales que en él se producen. Sin embargo, por más sofisticadas que sean las máquinas que utilicen, ni siquiera con ellas son capaces de saber qué piensa una persona, ya que solo hay un modo de saber lo que pasa por la mente de alguien y es comunicarse con él.

Como explica el bioquímico americano Ken Wilber (1998), un científico «puede saber lo que está haciendo cada átomo de mi cerebro y aun así seguirá sin conocer un solo pensamiento de mi mente (...), porque no existe absolutamente ninguna forma de que alguien pueda saber cuáles son mis pensamientos, a no ser que me lo pregunte, que hable y se comunique conmigo».

Cuando una persona se comunica con otra emplea el lenguaje para presentar a otros su propio modelo del mundo. Sin embargo, al interactuar, las personas transforman el lenguaje al expresar su experiencia, difiriendo de cómo se la expresan a sí mismos y, por tanto, existen muy distintas formas de enunciar hacia fuera su realidad.

Lo que se expresa a otros se conoce como estructura superficial del lenguaje. En esta estructura superficial² la persona puede elegir unas palabras u otras, cambiar el orden de las mismas, omitir algún término, etc. y, lo que es más importante, todo ello tiene implicaciones y aporta información sobre cómo el individuo entiende y vive la realidad, en definitiva, sobre cómo se representa su propia experiencia (Bandler y Grinder, 1980).

La estructura profunda³ del lenguaje es inconsciente, se da a un nivel neurológico profundo y es muy rica y compleja, por lo que es necesario acortarla y simplificarla para que otros la puedan comprender, traduciendo los pensamientos a una estructura superficial del lenguaje.

De este modo, al comunicarse con otros, las personas, de forma consciente o inconsciente, “editan” su propia representación de la realidad, es decir, la traducen de una determinada manera para los demás.

En la medida en la que una persona es capaz de vislumbrar la estructura profunda que hay detrás de lo que otra persona está diciendo, la entenderá mejor, será capaz de cambiar cómo se comunica con ella, hacer las preguntas adecuadas, ajustar lo que le dice y, de este modo, influir mejor en ella e, incluso, modificar su conducta.

Este entendimiento profundo se puede conseguir a través de lo que en PNL se conoce como metamodelo del lenguaje. El metamodelo se basa en «un conjunto de preguntas diseñadas para recuperar las partes “perdidas” de la comunicación, sacando a la luz los supuestos que están implícitos en lo que la gente dice» (Mahony, 2009).

6. EL PROCESO DE CALIBRACIÓN Y LA CREACIÓN DE *RAPPORT*

El comportamiento de una persona es la parte visible de un sistema extremadamente complejo donde se une lo que piensa y lo que siente, para dar lugar a lo que finalmente hace.

Ser capaz de descubrir la relación existente entre esos comportamientos visibles y el estado interno de una persona, puede ser de gran ayuda a la hora de establecer una comunicación realmente efectiva. Este proceso que permite percibir con precisión los indicadores de comportamiento asociados a un determinado estado interno se conoce en la PNL como calibración⁴.

El proceso de calibración se basa en la observación precisa, no solo de lo dice una persona, sino también de lo que se percibe de ella mientras habla, sus cambios físicos (rubor, parpadeos, temblor, respiración etc.); su expresión sonora (tono, ritmo, volumen, etc.) e incluso su expresión y contacto corporal. Lo importante es ser

2 «Estructura superficial: palabras o lenguaje utilizado para describir las representaciones sensoriales almacenadas en el cerebro» (Dilts, 1997).

3 «Estructura profunda: los mapas sensoriales (conscientes e inconscientes) que la gente utiliza para organizar y guiar su conducta» (Dilts, 1997).

4 «Calibración: proceso por el que aprendemos a leer el inconsciente de otra persona y sus respuestas no verbales mediante una interacción comparando las claves de comportamiento observables con la respuesta interna concreta» (Dilts, 1997).

capaz de conectar estos signos visibles o audibles con las emociones o pensamientos de la persona.

Esta información percibida adicionalmente es valiosa, ya que permite a quien lidera la comunicación comprender la estructura mental de su interlocutor y así adaptar su mensaje a esa estructura en particular.

La persuasión, la motivación e, incluso, el liderazgo, requieren de esta capacidad de adaptación al interlocutor.

En este sentido, la PNL también maneja otro concepto que, bajo el nombre de *rapport*, se basa en lograr sintonía con otra persona a través del acompasamiento y del reconocimiento.

Este proceso consiste en adaptar la conducta externa a la del interlocutor, haciendo que este, de manera inconsciente, se sienta cómodo al percibir un vínculo con quien le atiende.

La PNL sostiene que tanto la calibración como el *rapport* son procesos que se pueden llevar a cabo de una forma consciente y, por ende, se pueden aprender y entrenar hasta lograr emplearlos con soltura.

En el proceso de *rapport*, mediante este ajuste, las personas pueden, por ejemplo, cambiar de postura, mover la cabeza, realizar gestos o tener expresiones faciales iguales que las de su interlocutor, no imitando, sino acompasando sus movimientos a los del otro.

Asimismo, se pueden utilizar o repetir sus mismas frases o, incluso, en un plano más profundo, mediante el reconocimiento, «compartir sus valores, experiencias, o, simplemente, reconocer su valía». (Tripathi, 2012).

El *rapport*, basado en compartir o reconocer la valía de un determinado tipo de experiencias, habilidades, valores, creencias, etc., se da un plano mental en el que pueden reconocerse distintos escalones, que la PNL denomina niveles neurolingüísticos, o niveles de significado, y que fueron descritos por Robert Dilts, uno de los primeros seguidores de los co-creadores de la PNL.

7. LOS NIVELES NEUROLINGÜÍSTICOS Y LOS METAPROGRAMAS

Los niveles neurolingüísticos se basan en la premisa de que los cambios y el aprendizaje en el ser humano se pueden dar en niveles distintos, de manera que ese proceso de cambio se puede fragmentar o descomponer en bloques.

Esta división es lo que permite actuar en cada caso en el nivel adecuado, a través del lenguaje, para posibilitar el cambio de conducta en la persona.

Dilts (1997) describió cinco niveles en los que las personas se mueven desde un punto de vista psicológico.

En el nivel inferior está el entorno, compuesto por todos los factores externos y personas con las que se interactúa y que pueden representar para la persona oportunidades o restricciones para su acción.

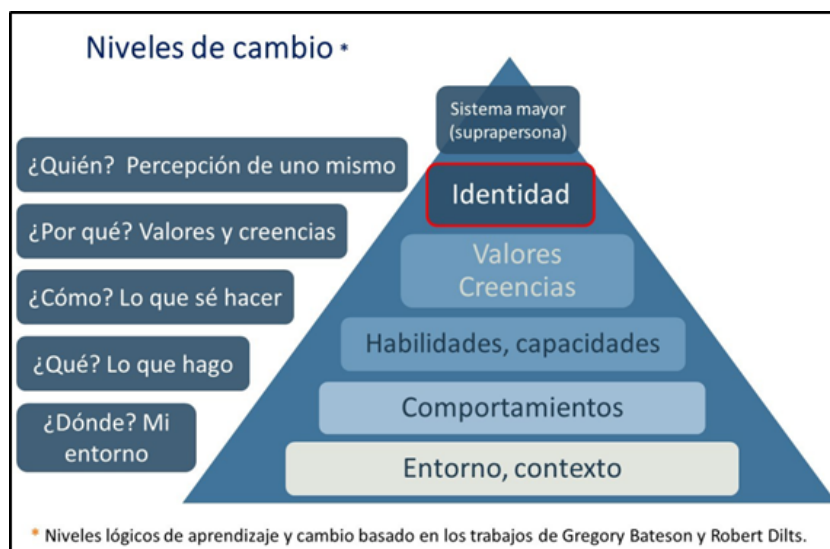


Figura 1: Esquema de los diferentes niveles neurolingüísticos.

En el siguiente nivel se sitúa la conducta, es decir, la suma de los comportamientos y acciones específicas de la persona dentro de ese entorno. Un nivel más arriba se encuentran las aptitudes, entendidas como las capacidades que cada persona emplea en la vida, fruto de sus conocimientos, habilidades y estrategias. Por encima de ellas, está el nivel de las creencias, que son aquellas ideas que la persona considera totalmente verdaderas y que pueden resultar permisivas o limitantes para su actuación. Y, por último, en el nivel superior, se sitúa la identidad de la persona, formada por el sentido que ella tiene de sí misma, su propósito en la vida, sus creencias espirituales, etc.

En general, se considera que los cambios en los niveles inferiores no producen fácilmente cambios en los niveles superiores, mientras que al contrario el efecto es mucho más poderoso. Así, por ejemplo, si se consigue que una persona cambie un determinado comportamiento, pero no la creencia sobre la que descansa el mismo, en futuras ocasiones tenderá a volver a comportarse como lo venía haciendo, sin que el cambio sea definitivo.

Sin embargo, si a través de la interacción con esta persona y actuando en el nivel neurolingüístico de las creencias, se es capaz de detectar la creencia que está evitando que la persona realice una determinada acción y se le ayuda a cambiar dicha creencia, el cambio en su comportamiento será más duradero y determinante.

A través de una comunicación eficaz, la PNL puede ayudar a descubrir la estructura interna de una persona, lo que la mueve o paraliza en cada uno de los niveles mencionados y, de este modo, ayudarla a cambiar aquello que sea necesario para lograr el resultado deseado.

En el proceso de obtener la mayor información posible sobre la estructura interna de una persona y la forma en que filtra la realidad, la PNL maneja el concepto de metaprogramas⁵.

5 «Metaprograma: un nivel de programación mental que determina cómo clasificamos, orientamos y troceamos nuestras experiencias. Nuestros metaprogramas son más abstractos que nuestras estrategias concretas de pensamiento y definen nuestro enfoque general sobre un tema en particular más que los detalles de nuestro proceso de pensamiento» (Dilts, 1997).

Los metaprogramas pueden definirse como los esquemas o patrones que aplica el cerebro de una persona para discriminar entre la enorme cantidad de datos sensoriales, pensamientos y emociones a los que se enfrenta. Con ellos, el ser humano consigue hacer comprensible su experiencia y reaccionar de una determinada manera a la misma.

Los metaprogramas que emplea una persona se hacen patentes a través del lenguaje, mediante las palabras y frases que utiliza. Detectar los metaprogramas de una persona puede ayudar, no solo a compenetrarse verbalmente con ella, aumentando las posibilidades de hacerla llegar un mensaje, sino incluso a predecir sus estados de ánimo, sus acciones y sus comportamientos, incrementando las opciones de influir en ella.

8. LA PNL, HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Una vez hecho este recorrido por la PNL y algunos de sus principales conceptos y técnicas, se puede analizar su utilidad para el desarrollo del liderazgo y la gestión por competencias en el entorno militar.

La esencia del liderazgo militar surge desde el momento en el que alguien debe cumplir una misión alineada con los objetivos de su organización, pero no puede hacerlo sin la ayuda de sus colaboradores, por lo que para conseguirlo debe influir en ellos de la manera más efectiva posible, máxime en un entorno VUCA⁶ como el actual, marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, en el que se precisa de un estilo *Mission Command*⁷, basado en el mando orientado a la misión. Por ello, hoy en día, hablar de liderazgo militar también es hablar de motivar, guiar, inspirar, escuchar, persuadir, influir, etc.

El liderazgo, cuando se ejerce en el ámbito militar, tiene una característica que lo diferencia del ejercido en las organizaciones civiles y es que, en múltiples ocasiones, es desempeñado en entornos peligrosos, con elevados riesgos físicos y psicológicos, en los que el líder militar ha de lograr que su equipo esté preparado para poner en riesgo su propia vida en aras de conseguir la misión.

Este hecho obliga a que el liderazgo militar y su capacidad de influencia sean de máxima calidad. La gestión por competencias, implantada actualmente de manera amplia en las organizaciones empresariales y también de forma incipiente en el ámbito militar (Serra, 2013), busca precisamente la mejora de los individuos y con ella de los resultados de la organización, algo en lo que se puede establecer un vínculo claro con los planteamientos de la PNL.

La gestión por competencias implica poner la atención en las personas y reconocer que ellas son el factor clave para el éxito de una organización. En la organización militar, cualquier hombre o mujer que esté al frente de un grupo de personas, sea cual

6 El término VUCA -acrónimo en inglés de los términos *volatility, uncertainty, complexity* y *ambiguity*- se originó con la Escuela de Guerra del Ejército de los Estados Unidos para describir las condiciones resultantes de la Guerra Fría. Se generalizó en los años 90 y comenzó a emplearse también en contextos empresariales.

7 El *Mission Command*, aplicado ampliamente en el Ejército de los EE. UU., se basa en un liderazgo descentralizado, en el que el foco se pone en el resultado que se quiere obtener y no en los medios específicos para lograrlo (Storr, 2003).

sea su posición o responsabilidad, tiene que ser capaz de influir en ellas con eficacia para conseguir su misión, por lo que potenciar las competencias de la persona líder en la organización militar es una tarea de gran relevancia.

Hoy en día, la principal diferencia entre un líder y otro es, en multitud de ocasiones, el modo en que empoderan, motivan e influyen en los miembros de su equipo (Parrilla, 2013). En este contexto, la comunicación se revela como la herramienta necesaria para que fluya correctamente esa relación dinámica de influencia entre el líder y sus colaboradores en aras de la consecución de una meta.

Por ello, toda herramienta que ayude al líder militar a mejorar su capacidad de comunicación, como la PNL, será útil, porque le permitirá mejorar a su vez la capacidad de influencia, entendida como «el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de una persona para lograr un objetivo» (Lussier y Achua, 2011).

Y más allá de esta mejora general de la capacidad de influir -sin duda, muy relevante- cabe analizar si la PNL puede ser también una herramienta útil para desarrollar o potenciar de forma específica las competencias consideradas necesarias para los líderes militares del futuro: pensamiento analítico-sintético, pensamiento creativo, pensamiento crítico, orientación al logro, aprendizaje y adaptabilidad, comunicación eficaz e influyente, liderazgo 4.0, inteligencia emocional, autocontrol y autoconfianza (Fournier, 2019).

8.1. EL PENSAMIENTO ANALÍTICO-SINTÉTICO

En cuanto al pensamiento analítico-sintético, la PNL establece distinciones en el comportamiento humano, a través de sus técnicas de conocimiento y análisis, que se pueden aplicar a los colaboradores de un equipo. Esto puede permitir a quien lidera un mayor entendimiento de las estructuras internas de cada persona y de las relaciones y dinámicas que presentan como equipo y así influir de forma precisa en las acciones y conductas que quiera motivar.

Asimismo, en este ámbito del pensamiento analítico-sintético, la PNL proporciona técnicas específicas, como la “jerarquía de ideas”, que facilita el abordar un problema o una situación elevándose desde sus elementos más concretos y sencillos hasta llegar al concepto más amplio y complejo, o viceversa «desde lo vago y ambiguo hasta lo concreto y específico» (Agness, 2012); o la técnica del “pensamiento paralelo”, que permite centrar la atención en circunstancias distintas para buscar analogías o vías de solución aplicadas con éxito en situaciones similares que permitan resolver el problema presente.

Estas técnicas de la PNL pueden ser de gran utilidad al líder militar de cara a la planificación de acciones, para la organización de tareas y para la resolución de problemas. Se manejan a través de la realización de preguntas concretas orientadas a obtener la información más precisa posible acerca de una situación.

8.2. EL PENSAMIENTO CREATIVO

Respecto a la competencia del pensamiento creativo, se puede plantear la utilidad de la PNL, por ejemplo, a través de la técnica de las “posiciones perceptivas” (Bavister

y Vickers, 2011), el líder puede aprender a contemplar una situación desde distintos puntos de vista: en primera persona, desde las posiciones de otros implicados y, finalmente, desde la perspectiva de un observador externo ajeno al problema y sin ninguna implicación emocional.

Esta técnica puede ser especialmente útil para la preparación de una reunión o de una presentación, buscando ángulos nuevos que otras personas pueden esperar o requerir, o a la hora de contemplar distintas alternativas e implicaciones antes de tomar una decisión.

El entendimiento de los procesos mentales permite a la PNL identificar las repuestas emocionales que afectan a la conducta y cómo llevar a cabo ajustes en la relación sistémica existente entre el pensar, el sentir y el hacer, para ayudar al líder a realizar los cambios necesarios para lograr un estado de creatividad que le permita innovar e imaginar futuros escenarios.

Así, por ejemplo, la técnica de la “programación futura” (Vinyamata, 2011) puede permitir a la persona líder representarse mentalmente un objetivo futuro e imaginar los cambios que deberá realizar para conseguirlo. Esta técnica consiste en imaginarse de manera detallada, no solo el resultado que se quiere conseguir, sino todos los pasos que habrá que dar para alcanzarlo, ensayando mentalmente nuevos conocimientos, habilidades o actitudes que serán necesarias para ello, de manera que luego sea más fácil ponerlas en práctica en la realidad.

8.3. EL PENSAMIENTO CRÍTICO

La PNL puede ayudar al desarrollo de esta competencia a través del llamado metamodelo del lenguaje, que ayuda a realizar preguntas poderosas que permitan recuperar la información que se pierde en toda comunicación, encontrando el significado profundo que subyace tras las palabras que explícitamente se dicen. La persona líder puede emplear esta técnica para asegurarse de que consigue todos los datos relevantes y enjuicia una situación en su conjunto antes de tomar una decisión.

El metamodelo del lenguaje permite también explorar cómo las personas construyen y mantienen las creencias, lo cual puede ser especialmente útil de cara a aplicar un pensamiento crítico que facilite la comprensión o anticipación de un determinado comportamiento basado en dichas creencias.

Asimismo, la PNL puede ayudar a la persona líder a superar los paradigmas establecidos, a cuestionarse lo que sabe y lo que comúnmente da por cierto, mediante la identificación de los filtros que aplica a su representación de la realidad. Si el líder logra identificar y superar esos filtros que emplea su cerebro, conseguirá con mayor facilidad cuestionar las ideas y las distintas alternativas de acción.

8.4. LA ORIENTACIÓN AL LOGRO

Una de las áreas en las que la PNL puede ser de mayor utilidad a un líder es para la fijación con claridad de la meta o misión. La PNL cuenta con técnicas que ayudan a diseñar objetivos, a definir correctamente el resultado que se quiere alcanzar, incluyendo en él toda la información necesaria para propiciar su logro, y a analizar

el proceso a seguir para alcanzar dicho resultado, detectando todos los cambios o medidas que hay que tomar para mejorar ese proceso.

Frente a solamente definir un objetivo, que se entiende simplemente como algo que se quiere conseguir, la PNL pone el foco en formular un resultado mucho más detallado, que es algo que se obtiene como consecuencia de una determinada acción o suma de acciones.

Además, la persona líder deberá comunicar ese resultado a conseguir, de forma que cree unidad y alineación de sus colaboradores en torno a la misión. La forma de comunicar es crucial, según Vickers (2009) «si un líder comunica de forma seca y aburrida o con falta de convicción, su equipo estará menos inclinado a seguirle. Si, por el contrario, creen en lo que escuchan porque está expresado con pasión, le seguirán».

8.5. EL APRENDIZAJE Y LA ADAPTABILIDAD

Dos de los pilares de la PNL hacen referencia precisamente a procesos que facilitan esta competencia: la agudeza sensorial y la flexibilidad. La agudeza sensorial, entendida como la actitud de permanecer alerta para percibir la mayor cantidad de información, facilita el aprendizaje, mediante la obtención de datos precisos y su incorporación a la acción. La PNL ofrece técnicas para mejorar esa observación precisa, como la identificación de las modalidades y sensoriales o la calibración.

Por su parte, el pilar de la flexibilidad es lo que permite realizar los ajustes necesarios en el comportamiento para lograr la meta deseada. La PNL insiste en el hecho de que las personas serán más efectivas si van cambiando su forma de actuar hasta obtener lo que quieren, algo que, sin duda, puede potenciar la adaptabilidad. En la PNL, la flexibilidad se basa también en la capacidad de detectar las estrategias de motivación que impulsan el cambio, tanto propio como de los colaboradores.

Así, por ejemplo, la PNL emplea técnicas de “modelado”⁸ para aprender destrezas que emplean de forma efectiva otras personas o para reproducir la propia excelencia demostrada en alguna ocasión anterior.

8.6. LA COMUNICACIÓN EFICAZ E INFLUYENTE

Como su propio nombre indica, la PNL pone especial atención en el uso del lenguaje, tanto en su estructura superficial como en su estructura profunda y la influencia que este tiene en el comportamiento.

Son varios los conceptos de la PNL que pueden influir positivamente en esta competencia. Por ejemplo, la agudeza sensorial puede ayudar al líder a conocer las preferencias sensoriales de cada uno de sus colaboradores y presentar la información del modo que mejor encaje con sus modalidades (auditiva, visual, kinestésica, etc.), eligiendo las palabras, las construcciones gramaticales e incluso los apoyos (imágenes, tablas, sonidos, etc.) necesarios para asegurar una mejor llegada del mensaje. De este modo, podrá evitar fallos y distorsiones en la comunicación y conseguir una mayor eficacia comunicativa.

8 «Modelado: proceso de observación y análisis de las conductas exitosas de otra persona» (Dilts, 1997).

Del mismo modo, ser capaz de entender las representaciones mentales de sus colaboradores permitirá al líder comprender el significado específico que para ellos tienen las palabras -ya que una palabra puede significar cosas diferentes según la persona- y definir la forma más eficiente de trasladarles la información en función de cómo su cerebro la procesa. Identificar, por ejemplo, los filtros o los metaprogramas que emplean los colaboradores, puede permitir al líder adaptar la comunicación a ello, de manera que las personas comprendan mejor lo que quiere decir.

En este ámbito, la calibración es un proceso dentro de la PNL que puede permitir a la persona líder saber qué sienten los miembros de su equipo ante una determinada comunicación, prestando atención a sus gestos, su respiración y otros signos externos.

8.7. EL LIDERAZGO 4.0

Promover el trabajo en equipo, la colaboración y la iniciativa de los miembros del equipo es una competencia muy relevante para el líder militar en la que varias técnicas de la PNL pueden resultar de utilidad para crear estados de alto rendimiento.

El establecimiento de una óptima relación con las personas con quienes se trabaja, a través de técnicas como el *rapport*, permite disminuir las posibles resistencias hacia la ejecución de una tarea, ya que las personas suelen tender a respetar, idealizar o marcarse como modelo a aquellos a quienes sienten como iguales.

Practicar el *rapport* puede ayudar a construir confianza y respeto entre el líder y los miembros del equipo y entre ellos mismos, lo cual favorece necesariamente la cooperación. Ser capaz de crear un clima de conexión puede facilitar al líder tareas como por ejemplo dar feedback a los colaboradores sobre su desempeño y así mejorarlo, conseguir que compartan un objetivo común o que trabajen eficazmente juntos. Utilizando el *rapport* los líderes podrán, por ejemplo, calmar la tensión en una determinada situación, facilitar el que una reunión concluya con un resultado positivo o hacer que las personas se sientan cómodas y expresen sus ideas.

Otros conceptos y presuposiciones de la PNL, como el de las representaciones mentales, las modalidades o los metaprogramas, pueden ayudar al líder militar a obtener información que le permita conocer mejor cómo son los patrones de pensamiento y de conducta de sus colaboradores. De esta forma, podrá emplear las estrategias de motivación que mejor les funcionen o aplicar, por ejemplo, ese conocimiento para resolver conflictos entre dos miembros del equipo con mapas del mundo muy diferentes.

La técnica de las “posiciones perceptivas” también puede ser de utilidad para potenciar el liderazgo 4.0, ya que «permiten a una persona ver las situaciones desde diferentes puntos de vista con el propósito de demostrar empatía hacia otros» (Bavister y Vickers, 2011) y también posibilitan al líder el influir en otros para que vean una situación desde una perspectiva distinta, ayudando a alcanzar acuerdos y a realizar negociaciones exitosas.

8.8. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

A lo largo de este artículo se ha descrito la estrecha vinculación de la PNL con la gestión de los estados emocionales propios y ajenos. La PNL es una herramienta que

permite analizar los procesos cognitivos que llevan a desencadenar determinados estados emocionales y así encontrar técnicas que permitan regularlos, de cara a desarrollar los comportamientos que más acerquen a la persona a la consecución del resultado deseado.

De forma general, se puede afirmar que la PNL ayuda a comprender el impacto que tienen los pensamientos y los estados emocionales en el rendimiento de un individuo.

En este sentido, la PNL cuenta con una técnica conocida como “re-encuadre”, que consiste en «modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos, para cambiar su significado. Cuando el significado varía, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas» (Gessen y Gessen, 2002).

Esta técnica permite, por ejemplo, recordar una determinada experiencia desde diferentes perspectivas y enfocarse en aquella que resulte más útil y positiva, de forma que una situación aparentemente adversa puede re-encuadrarse como algo positivo de cara al futuro (Batista de Abreu y Vásquez, 2007). A través de esta técnica, el líder puede ayudar a sus colaboradores a ver los problemas como oportunidades, cambiando el marco en el que los perciben.

Otra técnica mental aplicada por la PNL que puede ayudar a la gestión óptima de los estados emocionales es la de los “anclajes”⁹, entendidos como estímulos que se asocian de forma voluntaria o involuntaria con una determinada respuesta o comportamiento.

Los anclajes pueden ser palabras, olores, imágenes, gestos o recuerdos que pueden desencadenar tanto sentimientos negativos como positivos. Bien utilizados por un líder pueden servirle para manejar su estado emocional ante ciertas situaciones, propiciando el sentirse calmado, seguro o crítico de forma intencionada.

Alcanzar un conocimiento profundo de los miembros del equipo aplicando los conceptos que ofrece la PNL, puede ser útil para desarrollar la competencia de la inteligencia emocional en el líder militar.

8.9. EL AUTOCONTROL Y LA AUTOCONFIANZA

Esta competencia hace referencia nuevamente a la capacidad del líder para regular sus propios estados emocionales, en este caso en situaciones de estrés o bajo una fuerte presión, y a la habilidad de creer en sus propias capacidades para alcanzar sus metas.

Tanto para desarrollar el autocontrol como la confianza en uno mismo, el autoco-
nocimiento suele considerarse un primer paso imprescindible. En este ámbito, la PNL ofrece numerosas estrategias y técnicas que facilitan un mayor conocimiento del propio mapa mental y de las estrategias empleadas por el individuo para enfrentarse a la realidad y definir su comportamiento, como son las modalidades, los metaprogramas o los niveles neurolingüísticos.

9 «Anclajes: el proceso de asociar una respuesta interior con algún hecho externo (al igual que el condicionamiento clásico) a fin de que dicha respuesta pueda luego ser evocada de un modo rápido y muchas veces inadvertido» (Dilts, 1997).

La estrategia de la PNL conocida como anclaje puede ser de gran utilidad de cara a potenciar el autocontrol. A través de los anclajes, el líder puede tener el poder de controlar sus emociones y su estado mental, siendo capaz de sentir las emociones apropiadas en cualquier momento, asegurando que el estrés, la depresión o la falta de motivación no le alejarán del cumplimiento de sus objetivos (Tosey, 2010).

Asimismo, la técnica de “asociación-disociación”, que permite entrar y salir de un recuerdo y observarlo de tal forma que cambie lo que la persona siente hacia ese recuerdo, puede ser una técnica de la PNL aplicable al autocontrol. De este modo, ante el recuerdo de una circunstancia difícil o desagradable, el individuo puede conseguir recordar toda la información útil de la situación, pero a la vez evitar el sentimiento negativo que conlleva.

Este puede ser un recurso especialmente útil en el ámbito del liderazgo militar, donde a veces las situaciones a las que debe enfrentarse son especialmente duras o emocionalmente impactantes, como en contextos de conflicto, dando lugar a vivencias traumáticas. Aplicando esta técnica, la persona líder puede estar en un mejor estado mental y tener una mejor actitud hacia misiones futuras, priorizando los procedimientos para solventar las incidencias, en lugar de las consecuencias más graves que estas podrían ocasionar.

En la autoconfianza, juega un papel muy relevante la comunicación intrapersonal, cómo se habla a sí mismo el individuo, algo en lo que la PNL hace especial hincapié. La PNL puede ser útil para ayudar a las personas a ser más efectivas en la consecución de sus objetivos aumentando su confianza en la capacidad de lograrlos, a través de técnicas como el visualizado de experiencias positivas y resultados exitosos del pasado y su proyección al futuro a modo de ensayos mentales, o como la adopción de determinadas posturas o movimientos corporales que ayudan a aumentar la confianza en uno mismo (Lazarus, 2010).

En suma, tras llevar a cabo este recorrido por las principales competencias del líder militar y el impacto que la PNL puede tener en las mismas, se encuentra que distintos conceptos, presuposiciones y técnicas de la PNL pueden tener aplicación práctica para su desarrollo en la organización militar, por ejemplo, en el ámbito de la selección del personal, el abordaje de las diferentes misiones, la resolución de conflictos en el equipo y la resiliencia en ambientes hostiles.

9. CONCLUSIONES

La realidad del mundo actual, marcada por cambios rápidos y constantes en un entorno VUCA, donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad son las notas dominantes, tanto en el ámbito empresarial como en el militar, hace que cada vez sea más frecuente el uso de un mando orientado a la misión, contexto en el que, precisamente, la utilización de la PNL cobra sentido a la hora de ejercer el liderazgo.

En este nuevo entorno, la esencia del liderazgo militar es, más que nunca, la capacidad de influir e inspirar a los colaboradores con una visión clara y empoderarlos para que sean capaces de tomar sus propias decisiones con agilidad y flexibilidad, adaptándose a cualquier circunstancia hasta alcanzar la meta.

En esta concepción del liderazgo se prima la velocidad de acción y la iniciativa, frente a las instrucciones específicas y el control detallado. Sin embargo, para que esto sea posible, es imprescindible una comunicación eficaz. La persona que lidera debe ser capaz de transmitir claramente a sus colaboradores cuál es la misión a cumplir, los objetivos específicos que se persiguen y por qué razón son importantes, para que ellos mismos puedan decidir la mejor manera de lograrlos.

El liderazgo militar surge desde el momento mismo en que para el cumplimiento de una misión se hace imprescindible la ayuda de otros. Es necesario, por tanto, alinear perfectamente los objetivos de los colaboradores con los de la organización y para conseguirlo la persona líder ha de ejercer su influencia de la manera más efectiva posible.

En este sentido, la PNL constituye una disciplina que de forma general puede mejorar esa capacidad de influencia, gracias a que facilita el conocimiento de uno mismo y de los demás y la gestión de los estados emocionales. Con ello, la PNL puede ayudar a perfeccionar la comunicación intra e interpersonal del líder, mejorando sus acciones y las de sus colaboradores y, por ende, sus resultados.

La PNL es una herramienta de análisis que permite entender ciertos procesos mentales que llevan a las personas a un determinado comportamiento e influir, con integridad, en la modificación del mismo.

Sobre la base de la “Teoría General de Sistemas”, que concibe al ser humano como el resultado de la interrelación entre lo biológico, lo psicológico y lo social, la PNL proporciona un entendimiento profundo de la relación sistémica pensar-sentir-hacer, que puede facilitar, a través de un uso adecuado de la comunicación, la influencia en las conductas y acciones de los colaboradores.

Asimismo, basándose en la percepción subjetiva de la realidad, que sostiene que cada persona capta el mundo de una determinada manera, con sus propios filtros a través de los que interpreta la realidad, se puede concluir que la PNL proporciona algunas técnicas que permiten al líder identificar el “mapa del mundo” de sus colaboradores, así como las creencias, valores y experiencias con las que lo construyen, para así poder influir mejor en ellos al objeto de alcanzar el resultado bien formulado previamente.

Un aspecto notable de la PNL es que su modelo de funcionamiento se basa en una mejora sistemática, ya que parte del análisis de lo que las personas piensan, sienten, expresan y hacen, para posteriormente poner en marcha una serie de acciones que den lugar a un resultado cada vez mejor que el anterior.

Desde el punto de vista del liderazgo militar, toda esta información que la PNL es capaz de proporcionar puede ayudar a quien lidera a ofrecer opciones de actuación a los colaboradores, que encajen mejor con su forma de ver el mundo y con sus propios objetivos individuales, para así lograr un mayor alineamiento entre los objetivos de la organización y los de las personas que integran el equipo, haciendo así que sigan a su líder en el logro de la misión.

En conclusión, todo lo anteriormente expuesto puede servir de base para respaldar la hipótesis de que la PNL es una herramienta de utilidad en aras de potenciar de forma específica las competencias necesarias en el líder militar del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Agness, L., (2012). *Cambie su empresa con PNL*. Buenos Aires: Granica.
- Bandler, R. y Grinder, J., (1980). *La estructura de la magia I: lenguaje y terapia*. Santiago de Chile: Editorial Cuatro Vientos.
- Bavister, S. y Vickers, A., (2011). *La programación neurolingüística (PNL)*. Las claves para una comunicación más efectiva.. Barcelona: Amat.
- Bertalanffy, L., (1986). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carrión, S., (2010). *Curso de practitioner en PNL. La nueva técnica para el cambio y el éxito*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- Davis, K., (1999). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Companies.
- Dilts, R., (1997). *Cómo cambiar creencias con PNL*. Málaga: Sirio.
- Korzypski, A. (1994). *Science y Sanity*. 5ª ed. Nueva York: Institute of General Semantics.
- Kotter, J. (1988). *The Leadership Factor*. Nueva York: The Free Press.
- Lazarus, J. (2010). *Successful NPL for the results you want*. Bath, UK: Crimson Publishing.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. 4ª ed. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Mahony, T. (2009). *El poder de las palabras. El uso de la PNL para mejorar la comunicación, el aprendizaje y la conducta*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (2007). *Introducción a la Programación neurolingüística*. 8ª ed. Barcelona: Ediciones Urano.
- Tosey, P. (2010). "Neurolinguistic Programming for leaders and managers". En: R. Gold, R. Thrope y A. Mumford, *Gower Handbook of Leadership and Management Development* (5ª ed., págs. 313-331). Abingdon, Reino Unido: Routledge.
- Sharma, R. (2010). *El líder que no tenía cargo*. Barcelona: Grijalbo.
- Villoria, N. (1987). *Vivir vs. sobrevivir*. Caracas: Editores Individuales.
- Wilber, K. (1998). *Breve Historia de las cosas*. 2ª ed. Barcelona: Kairós.

INFORMES TÉCNICOS

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades y Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social (2019). *Resumen de las conclusiones del informe preliminar sobre las técnicas con pretendida finalidad sanitaria*. Disponible en: http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Ministerio/FICHEROS/Informe_exploratorio_pseudoterapias.pdf [Consultado 31-07-2019].

ARTÍCULOS DE REVISTAS CIENTÍFICAS Y DIVULGATIVAS

Batista de Abreu, J. y Vásquez Parra, L. (2007): "Evaluación de los recursos de la Programación Neurolingüística en el proceso comunicacional líder-seguidor". *CICAG, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(2), pp. 86-104. Extraído el 23 de julio de 2019 de: <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/439>

Fournier, J. (2019). "Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas". En: *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Madrid: Centro Superior de Estudios de la Defensa (CESEDEN), pp. 73-88. Extraído el 25 de enero de 2020 de: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf

Gessen, V. y Gessen, M. (2002). "Programación Neurolingüística". *Educere*, octubre-diciembre, 6(019), pp. 341-343. Extraído el 10 de febrero de 2020 de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35601914.pdf>

Jaruffe, A. D. y Pomares, M. C. (2011). "Programación neurolingüística ¿Realidad o mito en Psicología y Ciencias Cognitivas?". *Duazary: Revista internacional de Ciencias de la Salud*, 8(2), pp. 243-250.

Parrilla, A. (2013). "Competencias emocionales y liderazgo militar". En: *Monografías 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica, pp. 63-96.

Rodríguez-Torres, S. (1997). "La programación neurolingüística como fuente de recursos para el profesor de lenguas extranjeras". VIII Congreso Internacional de ASELE. Alcalá de Henares. Extraído el 27 de octubre de 2019 de: https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/asele/pdf/08/08_0697.pdf

Serra, J. (2013). "Gestión integral de Recursos Humanos por Competencias". *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*, abril, Issue 822, pp. 238-242.

Storr, J. (2003). "A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command". *Defence Studies.*, 3(3), p. 119-129. Extraído el 28 de marzo de 2020 de: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14702430308405081>

Tripathi, S. S. (2012). "Neuro-linguistic programming: A tool for developing behavioral skills and competencies", *IUP Journal of Soft Skills*, 6(1), pp. 16-28. Extraído el 18 de agosto de 2019 de: <https://search-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/1433289738/40AF5C3005304C76PQ/1?accountid=14514>

Vickers, A. (2009). "Does learning about NLP give leaders the edge?" *Training Journal*, (Agosto 2009), pp. 28-31. Extraído el 11 de julio de 2019 de: <https://search-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/202956616/C75EF8AA761D4219PQ/1?accountid=14514>

Vinyamata, Eduard. (2011). "The neuro-linguistic programming approach to conflict resolution, negotiation and change", *Journal of Conflictology*, (1), p. 8. Extraído 22 de agosto de 2019 de <http://journal-of-conflictology.uoc.edu/joc/en/index.php/journal-of-conflictology/article/view/vol2iss1-vinyamata.html>