



## PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y HABILIDADES CREATIVAS COMO VALORES FUNDAMENTALES EN LOS GERENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA

Prof. Mariolka Martínez \* Prof. Aura Adriana Delgado C.\*\*

\* mariolka797@gmail.com

Programa Educación Universidad Nacional Experimental Rafael M<sup>a</sup> Baralt. Cabimas-Edo Zulia.  
Magíster en Docencia para la Educación Superior. Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora del Programa Educación y Coordinadora de Asuntos Literarios del Sub programa Cultura de la UNE Rafael María Baralt.

\*\* adc711@gmail.com

Facultad Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia-Edo. Carabobo. Venezuela  
Magíster en Investigación, Doctoranda en Ciencias Sociales. Profesora de Pre y Postgrado en FaCES-UC. Miembro de la Cátedra libre de Ética Postgrado en FaCES/UC, de la Cátedra Rectoral de Valores.  
Línea de Investigación: Responsabilidad Social Universitaria; Género y Trabajo.

### RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad determinar mecanismos de incorporación de la Programación Neurolingüística (PNL) para el desarrollo de habilidades creativas en los gerentes de educación básica del municipio escolar Cabimas. El tipo de investigación fue de campo, con nivel descriptivo-explicativo y diseño no experimental. Los resultados evidenciaron limitaciones en las habilidades comunicativas: anclaje, rapport, visualización, metáfora, reencuadre, falta de conocimiento de la PNL como estrategia gerencial; desconocimiento de los estilos de pensamiento: inductivo, deductivo, abductivo, vivencial; por lo cual se recomienda la aplicación de mecanismos que coadyuven a incorporar estas prácticas a los procesos gerenciales de manera que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, en instituciones educativas.

**Palabras clave:** Programación Neurolingüística, Habilidades creativas, Referentes Teóricos, Elementos Interventores, Estilos de Pensamiento.

### NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING AND CREATIVE ABILITIES AS FUNDAMENTAL VALUES IN THE MANAGERS OF BASIC EDUCATION

#### ABSTRACT

The present study had as purpose to determine mechanisms of incorporation of Neurolinguistic Programming for the development of creative abilities in the managers of basic education of the schollar municipality Cabimas. The investigation's type is descriptive explanatory, with a level of field and no experimental design. The results evidenced limitacions in the talkative abilities: anchorage, rapport, visualization, metaphor, reencuadre, lack of knowlegde of the NLP as managerial strategy; ignorance of the thought styles: inducttive, dedustive, abductive, vivencial; reason why is recomendaded the application of mechanisms that cooperate to incorporate these practices to the managerial processes so that they allow to reach the organizational objectives.

**Key words:** Neurolinguistic Programming, Creative abilities, Theoretical referents, Interventing Elements, Styles of thought.

## A MANERA DE INTRODUCCIÓN

El propósito de la investigación realizada y reseñada en el presente artículo fue incorporar la PNL en el desempeño del gerente del nivel de educación básica del municipio escolar Cabimas, como estrategia que promueva el desarrollo de las habilidades creativas en la gerencia. El problema que nos ocupa es que el comienzo del siglo XXI ha traído consigo profundas transformaciones en todos los ámbitos y el educativo no ha sido la excepción. Nuevas formas de concebir la sociedad traen consigo nuevas expectativas y nuevos compromisos para el sector. En un período de sólo décadas, la sociedad en conjunto se reacomoda a sí misma en su forma de ver el mundo, sus valores fundamentales, sus estructuras sociales y políticas, sus artes, sus instituciones claves. Estas transformaciones han empujado a los individuos a crear una nueva sociedad cuya base sustancial de crecimiento y desarrollo es la utilización creativa de sus recursos. Son estos los valores fundamentales a partir de los cuales construir un nuevo paradigma.

Las transformaciones vertiginosas que han envuelto a las sociedades, han generado en los individuos la necesidad de crear un nuevo espacio, con una base fundamental de crecimiento y desarrollo, incorporando valores como la creatividad. Dos palabras claves en la actualidad son conocimiento y cambio; este último incorporado a las organizaciones educativas. Dichas organizaciones, deben encontrar su propio camino y para hacerlo el primer paso es analizar su realidad, sus necesidades e idiosincrasia, examinar sus valores, actitudes para orientar la conducta de la gente.

El verdadero valor de las organizaciones educativas reside en cambiar conductas y hacerlas más congruentes con su visión y misión, a fin de hacerlas más competentes y esto depende de la habilidad que tengan de adaptarse a este ritmo. Una organización flexible y en constante innovación garantiza su permanencia, y los actores principales de estos cambios son los docentes que ocupan cargos gerenciales en organizaciones educativas. Destacar a estos actores significa entonces, sacar a la luz el talento y habilidad para el desempeño de sus funciones. Poseer habilidades para triunfar en cada área, implica estar en capacidad de lograr metas, sueños, ambiciones e invariablemente, convocar y comprometer a quienes están a su cargo.

Dentro de este contexto, destacar el talento de los gerentes, y la comunicación interpersonal resulta fundamental para el intercambio de valores, principios, intereses y compromisos que constituyan el camino para lograr un alto nivel de desempeño y éxito.

Es por ello que la habilidad para comunicarse con los demás es el vínculo que permite una gestión gerencial comprometida con los procesos de cambio exitosos. El marco para el desarrollo personal utilizado mundialmente es el de la Programación Neurolingüística (en adelante PNL) ya que ocupa un importante lugar a nivel de la observación del "cómo" del comportamiento y de la implementación de aplicaciones prácticas.

Es así como la PNL, se convierte en la opción estratégica para convertir en realidad un horizonte que garantice la modificación del entorno. En concordancia con lo expresado por

Alder (2005), PNL quiere decir planteamiento revolucionario de la comunicación humana y desarrollo personal, llamada también "el arte y la ciencia de la excelencia personal" o "estudio de la experiencia subjetiva".

Es por ello que corresponde a los líderes de las organizaciones educativas asumir como gerentes, un comportamiento asertivo en el contexto comunicacional. Ahora bien, para que los líderes o gestores puedan lograr estos cambios deberán establecer sintonía mediante las técnicas, manejos de habilidades comunicativas, metáforas, rapport, anclaje, visualización y reencuadre, no sólo conociendo estas herramientas sino incorporándolas a su quehacer en el ámbito educativo.

Cambio y conocimiento encabezan las nuevas pautas. El cambio es mucho más veloz, profundo y global que antes. Por su parte, el conocimiento responde también a las mismas pautas de rapidez, profundidad y globalidad. Es así como, paradójicamente, las organizaciones cambian para ampliar su capacidad de cambiar y aprenden para expandir su capacidad de aprender. Estas posibilidades permiten entender que el cambio y el conocimiento son dos caras de la misma moneda: las organizaciones cambian para aprender y aprenden para cambiar. (Batista, 2001).

Cuando se afirma la existencia de unas habilidades creativas, se asume el hecho de que los seres humanos poseen unas inteligencias específicas y, que las mismas son capacidades que pueden entrenarse para beneficio del individuo. Es decir, cognitivamente, el hombre puede, en condiciones de estimulación y motivación propicias, desarrollar sus potenciales

en función de las necesidades que su contexto le plantea y a su vez, ser una entidad de transferencia de saberes y nuevos conocimientos, para beneficio de otros individuos que requieran de dicho potenciamiento. Allí radica el valor preponderante que poseen la aplicación de estas técnicas y su incorporación al sistema educativo.

La gran mayoría de las organizaciones educativas venezolanas están siendo reestructuradas y adoptando nuevos modelos gerenciales dirigidos a lograr un control sobre los procesos gerenciales y cumplir con las normas y avances internacionales de calidad. Se encuentran ocupadas por cambiar, pero la mayoría de sus acciones se concentran en achatar estructuras, revisar misiones, rediseñar estrategias, formar alianzas, y no están preocupadas en descubrir que cambiar no es fácil, si no se toman en cuenta, valores, actitudes, conductas eficiencia al trabajo, reingeniería mental de manera tal que se asuma una actitud de compromiso que les permita sentirse protagonistas de los procesos (Granell, 2000). Vale decir, aprender a cambiar para poder seguir aprendiendo.

En medio de los múltiples cambios que como sociedad hemos vivido, la educación básica presenta problemas pertinentes al cuerpo directivo. De acuerdo a diversos estudios realizados en la Zona Educativa del Estado Zulia (2007), el cuerpo directivo, no logran consustanciarse con un sentido de pertenencia cónsono a sus funciones naturales de trabajo. De manera que en sus funciones gerenciales presentan dificultades serias a la hora de insertarse en el proceso educativo como tal. Se pretende que en el ámbito peda-

gógico, ataque viejos problemas con nuevos enfoques y teorías, lo cual en la práctica, se establecería como una fórmula adecuada de trabajo a los efectos de solventar las diversas problemáticas y necesidades que registran los docentes en el aula de clase.

Esa diagnosis inicial del problema, arroja características puntuales que pudieran ser manejadas a la luz de la PNL, con lo cual se aspira dar un sentido acorde con las perspectivas de análisis y de la resolución de problemas inherentes a las habilidades creativas en los gerentes del nivel de educación básica. De allí que estos factores incidirían en la potenciación de dichos gerentes, estableciendo como marco de referencia, un cambio actitudinal, frente a su habilidad y el hecho de ser eficientes frente a los problemas del aula y la administración de los procesos, asumiendo la necesidad de una reingeniería mental, conocida por la PNL.

La problemática más evidente es precisamente la reproducción de eventos y acciones representativas del hecho educativo, que requerirán de una reingeniería del pensamiento a fin de establecer el anclaje de novedosos elementos que propicien nuevos enfoques, ante la carencia de un verdadero proceso de construcción de ideas ajustadas a las metas propuestas y la detección de necesidades presentes.

Actualmente, el valor de una organización reside en la capacidad para involucrar y comprometer a sus miembros. Este valor a su vez depende de la habilidad de la organización para adaptarse a las exigencias de su entorno en general, pues sólo las organizaciones que son flexibles ante los cambios y están en constan-

te proceso de innovación garantizan su pertinencia, ello sólo es posible si los líderes son capaces de reconocer oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas para potenciar, a partir de ellas, su propia comunidad.

Según Gallegos (2001), la competitividad e innovación son nociones estrechamente ligadas entre otras cosas, a la creatividad y, en ese sentido, la organización moderna debe estar consciente de la necesidad de crear un ambiente propicio para lograr un alto índice creativo de su capital humano. Los docentes que ocupan cargos gerenciales, en nivel de Educación Básica, no pueden dar la espalda a esta realidad. El reto de aplicar la creatividad en una organización para crear ventajas que repercutan en la capacidad competitiva, la promoción de la solidaridad, la pertinencia y los valores esenciales para la construcción de una sociedad más justa. Sin embargo, se requiere tiempo para adquirir habilidades creativas en la gerencia y lograr experiencia a partir de ella. Los docentes que ocupan cargos gerenciales, cada vez tienen menos tiempo para adquirir y mejorar estas habilidades, en especial si no han sido formados de manera específica como tales.

De acuerdo con Rodríguez (2001) la comprensión sobre el hecho creativo está, también, afectada por este dinamismo de reconstrucción del presente y proyección hacia el futuro. "Desde nuestra perspectiva, asistimos a un tránsito desde el modelo psicológico de la creatividad que denominamos como "paradigma de potencialidad", a un nuevo modelo emergente que hemos bautizado "modelo sociocultural" de la creatividad. (p. 35).

Este nuevo enfoque de carácter axiológico-antropológico, vendría a ofrecernos una visión dialéctica del hecho creativo, superadora de las comprensiones mítica, paradójica y antitética hacia una aprehensión alternativa de tipo humanista, radical y revolucionaria, en definitiva, creativa sobre la propia creatividad (Rodríguez, 2001).

El nexo entre el ámbito de los valores y la creatividad, tendría al menos tres vínculos relacionales en concordancia con este autor:

*Los valores de la creatividad* hace referencia a las tres categorías de razones (filosóficas, socioculturales y psico-antropológicas) sobre la importancia del hecho creativo, con lo que estamos cargando a la creatividad de fundamentos, de valores positivos, es decir, estamos recargando la pila de la creatividad con valencias positivas. *El valor como criterio de la creatividad.* Si existe un criterio definitorio de la creatividad que todavía sigue suscitando disenso, y sobre el que los autores mantienen relativos desacuerdos, es sobre el criterio de relevancia, utilidad o valor del producto creativo. Nos preguntamos: ¿lo creativo ha de tener valor? El mismo Marín define sintéticamente el concepto de creatividad con dos palabras: *Innovación Valiosa*. Y es que si vamos a los orígenes de este concepto, en el libro Génesis se dice: "Dios creó el mundo, lo miró y vio que todo era bueno". Es decir, lo juzgó, lo valoró. Por lo que parece que la creatividad implica una creación y un criterio desde el cual se evalúa di-

cha construcción. Y este criterio puede ser subjetivo u objetivo, personal o social. *La creatividad como valor.* En un doble sentido: como actitud generalizada y como valor propiamente dicho, cuestión teórica que hemos desarrollado en otro lugar (Rodríguez, 2001:56)

En tal sentido, estudios realizados en relación con la creatividad, han indicado que los individuos creativos son personas que perciben más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos en gestación, los puntos vulnerables de la organización y las oportunidades. Aprovechar adecuadamente el coeficiente creativo, significa sacar a relucir los mejores talentos de los docentes en funciones gerenciales, directivos y de todos los demás miembros de una organización con cargos de responsabilidad.

Desarrollar habilidades creativas representa un gran reto para los docentes que ocupan cargos de líderes de las organizaciones. Esto se debe a que la creatividad es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener. Las organizaciones educativas que deseen sobrevivir a la embestida de los continuos cambios requieren líderes que reconozcan el valor de las herramientas en el manejo de habilidades creativas, tal como la PNL con el fin de crear y mantener ventajas que mejoren la capacidad adaptativa de sus organizaciones.

Según lo anteriormente señalado, se observa la importancia de *crear*. Para ser más capaces, pertinentes, es necesario incorporar las mejores prácticas, y la PNL, es una de esas herramientas, la no incorporación de ésta al ám-

bito educativo generaría insuficiencias, no atender adecuadamente sus necesidades pudiendo llevar a las instituciones educativas a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio en donde se desenvuelve y las fortalezas con las cuales cuenta. La creación de un marco que permita llevar a cabo el desarrollo de las habilidades creativas constituye una fase trascendental y valiosa en la organización actual. Por ello se requiere contar, no sólo con métodos y herramientas enfocadas en la ingeniería de la información, sino también con la integración de técnicas compuestas por la interrelación entre los seres humanos, la información y el conocimiento tal como es la PNL, para engranar los procesos, la infraestructura y el capital humano.

En este orden de ideas, es oportuno destacar la situación que se refleja en los planteles del nivel de educación básica del municipio escolar Cabimas donde existen evidencias en la reproducción de eventos y acciones del hecho educativo que requieren de una reingeniería del pensamiento, ya que los enfoques gerenciales no propician la promoción y ejercicio de un verdadero constructor de ideas que se ajuste a las metas y objetivos que solventen las necesidades presentes en estos planteles.

De lo anteriormente planteado, surge la necesidad de incorporar la PNL para el desarrollo de habilidades creativas en la gerencia surgiendo entre otras las siguientes interrogantes: ¿Cómo se utiliza la Programación Neurolingüística para el desarrollo de habilidades creativas en la gerencia?; y ¿De qué manera se podrá incluir la PNL y las habilidades creativas en las funciones de los gerentes del

nivel de educación básica del municipio escolar Cabimas?

## **PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar mecanismos de incorporación de la Programación Neurolingüística para el desarrollo de habilidades creativas en los gerentes de Educación Básica del Municipio escolar Cabimas del Estado Zulia.

Objetivos específicos:

Identificar los referentes teóricos de la PNL para el desarrollo de habilidades creativas en los gerentes del nivel de educación básica.

Describir los elementos interventores en la PNL para el desarrollo de las habilidades creativas en los gerentes de educación básica.

Destacar las técnicas que contribuyen al desarrollo de las habilidades creativas en los gerentes de educación básica.

Establecer los criterios básicos que coadyuven a incorporar la PNL en la gerencia creativa de los directivos de educación básica.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los nuevos enfoques y teorías acerca de las habilidades creativas en los gerentes del nivel de Educación Básica (E.B.) en Venezuela, se insertan en el paradigma humanístico de la educación. De hecho, los acuerdos y disposiciones legales revelan una profunda orientación hacia esa dirección, habida cuenta de todos los procesos que por lo menos en las últimas tres décadas, dominan el escenario venezolano. De manera que el presente estudio se justifica desde diferentes perspectivas:

Desde el punto de vista teórico, la Programación Neurolingüística utiliza los patrones mentales y ayuda a desarrollar una mayor sensibilidad hacia el modo de pensar y sentir, el modo en que la gente percibe y discierne estos datos que continuamente adapta y reforma. Por esto, la importancia de incorporar esta práctica en el nivel de educación básica para el éxito de las gestiones del personal directivo y el capital humano a su cargo.

Desde el punto de vista práctico, la incorporación de la PNL permite su uso en todas las instancias del proceso educativo, sobre todo como un pilar para la potenciación de las habilidades creativas del gerente de E.B. ya que lo faculta y empodera, hacia nuevos criterios de orden cognitivo y grupal, en cuanto a las relaciones intra e interpersonales.

Desde el punto de vista social, toda innovación educativa repercute en los cambios trascendentales de la sociedad. Una comunidad, una escuela, un docente, una sociedad, adscritos a tendencias positivas de cambio, traducen un devenir mucho más próspero y una dimensión humana mucho más integrada a una democratización de los saberes y, por ende, de su colectivización. La PNL es una herramienta poderosa para reingeniar procesos, por lo tanto, la orientación educativa de la misma, en el desarrollo de las habilidades creativas en los gerentes de E.B. representa, al propio tiempo, la recapitulación e innovación de los procesos involucrados a tal efecto.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adquiere relevancia al obtener los resultados del cuestionario aplicado, pudiendo servir de punto de partida a futuras investigacio-

nes en el área de la Programación Neurolingüística; asimismo el instrumento pudiera servir para estudios replicativos posteriores en materia de habilidades creativas.

## ALGUNOS REFERENTES

Hasta el momento, todos los elementos presentes tanto en el desarrollo de la PNL como en el ámbito de la creatividad, establecen parangones claros sobre los cuales se desarrollan las habilidades humanas y se compactan aquellas áreas decisorias que intervienen en el desarrollo de los procesos cognitivos del hombre. Todo director es un líder, pero también lo es el docente de aula, la compenetración de ambos responde a las necesidades de sus contextos educativos. Es por ello que, de modo permanente, los directivos deben actualizar su visión de procesos para sistematizar de manera efectiva su rol protagónico y trascender sus puntos de vista. Los términos: enfoque, estructura y paradigma, comúnmente se consiguen en la literatura contemporánea para referirse a un conjunto de creencias que orientan una percepción de lo que está ocurriendo en el mundo, pensar como estos eventos funcionan y se relacionan entre sí y cuál debería ser la respuesta a los estímulos que se suponen generan dichos eventos.

En tal sentido, aprender a ver el mundo con una visión distinta es lo que se llama cambio de paradigma. Esto significa que existen modificaciones importantes en las creencias de las personas sobre la idea de cómo funcionan estos eventos realmente y cuáles deben ser las respuestas a la luz de esta nueva percepción y comprensión. Lo más importante en los cambios de paradigmas, y en lo que gran parte de

los investigadores están en concordancia, es el reconocimiento de la necesidad de establecer un conjunto de nuevas creencias sobre: lo que es necesario hacer y la forma o manera de hacerlo.

Al respecto Drucker (1999) considera que las organizaciones necesitan realizar una extensiva labor de reestructuración. Pero el secreto no reside en renovar la estructura de la organización, sino en volver a programar la forma de pensar y actuar de los individuos que la integran. Por ello se plantea el modelo de integración de la PNL a la gestión de los gerentes de Educación Básica. El término PNL agrupa a un conjunto de técnicas y prácticas que integran el empleo de la racionalidad, los sentidos, (principalmente oído, tacto y vista) con la finalidad de contribuir al desarrollo holístico de las personas, impulsando al aprendizaje a aventurar la capacidad de raciocinio, la intuición y el poder inherente en la capacidad creativa que posee cada individuo.

La PNL es una disciplina en continua revisión y desarrollo, dinámica y diversa, aplicable a casi todas las actividades humanas. Se define como un conjunto de percepciones, ideas, conductas y valores, que utiliza e incorpora una persona, siendo consciente de su responsabilidad sobre lo que piensa y siente. Se trata de un aprendizaje continuo, una filosofía de vida. El concepto de Programación Neurolingüística, fue creado por Bandler y Grinder (1993), al principio de los años setenta. Estos autores la definen como un conjunto de actitudes herramientas, percepciones y aprendizajes capaces de hacer cambiar las formas de pensar y actuar. Esta disciplina es

eminentemente práctica y se aplica a la conducta humana.

Al hablar de Programación Neurolingüística, es preciso enfocar sus cimientos en las teorías modernas del funcionamiento del cerebro. Sus bases se encuentran en la lingüística, comunicación, neurología y la información; sobre todo, en las bases psicológicas de las teorías cognitivas y de la neurociencia en relación al funcionamiento de la mente humana. La mente es la acción, el cerebro el coordinador de los procesos; de manera que estos aspectos tienen un alto valor en el campo educativo, porque de allí parte la idea de utilizar la Programación Neurolingüística como herramienta del desarrollo de habilidades creativas en los gerentes de Educación Básica.

Es preciso destacar que la Programación Neurolingüística es el estudio de los factores que influyen sobre la forma de pensar, de comunicarse y de comportarse los seres humanos; asimismo es un modo de codificar y reproducir la excelencia permitiendo obtener de manera consistente los resultados que se desean en la vida, trabajo o empresa. Según González (2001), la Programación Neurolingüística es un meta-modelo porque va más allá de una simple comunicación. Este meta-modelo adopta como una de sus estrategias, preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella, presentándose como el estudio del "cómo" de las experiencias de cada quien, así como también, el estudio del mundo subjetivo de las personas y las fortalezas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros mediante el lenguaje.

Dentro de este marco, la Programación Neurolingüística parte de los fundamentos de la teoría constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Al respecto Bandler y Grinder (1980) destacan 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. Debe considerarse, la Programación Neurolingüística como una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de los seres humanos, así mismo flexibiliza conductas permitiendo alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

### **ELEMENTOS INTERVENTORES EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

Los avances de la Neurociencia proporcionan elementos significativos para la comprensión y el desarrollo del pensamiento innovador, de los procesos cognitivos y conductuales que se dan en el individuo, los cuales han venido ocasionando desde hace algún tiempo una revolución de los paradigmas relacionados con la estructura física del cerebro humano, su funcionamiento y capacidades, afectando los modelos establecidos para la enseñanza y el aprendizaje.

El cerebro humano pesa alrededor de 1.300 a 2.200 gramos, dispone de medios diferentes y complementarios para procesar información, denominados hemisferio cerebral izquierdo y hemisferio cerebral derecho, los cuales componen la neocorteza, unidos por el cuerpo caloso cuya función es la de enlazar

los dos hemisferios a través de impulsos nerviosos. Según algunos estudios recientes Springer y Deutsch, Witeslon, citados por Cruz (2003) se ha comprobado que cada hemisferio cerebral es responsable de ciertas habilidades y capacidades específicas, aunque la distribución de éstas no es tajante ni perfecta.

De acuerdo con Sambrano (1997) 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 persona tiene dependen de sus experiencias, vivencias, cultura, fisiología, entre otras. Individualmente se tiene un modelo del mundo siendo diferente en cada uno, dependiendo de sus limitaciones sociales, individuales y neurológicas.

### **HABILIDADES CREATIVAS EN LA GESTIÓN DIRECTIVA**

La creatividad de acuerdo a De Bono (1999:79) "es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones". Ampliando, se puede afirmar que es un proceso mediante el cual se integran conocimientos generales, las experiencias prácticas, los datos aislados, la información sobre algún problema, las "corazonadas" e inclusive las percepciones extrasensoriales orientadas a la generación de ideas y a la toma de decisiones.

En tal sentido, la creatividad es la capacidad de creación de elementos nuevos dinámicos para la solución de problemas, donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, por lo cual, se debe usar el potencial men-

tal para llegar a soluciones adecuadas. La creatividad está íntimamente relacionada con los términos: arte, proceso, actitud, habilidad, cualidad, descubrimiento; todos ellos enfocados a aportar algo nuevo a través del desarrollo de ideas con el único objetivo de comunicar un conocimiento.

Al respecto, Silvano (1993) expresa que la creatividad es sinónimo de innovación, imaginación, originalidad, invención, visualización, intuición y descubrimiento, así como también es la habilidad de dar vida a algo nuevo. En el contexto organizacional, ésta significa crear los medios y el entorno propicio para el desarrollo del capital humano de las empresas; crear las condiciones para la satisfacción de las necesidades de los diversos integrantes: docentes, alumnos, directivos, comunidades, en el ámbito educativo.

La creatividad organizacional comienza a despertar interés debido a que es indispensable para la creación, difusión, socialización y/o asimilación del conocimiento. Es decir, la creatividad es uno de los ángulos de mayor importancia dentro de la organización, reconocerla en su dimensión específicamente humana, significa valorar y potenciar el rol del individuo en la organización. Se hace necesario aclarar, entonces, que la misma no pretende conformar un tratado sobre creatividad organizacional, aquí sólo se destacan los elementos necesarios para el gerente de educación básica.

## **ESTILOS DE PENSAMIENTO**

Según Padrón (2003) citado por Daza A. (2003) las habilidades del pensamiento tienen sus cimientos en los procesos del conocien-

to donde se hace necesario deslindar los estadios del pensamiento, al respecto se diferencian bajas habilidades, estrategias complejas, y la necesidad de establecer los diferentes estilos del pensamiento. Al establecer estas diferencias se destaca un primer estadio o proceso básico de identificación y comparación.

Un segundo estadio de sofisticados, aplicables y secuenciales pasos para resolver problemas, éstos de gran importancia y utilidad para la gestión de los gerentes educativos. Este gerente demanda de un pensamiento complejo y divergente el cual se operacionaliza a través de un pensamiento crítico e innovador. El primero es necesario al momento de debatir, para el arte, participación, igualdad; el segundo, ayuda a ampliar todas las áreas, siendo muy significativo para las áreas creativas (arte, música, literatura, decisiones, planificación).

Los estilos del pensamiento según Padrón (2003) citado por Daza (2003) son configuraciones cognitivas y socializadas que influyen directamente en la toma de decisiones en la gerencia de los directivos. Estos estilos son los siguientes: estilo inductivo, deductivo, abductivo y un último denominado introspectivo vivencial. Éstos generan en las personas, organización y proceso, asertividad en la toma de decisiones para la solución de problemas educativos. Dentro del mismo contexto, Sánchez (2000) señala los estilos de pensamiento del investigador en su rol de gerente como: inductivo concreto, deductivo abstracto e intuitivo fenomenológico.

## **ABORDAJE METODOLÓGICO**

*Tipo de Investigación:* El estudio se realiza bajo el paradigma positivista el cual busca la

confrontación de los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona. Según Chávez (2000). La investigación en particular fue de tipo descriptiva según Tamayo y Tamayo (2000), señala "la investigación descriptiva comprende, la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hizo sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente". Existen dos aspectos fundamentales de la investigación descriptiva, por los cuales se guió el presente trabajo, estos son la descripción, muy valorada dentro de las ciencias sociales y el análisis e interpretación del objeto, como elemento que impregna de carácter científico a la descripción.

El análisis en este estudio partió de la descripción de los elementos interventores de la programación neurolingüística y la integración de las habilidades del pensamiento creativo para determinar mecanismos de incorporación de la programación Neurolingüística para el desarrollo de habilidades creativas en los gerentes de Educación Básica del Municipio Escolar Cabimas del Estado Zulia.

Se hace necesario destacar elementos, técnicas y estilos de pensamientos que intervienen en el desarrollo de estas habilidades requerida para el éxito en el desempeño laboral de los gerentes de educación básica, expresados estos elementos en proposiciones teóricas que pueden considerarse alternativas de solución.

*Diseño de la Investigación:* Una vez determinado el tipo de investigación se procedió a

establecer el diseño de la misma, asumiendo el carácter no experimental del estudio. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, la observación consiste en estudiar el fenómeno tal cual se presenta, para luego proceder su análisis a través de los métodos seleccionados. Así mismo, se emplea un diseño de investigación de tipo descriptivo, que puede llevar al investigador a implicaciones profundas, con respecto al problema, los cuales pueden debilitar la cientificidad de lo que se quiere lograr. Esta es una debilidad del diseño que se manifiesta en los riesgos de subjetividad o desviación de la descripción misma.

En esta investigación se aplica a la importancia del desarrollo de las potencialidades humanas, la inteligencia, la creatividad y el talento como aportes necesarios por parte de los docentes para que puedan realizar transformaciones en los procesos gerenciales y pedagógicos, ya que pocos de los currículos en las instituciones u organizaciones abordan estos elementos básicos para el logro de una formación efectiva de los docentes en su desempeño laboral.

En tal sentido, Finol y Nava (1993), proponen cinco modalidades, que permiten la verificación acertada de los datos e informaciones recaudadas en el diseño descriptivo, estas son: la descripción de las características de un determinado número de hechos y fenómenos, así como el funcionamiento de estos, la frecuencia con la que estos se presentan, las distintas relaciones manifiestas entre las variables y las opiniones a favor o en contra con respecto a

un proceso o situación. Así mismo, es considerado de campo por cuanto se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen e forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo Sabino (1998).

*Población y Muestra:* La población según Tamayo y Tamayo (2000), es la totalidad del fenómeno a estudiar y donde las unidades de población poseen al menos una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; mientras que la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual indica que es representativa.

Por su parte, Chávez (2000) define a la población de un estudio científico como el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Estuvo constituida por características o estratos que permitieron distinguir los sujetos unos de otros, siendo en el caso de este estudio los directores y subdirectores de las Instituciones del nivel de Educación Básica.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la población está constituida por: 32 Directores y 44 Subdirectores del nivel de Educación Básica para un total de 76 sujetos, en el Municipio Escolar Cabimas. El criterio de inclusión fue el que todos ocupen Cargos Gerenciales y se procede a caracterizar la población en cada institución mediante la siguiente tabla:

**Tabla 1. Distribución de la población Municipio Escolar Cabimas**

Parroquias	Directores	Subdirectores
Ambrosio	8	11
Carmen Herrera	1	1
Jorge Hernández	6	1
La Rosa	2	5
Punta Gorda	1	1
Arístides Calvani	2	7
Rómulo Betancourt	3	6
San Benito	3	4
Germán Ríos Linares	6	8
<b>Sub-total</b>	<b>32</b>	<b>44</b>
<b>TOTAL</b>	<b>76 Sujetos</b>	

*Fuente: Jefatura Municipio Escolar Cabimas (2007)*

Para efectos de esta investigación se tomaron todos los sujetos por considerarse pequeña denominándose según Tamayo y Tamayo (2000) censo poblacional, definido como el recuento de todos los elementos que conforman la población; siendo todos estos importantes y por eso se van a considerar a todos en el estudio". (p. 162).

*Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos:* Para los efectos de este trabajo se utilizó la técnica de la encuesta la cual se aplicó a través de un instrumento, tipo cuestionario con opciones de respuestas cerradas, que mide las variables, dimensiones e indicadores de programación neurolingüísticas para el desarrollo de habilidades creativas en los gerentes de

educación básica, con 67 Ítems y cuatro opciones de respuestas: siempre, casi siempre, casi nunca, nunca. La estructura del cuestionario utilizado, contiene tres partes: presentación del instrumento, a quien va dirigido, instrucciones para su aplicación y el desarrollo de las preguntas.

*Validez y Confiabilidad de los Instrumentos:* La validez de un instrumento de investigación está dada según Sierra Bravo (2000) por la comprobación que se hace acerca de si las preguntas o ítems son comprensibles y si las respuestas a estos son significativas en atención a las variables que se estudian. Para cumplir con este requisito, el cuestionario que se diseñó fue validado mediante la técnica de juicio de expertos, para lo cual se solicitó la colaboración de siete expertos, doctores en educación, que posean amplia experiencia en gerencia del nivel de Educación Básica y programación Neurolingüística, quienes emitieron juicios y aportaron sugerencias sobre la relación y pertinencia de los indicadores con los Ítems, al igual que las ambigüedades de las preguntas con respecto al contexto de las variables.

La confiabilidad, según (Kerlinger 1993) es el margen de error que posee un instrumento en su medición, es decir, el grado de congruencia con que se realiza dicha medición. Para determinar la confiabilidad del cuestionario se realizó una prueba piloto a 10 sujetos diferentes a los seleccionados, pero con características similares. El cálculo del estadístico, debido a que el instrumento posee más de tres alternativas de respuestas, utilizado es la fórmula del coeficiente Alfa de Crombach señalada a continuación:

$$r_{kk} = \frac{\sum^2}{2t} \left| 1 - \frac{\sum^2}{2t} \right|$$

Donde:

$r_{kk}$  = coeficiente de confiabilidad

$S^2 i$  = Varianza de los puntajes de cada ítems.

$S^2 t$  = Varianza de los puntajes totales.

1 = Constante.

K = Número de ítems

$$r_{kk} = \frac{7}{7} - \frac{7}{77} \left| \frac{7}{7} - \frac{7}{77} \right| = 0,97$$

Dando como resultado 0,97 de confiabilidad.

*Técnicas de Análisis de los datos:* Con el objeto de procesar los datos suministrados por los instrumentos se aplicó la estadística descriptiva, lo cual se realizó a través de del paquete estadístico SPSS, versión 7.5. Para el tratamiento estadístico, como se señaló anteriormente, se utilizó el análisis de la distribución de frecuencia absoluta y porcentual de los datos en consideración de acuerdo a los indicadores, dimensiones y variable. Los resultados estadísticos permitieron el análisis de los datos, los cuales conllevaron a interpretar los resultados, para luego contrastarlos con la teoría, respondiendo a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Para Tamayo y Tamayo (2000) es la expresión de valores, magnitudes y conceptos representados por medio de cuadros. Así de esta manera presentar conclusiones y sugerir recomendaciones.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio y en concordancia con los objetivos planteados, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En función del objetivo específico que pretendía identificar los referentes teóricos de la PNL para el desarrollo de habilidades creativas en los gerentes de Educación Básica, son: lingüística, comunicación, neurología e información. Los cuales son poco conocidos y aplicados por los directivos sobre la forma de pensar, interactuar y comportarse en el ámbito profesional y personal; desde el contexto de la creatividad a fin de innovar, utilizar nuevas técnicas y lineamientos en el desempeño de sus funciones gerenciales.
2. El segundo objetivo señala describir los elementos interventores en la PNL para el desarrollo de las habilidades creativas en los gerentes educativos, en el cual se concluye que los elementos interventores son el cerebro reptil, cerebro límbico y cerebro neocórtex, considerándose que cada uno de ellos tiene responsabilidades específicas en la generación de habilidades creativas en los directivos, pudiéndose desarrollar estrategias que impulsen la creatividad de acuerdo a las representaciones mentales de cada individuo las cuales inducen a conductas acordes a dichas representaciones.
3. En cuanto al objetivo referido a destacar las técnicas que contribuyen al desarrollo de las habilidades creativas, se considera que son desconocidas por los gerentes educativos, evidenciándose que la visualización, metáfora, rapport, anclaje y reencuadre; son técnicas fundamentales para el desarrollo de las habilidades creativas. De allí la poca capacidad para desarrollar la calidad del trabajo creativo en su gestión al resolver problemas o situaciones complejas, así como la capacidad verbal en los directivos de Educación Básica.
4. En referencia al objetivo detectar los estilos de pensamiento que prevalecen en la gerencia de los directivos de educación básica, se concluye que los más conocidos son: el inductivo, deductivo, abductivo y el introspectivo vivencial; donde éste último enmarca el desempeño de los gerentes educativos, así como, las técnicas y métodos de abordaje del proceso educativo y las actitudes que asume antes la organización educativa. Todo ello representa una carencia de habilidades, estrategias complejas y pensamiento divergente, crítico e innovador en el desempeño de sus funciones.
5. Con respecto al objetivo que establece señalar las habilidades del pensamiento creativo requeridos por los gerentes educativos, se consideró que estos directivos requieren habilidades para tomar decisiones en la escuela, liderazgo, planificación y creatividad; por ser los factores que necesitan estas herramientas para direccionar las organizaciones de manera flexible, dinámica, integradora de todas las acciones; basadas éstas en la toma de decisiones efectivas, originales y asertivas, a través del pensamiento creativo de los gerentes.

6. Por último, en función de los resultados obtenidos, se cumple con el objetivo donde se establecen los criterios básicos que permitan la incorporación de la PNL en la gerencia de los directivos de educación básica. En esta parte se describen los as-

pectos esenciales que deben realizarse para la admisión de la PNL en los gerentes de educación básica del municipio escolar Cabimas, los cuales se muestran en el cuadro a continuación:

<b>Buscar información</b>	<b>Difundir la información</b>	<b>Definir la formación de equipos de trabajo</b>	<b>Definir funciones del equipo</b>	<b>Establecer un programa de capacitación en PNL</b>
En fuentes internas (gerentes y personal subalterno) y externas (empresas consultoras, entre otras) relacionadas con la Programación Neurolingüística, y el desarrollo de habilidades creativas.	Este paso consiste en, comunicar toda la información recabada con relación al tema, así como la creación de expectativas en cuanto a los beneficios. Esta difusión puede llevarse a cabo a través de reuniones poco formales en donde se empleen técnicas como el "brainstorming" con el fin de estimular el pensamiento creativo.	Compuestos por docentes, los cuales pueden estar organizados tomando en cuenta criterios basados en sus funciones, procesos, departamentos, disciplinas, especializaciones, entre otros; esto dependerá del razonamiento de los gerentes con relación a sus preferencias, necesidades, requerimientos y limitaciones. Se destaca que para que el equipo funcione de forma adecuada, las personas que lo componen deben entre otras cosas, comprender bien su tarea y comprometerse con ella; compartir el liderazgo: tomar decisiones por consenso y no por mayoría; cuando deciden emprender una acción se hacen asignaciones claras y los miembros la aceptan; crear un ambiente en donde se sientan relajados considerando fundamentalmente, los principios que sustentan la PNL	Consiste en definir las responsabilidades de los equipos formados, así como las actividades y especificaciones.	El cual tendrá como objetivo perfeccionar las destrezas de quienes ya manejan apropiadamente la PNL, y adiestrar a quienes desconocen sus aplicaciones o requieren desarrollar mejor sus habilidades. Este programa debe ser guiado por un facilitador con amplia experiencia en la enseñanza, con la finalidad de que transmita ágilmente el proceso de aprendizaje. La duración del programa dependerá de los resultados del diagnóstico en cuanto a la calidad y profundidad de los conocimientos.

Fuente: Elaboración propia (2008)

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alder, Harry (2005) PNL en Solo 21 Días Madrid, España: EDAF.
- Bandler, R. y Grinder, J. (1993) Trance Formaté. Madrid, España: Gala.
- \_\_\_\_\_ (1984). De sapos a príncipes. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- \_\_\_\_\_ (1980). La estructura de la magia. Santiago: Cuatro Vientos.
- Cruz, C. (2003). Los genios no nacen se hacen. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Chávez, N. (2000). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo, Venezuela: Universal.
- Daza, R. (2003). El pensamiento y su acción hacia una teorización de los niveles de pensamiento y su incidencia en la calidad de la educación en la Universidad Popular del Cesar. Serie Cognición en educación N° 1. Barranquilla, Colombia: UNICESAR.
- Batista, J. (2001). Influencia de la Programación Neurolingüística (PNL) en el Proceso Comunicacional. Líder supervisado. Trabajo de grado Universidad Rafael Belloso Chapín. Maracaibo, Venezuela.
- De Bono (1999). Cómo atraer el interés de los demás. Barcelona, España: Paidós.
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Madrid, España: Norma.
- Gallegos, R. (2001). Discurso sobre constructivismo. Nuevas estructuras conceptuales, metodológicas y actitudinales. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- González, I. (2001). PNL comunicación y diálogo. México: Font.
- Granell, E. (2000). Éxito gerencial y cultura. Caracas, Venezuela: IESA.
- Hernández, Fernández y Batista, (2006). Metodología de la investigación. México: Mc. Graw-Hill.
- Méndez, C. (2002). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill.
- Rodríguez, A. (1998). Investigación social. Madrid, España: Trotamundo.
- Rodríguez, M. (2001) Creatividad en la solución de problemas. México: Trillas.
- Sambrano, J. (2003). Los mapas mentales. Caracas, Venezuela: Alfadil.
- \_\_\_\_\_ (2001). PNL para todos. Caracas, Venezuela: Alfadil.
- \_\_\_\_\_ (1999). Superaprendizaje Transpersonal. Caracas, Venezuela: Alfa.
- Sánchez, M. (1991). Desarrollo de las habilidades del pensamiento. México: Trillas.
- Silvano, A. (1993). La creatividad. La Síntesis Mágica. México: FCE.
- Tamayo y Tamayo (2000). El Proceso de Investigación Científica México: Noriega.