

# A.B.A.T.I.R: UN MODELO DE RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS CON EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA

## A.B.A.T.I.R: A RESILIENCE MODEL IN HUMAN ORGANIZATIONS WITH AN NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING APROACH

Nelson Quintero Weffer<sup>1</sup>  
Mayte Bracho Sánchez<sup>2</sup>

### RESUMEN

Se realiza un modelo de resiliencia con el enfoque de la programación neurolingüística (PNL). La investigación es descriptiva-documental, realizándose una revisión bibliográfica y un análisis de la información. Se desarrolló un modelo de transformación resiliente basado en los niveles neurológicos, creados por Robert Dilts, denominando a éste A.B.A.T.I.R. Las conclusiones están orientadas a la sistematización de la resiliencia a través de los niveles neurológicos probados con éxito por la PNL en diferentes ámbitos, lo cual permitirá desarrollar individuos y organizaciones humanas resilientes. Finalmente se recomienda profundizar con técnicas de PNL cada uno de los niveles propuestos en el modelo.

**Palabras clave:** Resiliencia, Programación Neurolingüística PNL, Organizaciones Humanas.

### ABSTRACT

A resiliency model is proposed based on a neurolinguistic programming (nlp) approach. The investigation is descriptive and documentary, with bibliographical revision and information analysis. A resiliency transformation model was developed, based on the neurological levels, created by Robert Dilts. The model proposed is called A.B.A.T.I.R. The conclusions are oriented to systematize the resiliency through the neurological levels as they have been used successfully by NLP in different areas, this will allow the development of resilient individuals and human organizations. Finally, it is recommended to deepen each level of the model with NLP techniques.

---

<sup>1</sup> Estudiante del Doctorado de Ciencias Gerenciales. URBE. M.Sc. en Gerencia de Empresas. Ingeniero Civil. Director Gerente del Centro Regional de Estudios Avanzados en PNL. CREAPNL. E-mail: [nquinterow@yahoo.com](mailto:nquinterow@yahoo.com)

<sup>2</sup> Estudiante del Doctorado de Ciencias Gerenciales. URBE. M.Sc. en Gerencia Educativa. Lic. en Idiomas Modernos. Profesora de la cátedra de inglés. URBE. Director Administrativo del Centro Regional de Estudios Avanzados en PNL. CREAPNL. E-mail: [mayte\\_bracho@yahoo.com](mailto:mayte_bracho@yahoo.com)

**Key words:** Resilience, Neurolinguistic Programming NLP, Human Organizations.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día se puede mirar a las organizaciones humanas desde la perspectiva de la complejidad, apreciándolas como sistemas adaptativos complejos. De esta forma se observa como ellas son una compleja red no lineal de relaciones humanas, teniéndose que organizar a sí misma en periodos de estabilidad, salpicados por cambios bruscos.

Asimismo, las organizaciones humanas son caóticas, es decir, inmersas en un acoplamiento entre dos fuerzas, la primera de éstas dirige la organización hacia la estabilidad y el orden como es el caso de las fuerzas de la planificación, de la estructuración y el control, mientras que la segunda dirige a ésta a la inestabilidad y el desorden, como las fuerzas de innovación, de iniciativa y de experimentación. De tal forma las organizaciones no consiguen su mejor desenvolvimiento ni en el orden rígido ni en la aleatoriedad derivada del azar, sino en el borde del caos.

En tal sentido, este mundo complejo de las organizaciones humanas provoca un desajuste diario en los individuos que las componen y por consiguiente la necesidad de un reajuste que los conduzca a prepararse de un modo más óptimo para una era de cambios vertiginosos. El devenir entre el desajuste y el ajuste afecta el desenvolvimiento del individuo, haciendo que algunos perciban este proceso como oportunidades mientras que otros consideren esto como el encuentro constante con la adversidad.

Ante estos hechos, ha surgido la necesidad de explicar por qué los individuos reaccionan de forma diferente ante la adversidad, y una de las formas de explicación ha sido a través del concepto de resiliencia. Los autores la definen como un proceso continuo presente en los individuos, el cual permite que ante la adversidad, estos puedan resistir, recobrase y salir fortalecidos, de forma tal que su estado futuro sea superior al estado presente antes de la adversidad.

La reciente aparición del concepto de resiliencia, ha originado una serie de modelos que pretenden describir y explicar en qué consiste ésta. Algunos de ellos tienen como objetivo desarrollar formas de intervención con diferentes tendencias. La importancia de este artículo estriba en que los autores exponen un modelo de resiliencia basado en conceptos provenientes de la programación neurolingüística (PNL), pretendiendo no solo a través de él describir la resiliencia sino sentar bases para un modelo de intervención.

Para tal propósito, se estableció un marco teórico y conceptual para el análisis, en el que se destacaron los conceptos fundamentales que explican la resiliencia, así como también el modelo de intervención propuesto. Posteriormente se describe la programación neurolingüística, y uno de sus elementos de mayor importancia como son los niveles neurológicos. Por último se establece la relación entre la alineación de los niveles neurológicos y el modelo de transformación resiliente A.B.A.T.I.R.

## **1. LA RESILIENCIA Y SUS MODELOS COMO PLATAFORMA PARA LA INTERVENCIÓN DE ORGANIZACIONES HUMANAS.**

Actualmente ha emergido un nuevo concepto para explicar el hecho de por qué algunas organizaciones o las personas que las componen, regresan de las cenizas como el ave fénix, es decir existen organizaciones o personas que bajo situaciones difíciles, salen fortalecidas, a éstas se les ha denominado personas resilientes.

Vanistendael (2003), uno de los investigadores de resiliencia más reconocidos, ha definido la resiliencia como la capacidad de una persona o de un sistema social para desarrollarse y crecer en presencia de grandes dificultades. Esta capacidad se traduce en protección, resistencia, construcción y proyección en el tiempo, según este autor, la resiliencia se construye en un proceso continuo durante toda la vida, donde se crea una interacción entre la persona y su entorno social, por lo tanto es variable y el individuo puede ir tejiendo su propia capacidad resiliente.

Por otra parte, Siebert (2005), define a la persona resiliente como aquella que posee la habilidad de sobreponerse a la adversidad, con buena salud y energía bajo presión constante, quien maneja y sale fácilmente de situaciones difíciles. Esta persona es capaz de descubrir nuevas formas de trabajo y de vivir cuando ya los viejos estándares no le funcionan. Asimismo este autor considera que la resiliencia es la habilidad más importante en el mundo de hoy debido a que la sociedad está pasando por periodos de caos constantes, en tal sentido las personas deben ser más resilientes hoy en día que en el pasado. El hecho de que las personas sean más resilientes les permite tener una ventaja significativa sobre las personas que simplemente reaccionan a las situaciones como víctimas.

En tal sentido, si las organizaciones quieren adaptarse a la presiones de hoy en día y convertir los sucesos inesperados en oportunidades, es recomendable que fortalezcan a sus empleados y los conviertan en personal resiliente. La resiliencia puede ser la clave para el éxito en las organizaciones humanas modernas. Siebert (2005) sostiene y asegura que la resiliencia es una habilidad necesaria en cualquier sector laboral, así mismo Maddi y Khoshaba (2005), aseguran que mientras más resilientes son los empleados, mayor éxito tendrá la organización en tiempos de cambio.

Al hablar de resiliencia se debe también hablar de los modelos, los cuales son en conjunto con la misma, las estructuras de apoyo, sobre las cuales, la resiliencia ha evolucionado, hasta convertirse actualmente, según Cyrulnik, Tomkiewicz, Guénard, Vanistendael y Manciaux (2003), en una esperanza realista. Sobre la base de la idea expuesta, se pudo llegar a un consenso en la construcción del concepto, fueron los mismos investigadores, quienes comenzaron la elaboración de modelos que permitieron describir y explicar el fenómeno de resiliencia, así como elaborar modelos de plataforma para la creación de propuestas de trabajo y promoción de la resiliencia.

Se puede situar a los modelos, expresa Carrasquero (2007), en tres grupos de acuerdo a sus características: (a) modelos descriptivos o explicativos; (b) modelos de trabajo e intervención; y (c) modelos mixtos, con los que se pretende, describir y explicar el fenómeno de resiliencia, así como proponer modos y formas, de trabajo e intervención, siendo además este tercer grupo de modelos, los más

aceptados y estudiados, dadas sus características. El presente artículo se enmarca dentro de este último grupo.

## 2. MODELO A.B.A.T.I.R Y LOS NIVELES DE TRANSFORMACIÓN RESILIENTE.

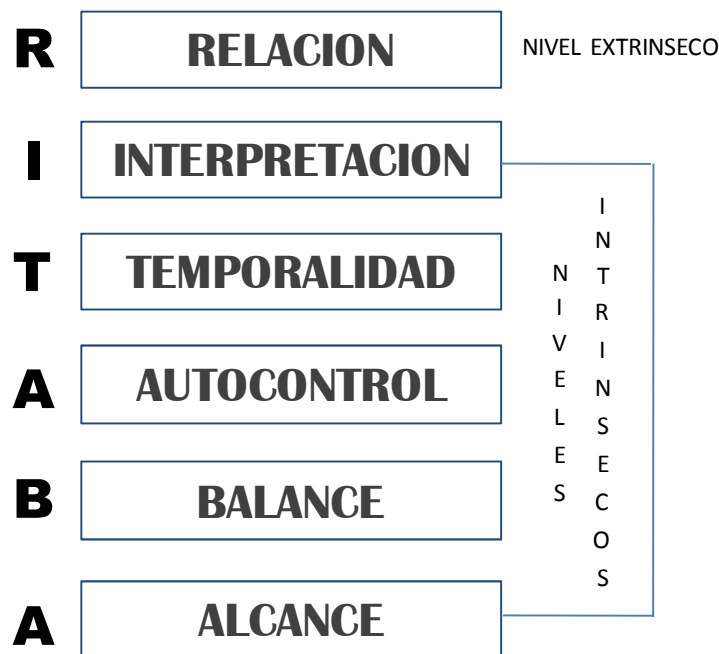
El Modelo A.B.A.T.I.R. debe su nombre a las siglas de cada uno de los elementos que componen el modelo: **Alcance**, **Balance**, **Autocontrol**, **Temporalidad**, **Interpretación** y **Relación**. Cada elemento es considerado un nivel de transformación resiliente, y cada nivel contiene una serie de competencias, actitudes y habilidades que debe poseer la persona resiliente. La figura 1 esquematiza el modelo.

El primer nivel del modelo se denomina **Alcance**. Esta cualidad presente en los individuos, establece Stoltz (2003), determina el grado en cual éstos permiten que la adversidad en un área cualquiera de su vida trascienda en las otras diferentes áreas. Es decir, como pudiese influir la presencia de una adversidad en el área laboral sobre su entorno familiar o en su salud. A través del alcance, se puede determinar qué tan grande el individuo percibe el problema o su tamaño aparente.

En otras palabras, entre más grande sea la percepción de la adversidad, mayor será su potencial para producir miedo, impotencia, apatía e inacción. Para Stoltz (2003), el alcance, determina el nivel de patrimonio emocional comprometido, disminuido o dañado por una adversidad. Esta dimensión, expresa el mismo autor, define qué tan lejos un evento adverso afecta otras áreas del individuo.

Figura 1

## NIVELES DE TRANSFORMACION RESILIENTE



Fuente: Bracho y Quintero (2008)

Por otra parte, en las organizaciones, el nivel *alcance* se refiere a cómo puede influir en los diferentes niveles de la organización la presencia de desajustes relevantes en un área determinada.

El segundo nivel del modelo A.B.A.T.I.R se denomina **Balance**. La totalidad de los estudios realizados en resiliencia han concluido que existe una suma de conductas y actitudes presentes en las personas resilientes. Esta sumatoria de conductas y actitudes es considerada en esta investigación como el balance.

En este sentido, las primeras conductas a las que se puede hacer referencia son tomadas de investigaciones realizadas por Cyrulnik (2001). En ellas este autor ha encontrado que la actitud, es

decir los comportamientos y el temperamento de los niños resilientes, es una característica común. Los niños resilientes se muestran de buen humor, son creativos y se relacionan bien.

Otra actitud importante en las personas resilientes, afirma Siebert (2005), es la esperanza. Desde la antigüedad, la gente ha reconocido que el espíritu de la esperanza les ayuda a soportar momentos de gran sufrimiento, enfermedades, desastres, pérdida y dolor. Esto tiene su razón de ser, actualmente se sabe que los sentimientos positivos aumentan las funciones del sistema inmunitario y mejoran la curación.

El mismo autor menciona también el optimismo como un rasgo importante en las personas resilientes. Expresa que en sus primeras formas, tanto el optimismo como el pesimismo fueron observaciones filosóficas sobre las cosas buenas y las cosas malas que suceden en la vida de una persona. Estas observaciones se vieron influidas por asunciones extendidas de que el mundo funcionaba por un mandato divino, por lo que los seres humanos se limitaban a esperar que se cumplieran los designios divinos. Estos aprendieron poco a poco que sus expectativas personales, optimistas o pesimistas, pueden influir en lo que les sucede en la vida.

Por otra parte, Kotliarenco, Caceres y Fontecilla (1997), en su investigación también citan a Wolin y Wolin (1993) quienes utilizan el concepto de *mandala de la resiliencia*. Ellos señalan algunas características personales de quienes poseen la habilidad de ser resilientes, tales son: introspección, independencia, capacidad de relacionarse, iniciativa, humor, creatividad y moralidad.

Sibiart (2005) afirma que algunas personas tienen un efecto sinérgico estén donde estén. Cuando están presentes las cosas funcionan mejor para todos. Las personas resilientes interactúan con los demás de una manera sinérgica. Hacen que las cosas salgan mejor para todos. En momentos de crisis y de cambio proporcionan seguridad y estabilidad.

Por lo antes expuesto, esta investigación pretende englobar todas estas cualidades en el término *balance*, debido a que en la personalidad de los individuos debe existir un equilibrio entre estos rasgos tan importantes de las personalidades resilientes.



El próximo nivel al que hacer mención en el modelo es el **Autocontrol**. Algunos autores como es el caso de Stoltz (2003) lo denominan simplemente control, y éste lo define como la forma que tiene un individuo de reaccionar ante una situación adversa. Esta característica de las personas resilientes, afirma Maddi y Khoshaba (2005), permite al individuo transformar los problemas e influenciar positivamente sus resultados, encontrando las soluciones mas adecuadas, en vez de sucumbir al mismo o dejarse llevar por la pasividad, sin tomar las acciones necesarias.

Por otra parte, Stoltz (2003) sostiene que el proceso en el cual el individuo es capaz de mejorar una situación adversa se llama influencia positiva. El mismo autor, considera que el control tiene dos posibles tipos de reacción, una retardada siendo ésta la respuesta más común, la cual está conformada por un lenguaje corporal de respuesta, tal como rotación de los ojos, enojo o exasperación, y una respuesta constructiva también corporal como respuesta retardada de control. La otra llamada control espontáneo, definido por Stoltz (2000), como la respuesta espontánea del sistema operativo del individuo ante las nuevas demandas del sistema nervioso central ante las adversidades. Este componente se conecta inmediatamente a las influencias positivas, para Stoltz (2003), éste en su expresión permite la conexión entre individuos, en la formación de equipos de trabajo, y crea la fuerza vibrante de las organizaciones.

Igualmente, en sus investigaciones Stoltz (2003), considera que las personas con mayor control sobre las situaciones tienen mucho más dominio emocional, son capaces de tomar, pensar manejar, y aun optimizar, su reacción en el preciso momento cuando la adversidad ataca.

Por lo recientemente expuesto, con relación al autocontrol, se puede decir que es el grado en el cual el individuo siente que puede influenciar sobre las situaciones difíciles o las adversidades y que ante el fracaso no se detiene a buscar culpables ni a lamentarse de su ineficacia o la de los demás, sino que asume su propia responsabilidad, al sentirse capaz de cambiar el curso de los acontecimientos en la dirección de sus propias metas y valores. Asimismo, la cualidad de autocontrol es característica de personas autoeficaces, seguras de sí mismas, difícilmente influenciadas lo que hace que optimicen su



potencial humano aún en las más difíciles y adversas circunstancias, incluso al disponer de pocos recursos de afrontamiento, pero que son eficientemente utilizados.

La **Temporalidad** es el siguiente nivel del modelo A.B.A.T.I.R. Esta investigación la define como el sistema de creencias de los individuos u organizaciones, el cual permite percibir una relación entre cuánto durará la adversidad y cuanto se puede resistir. Stoltz (2003) denomina esta característica como duración, el expresa que la duración determina la percepción del individuo acerca del tiempo que la situación adversa durará, o el aguantará. Esta dimensión afecta la esperanza, agilidad, optimismo, y la solución de los problemas.

De tal manera, los individuos resilientes consideran que la situación adversa va a durar muy poco, tienen la esperanza de salir adelante en menos tiempo, son personas muy optimistas cuyas creencias les permiten ver la adversidad desde el punto de vista de ser algo momentáneo.

El quinto nivel del modelo corresponde a **Interpretación**. En este nivel se estudia la capacidad que tienen los individuos u organizaciones de interpretar los hechos presentes y la forma de darle sentido a estos. Vanistendael (2003) sostiene que las personas que ven un propósito y una coherencia a lo que sucede en su vida, muestran más resiliencia que otras. Este sentido puede tomar la forma de una fe religiosa o no.

De mismo modo, el mismo autor expresa que los intereses y los proyectos pueden conectar positivamente a los individuos con la vida que los rodea y encontrarle un sentido, es decir los seres humanos necesitan tener un norte para poder salir adelante sin que las dificultades los dobleguen. Para muchas personas, es importante sentirse útil de alguna manera, hay algunos que necesitan poder aportar su contribución a la vida.

Por otro lado, Cyrulnik (2003), además de estar de acuerdo en que los individuos deben encontrar un sentido a su vida, habla de una característica muy interesante en torno a esto, que es la interpretación de la realidad. Algunas personas pueden reescribir su historia para alcanzar su salud o su supervivencia psíquica. El mismo autor a través de sus investigaciones, ha descubierto que las personas que atraviesan

por dificultades, recurren a los sueños y reinventan sus historias para poder salir de la adversidad. Es fundamental que los individuos reorganicen sus representaciones de la realidad y las conviertan en una interpretación que les resulte íntimamente aceptable.

Asimismo Brooks y Goldstein (2004), sostienen que para ser resiliente los individuos deben reconocer si están descontentos con ciertos aspectos de su vida, así como también tomar conciencia de los pensamientos o conductas que los llevan a la frustración, rabia e infelicidad. Entonces es responsabilidad de ellos tomar la iniciativa para reescribir los aspectos negativos que sostienen estas situaciones.

El último nivel del modelo se conoce con el nombre de **Relación**. Este nivel a diferencia de los primeros se considera un nivel extrínseco, ya que a diferencia de los primeros, en éste se hace necesaria la aparición de fuentes externas al individuo o a la organización. Autores como Vanistendael (2003) y Cyrulnik (2003) consideran que uno de los factores comunes principales entre los individuos que han salido adelante en un proceso de resiliencia es la relación entre éstos y su entorno social, es aquí donde entran las amistades, los compañeros, la familia, y los hijos, todo esto puede contribuir a dar sentido a una vida, más aún si las relaciones son constructivas.

El autor que sustenta esta teoría y quien más ha investigado su importancia es Boris Cyrulnik, a través del término “tutores de resiliencia”. Cyrulnik (2003) los define como las personas que ayudan a retomar el camino después de una adversidad, ayudando, apoyando y sirviendo de modelo. A veces este tutor de resiliencia no se da cuenta de que juega ese papel. Después de todo para él o para ella puede tratarse de una simple amistad, o de un lazo familiar. Así mismo, para Kotliarenko et al (1997), el entorno social está compuesto por padres competentes y relaciones cálidas con una o varias personas, como cónyuge, familia u otras figuras, quienes fungen como apoyo.

Del mismo modo Cyrulnik (2003) sostiene que un tutor de resiliencia en muchos casos puede ser un comentario realizado por un desconocido, una película, una obra de arte, una canción, o cualquier evento que impacte positivamente en el individuo. En síntesis, la *relación* es el nivel donde el entorno social juega un papel fundamental para la construcción de las personalidades resilientes.

Sibiert (2005) sostiene también, que la forma de dar soporte social en un proceso resiliente, es a través de empatía y expresando simpatía y comprensión por el dolor o la pena en que está inmersa la persona en ese momento. Esto ayuda a que la persona tolere de mejor forma la situación, así como también cuando se le muestra a la persona aprecio y se le comunica que se tiene fe en que ella puede salir adelante.

Desde el punto de vista organizacional un tutor de resiliencia viene a ser la figura de coaching, asesor o mentor. Estos tutores tienen como función principal develar en las organizaciones el potencial que yace escondido. Muchas veces con simples preguntas estratégicas permiten que la organización se embarque en un proceso de comunicación de alto nivel, el cual crea una nueva información y descubre las expectativas más profundas. Las preguntas pueden transformar organizaciones y su cultura, además pueden abrir muchas opciones para llegar a soluciones inesperadas. De esta manera lo que parecía inmutable puede transformarse de la mejor manera.

### **3. LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA UNA NUEVA HERRAMIENTA PARA LA EXCELENCIA.**

La programación neurolingüística o PNL, expresa Dilts, Grinder, Bandler y Delozier (2003) es la disciplina cuyo dominio es la estructura de la experiencia subjetiva. No tiene compromisos con la teoría, sino que tiene el estatus de un modelo, es decir, una serie de procedimientos cuya utilidad, más no veracidad, es ser la medida de su valor. La PNL presenta herramientas específicas que pueden ser aplicadas efectivamente en cualquier interacción humana. Ofrece técnicas específicas por las cuales un practicante puede organizar y reorganizar útilmente su experiencia subjetiva o las experiencias subjetivas de un cliente para definir y asegurar subsecuentemente un objetivo conductual.

Desde su nacimiento, ha sido una meta de la ciencia conductual conseguir el mismo grado de elegancia, confiabilidad y precisión que caracteriza a las ciencias físicas. Desde el punto de vista ofrecido por la PNL, la inhabilidad de la ciencia conductual de conseguir por completo este objetivo se vuelve bastante comprensible. Históricamente, las

ciencias físicas se desarrollaron mucho antes que las conductuales, debido a esto, el alto prestigio que las ciencias físicas habían obtenido sedujo a los fundadores de las ciencias conductuales para adoptar la metodología y forma de los modelos físicos.

Hoy se tiene una representación escrita de un modelo llamado PNL. Se elige el término modelo deliberadamente, expresan Dilts et al (2003), y se contrasta con el término teoría. El modelo es una simple descripción de cómo algo funciona sin compromiso alguno referente a por que puede ser de esa forma. Una teoría tiene la tarea de encontrar una justificación sobre por qué varios modelos parecen encajar con la realidad. Los practicantes de la PNL son modeladores, estos deben evaluar el trabajo como un modelo, ignorando si es verdadero o falso, correcto o incorrecto, estéticamente placentero o no, a favor de describir si funciona o no, si es útil o no.

La PNL ha desarrollado una serie de técnicas y submodelos para el desarrollo personal y profesional del individuo, facilitando de esta manera que la persona pueda afrontar diversas situaciones de una forma creativa y llena de recursos. Tomando en cuenta estos beneficios, se permite decir que la PNL puede ser aplicada dentro de cualquier organización para incrementar y mejorar el desempeño de sus empleados. En tal sentido, para efectos de esta investigación, la cual busca crear personas resilientes, su aplicación resulta altamente beneficiosa y recomendable.

### **3.1. LOS NIVELES NEUROLÓGICOS DE LA PNL COMO LA BASE DEL MODELO DE INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS.**

Después del desarrollo inicial de la PNL, con el Metamodelo del lenguaje, Carrión (2001) afirma, que la mayor aportación realizada a ésta, fue el trabajo de Robert Dilts sobre los niveles lógicos y neurológicos en el hombre y las organizaciones. La noción de Niveles Lógicos se refiere al hecho de que algunos procesos y fenómenos están creados por las relaciones entre otros procesos y fenómenos. Cualquier sistema de actividad es un subsistema que forma parte de otro sistema, que a su vez forma parte de otro sistema, y así sucesivamente. Esta clase de relación entre sistemas, sostiene Dilts (2004) produce diferentes niveles de procesos, que estarán en función

del sistema en que se esté operando. La estructura del cerebro, el lenguaje, las organizaciones y los sistemas sociales constituyen jerarquías naturales o niveles de procesos.

En igual forma, O'Connor y Seymour (1995), señalan que Robert Dilts ha construido un modelo simple y elegante para pensar sobre cambio personal, aprendizaje y comunicación, que une las ideas de contexto, relaciones, niveles de aprendizaje y posición perceptiva. También crea un contexto para pensar en las técnicas de la PNL, y da un marco para organizar y recoger información, de forma que se pueda identificar el mejor lugar donde intervenir para realizar el cambio deseado. Las personas no cambian a trozos o en bits, sino de forma orgánica.

En PNL, indica Carrión (2001), se consideran los siguientes niveles lógicos del menos al más elevado:

a) *Ambiente*: Donde, cuándo y con quien. Contexto externo. Lugar en el que se ejecutan las acciones, con quien se realiza y en los momentos que se efectúa. De estos tres elementos exógenos y de su cuidada atención va a depender en muchos casos el éxito o inutilidad de los propios comportamientos.

b) *Comportamientos*: Que hace. Acciones específicas realizadas en cada contexto. Conductas ejecutadas por todos y en cualquier momento. Aquí se incluyen tanto las conductas operativas como las anómalas e incluso las enfermedades, ya que para la PNL, toda enfermedad es una conducta.

c) *Capacidades*: Estrategias, estados, cualidades, emociones. Como puede o no puede, como hace o como se impide hacer. Son los estados internos del individuo que permiten o no generar ciertas conductas. Este nivel es en donde opera con mayor forma habitual la PNL, y donde sus efectos pueden ser experimentados con mayor facilidad. Dirección que el hombre impone a su vida, sentido que le da a sus conductas.

d) *Creencias*: Por que hace o haría las cosas. Es el permiso y motivación que se da el individuo, para desarrollar sus capacidades. Este nivel es el más complejo y múltiple de toda la escala; lo forman

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCI, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Quintero, Nelson; Bracho, Mayte (2009) A.B.A.T.I.R: UN MODELO DE RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS CON EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 44-62

todo el sistema de valores, criterios, creencias propiamente dichas y los metaprogramas. Las propias creencias del hombre soportan su identidad y le abren las puertas del poder o no.

e) *Identidad*: Quien se considera el hombre que es. Cuál es su propia misión o función en la vida. Cuál es la relación consigo mismo, quien cree que es y como consecuencia donde pone sus límites. La identidad se encuentra directamente relacionada con la espiritualidad, y de ella emana.

f) *Espiritual*: Que y quien más está con el hombre, por encima de el, más importante que el. Como el individuo vive su experiencia de pertenencia a un sistema más amplio y determinante que su propia identidad. Es el espacio interno que conecta al hombre con lo transpersonal, incluso con lo sublime o con la parte más profunda de el mismo, eso que llaman esencia.

La alineación de estos niveles permite rápidamente identificar conflictos subyacentes que son la raíz de estados limitantes. Las principales reglas que sustentan las estructuras de estos niveles neurológicos, según Carrión (2003), se pueden enunciar como siguen:

a) Lo que parece caos en un nivel, en otro puede ser orden y trabajo conjunto de todos los elementos y en la forma correcta.

b) La función de cada nivel consiste en organizar la información del nivel inmediatamente inferior.

c) Las reglas que rigen los cambios son distintas para cada uno de los niveles.

d) Un cambio en un nivel superior afectará, casi con toda seguridad, en diversos puntos de los niveles inferiores.

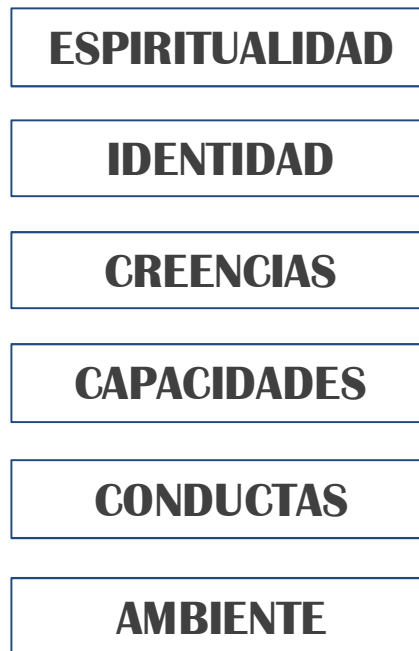
e) Un cambio en un nivel inferior no tiene por qué afectar necesariamente a los niveles superiores.

f) Un nivel inferior mal estructurado es como un soporte insuficiente para el nivel superior, más pesado.

g) Para que los elementos de un sistema puedan sobrevivir y evolucionar, requieren una cierta dosis de flexibilidad.

**Figura 2**

## **NIVELES NEUROLÓGICOS**



Fuente: Bracho y Quintero (2008)

### **3.2. LA ALINEACIÓN DE LOS NIVELES NEUROLÓGICOS COMO EJE FUNDAMENTAL DEL EQUILIBRIO EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS.**

Hoy en día los procesos relacionados con la gestión de las organizaciones se encuentran en una fase de cambios, debido a la creciente complejidad de las empresas, la globalización y las nuevas tecnologías. Por tal motivo, según Dilts (1998), se requiere de un concepto distinto de gestión y aprendizaje en el ámbito organizacional,



ya que la efectividad de un sistema viene en gran parte determinada por el equilibrio entre sus elementos. Para que un sistema sea eficaz, debe existir una alineación entre la identidad de la empresa, la cultura y valores, las estrategias y objetivos, con las acciones y los resultados de los individuos, es decir debe haber congruencia entre todos los elementos.

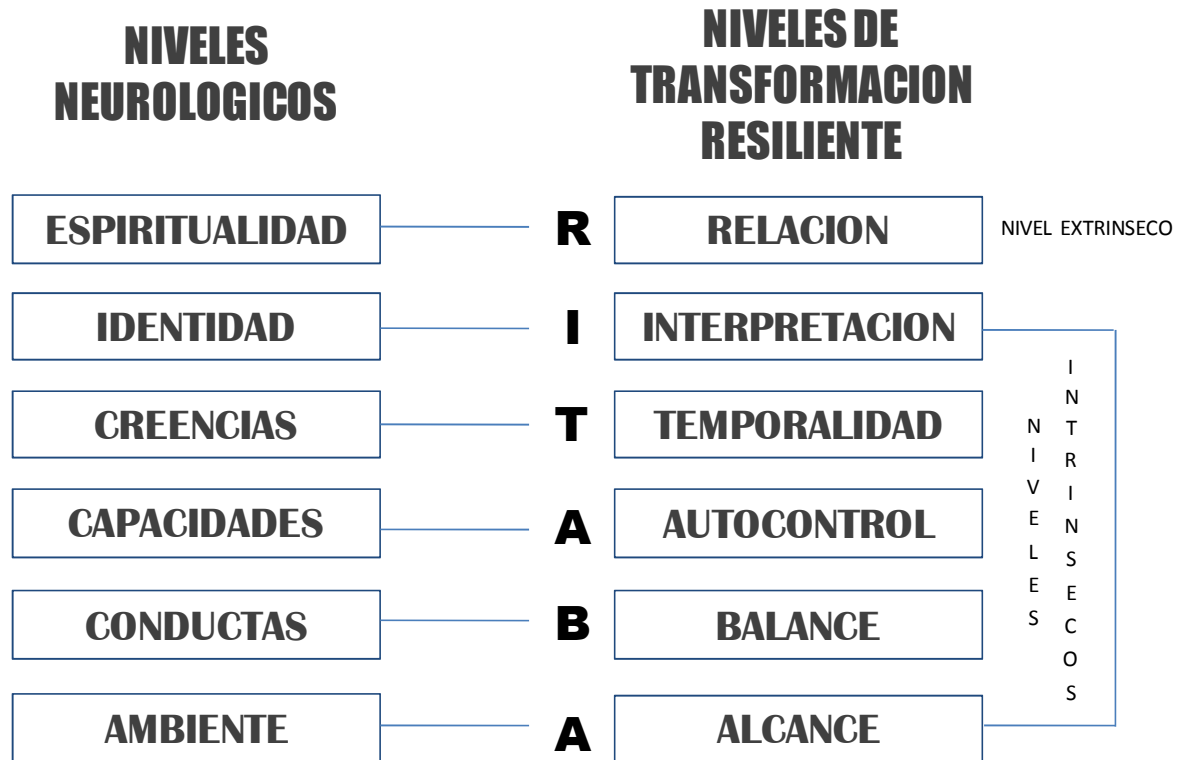
Cuando los niveles neurológicos no están alineados, se vuelve algo muy evidente ante los ojos de los demás pues las personas no muestran congruencias entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen. La Programación Neurolingüística facilita una metodología mediante la cual se pueden alinear dichos niveles. Cuando esto es llevado a cabo, algo sucede en el interior de los individuos, lo cual les permite ser congruentes en su manera de accionar, haciendo más con menos y volviéndolos más conscientes de su papel como seres humanos, como empresarios o ejecutivos, como padres de familia, transformándolos en seres trascendentes, dejando huella.

De allí que es fundamental para una organización que sus empleados estén alineados y coalineados con los niveles neurológicos de la empresa. Según Dilts (1998), cuando las personas comparten una misma visión, misión, valores y objetivos, se encuentran en una mejor disposición para ser más eficientes en su organización.

#### **4. LA RESILIENCIA VISTA DESDE EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL).**

En esta investigación se ha establecido un modelo de resiliencia denominado A.B.A.T.I.R. que guarda concordancia con el modelo de niveles neurológicos propuesto por Dilts (1998). La relación entre los dos modelos se muestra en la figura 3.

**Figura 3**



Fuente: Bracho y Quintero (2008)

Es importante destacar que las reglas por las cuales se rigen los niveles neurológicos también rigen el modelo de resiliencia. Por lo tanto, así como se pueden alinear los niveles neurológicos, también se pueden alinear los niveles de transformación resiliente en los individuos pertenecientes a cualquier organización humana.

De igual manera, como se expresa en el estudio de los niveles neurológicos, en el cual se parte de un nivel inferior como es el entorno hasta llegar al nivel superior el cual es la espiritualidad, en el modelo A.B.A.T.I.R. se parte del nivel alcance hasta llegar al nivel relación.

En tal sentido, el concepto de intervención parte de la necesidad de enfocarse inicialmente en cada nivel de transformación resiliente, aplicando diferentes técnicas de PNL dependiendo de las fortalezas y las debilidades de los individuos u organizaciones, y posteriormente

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), [DOAJ](#),

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Quintero, Nelson; Bracho, Mayte (2009) A.B.A.T.I.R: UN MODELO DE RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS CON EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 44-62

estudiar al individuo y la organización a intervenir desde el punto de vista sistémico a través de la alineación de los diferentes niveles.

## **CONCLUSIONES**

Existe un temor latente cuando se habla de complejidad, debido a esto se huye de ella para refugiarse en la tranquilidad y en la simplificación. Pero simplificar el comportamiento humano no permite ni describirlo, ni conocerlo, ni comprenderlo, ni explicarlo. El paradigma de la complejidad permite aprender más adecuadamente el comportamiento de sistemas complejos como las organizaciones humanas, y el individuo que la compone, visto como un propio sistema.

Se puede concluir que la sistematización del estudio de la resiliencia a través del modelo de los niveles neurológicos ya probado con éxito por la PNL en diferentes ámbitos tanto personales como organizacionales, permitirá desarrollar en forma más efectiva la variable resiliencia.

Asimismo, es importante destacar que esta investigación debe ser profundizada para determinar y crear un patrón de intervención que permita potenciar cada uno de los niveles propuestos en el modelo de transformación resiliente para posteriormente establecer una alineación que permita estudiar a los individuos y a las organizaciones tal como son, sistemas.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BROOKS; R. Y GOLDSTEIN; S. (2004), **The Power of resilience. Achieving balance, confidence, and personal strength in your life.** McGraw-Hill. U.S.A.

CARRASQUERO; E. (2007), **Coeficiente de Adversidad y Resiliencia en personal de a bordo de la Marina Mercante**, Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Doctor en Ciencias Gerenciales. URBE.

CARRIÓN; S. (2001), **Curso de Practitioner en PNL**, Editorial Obelisco, Barcelona España.

CARRIÓN; S. (2003), **Curso de Master en PNL**, Editorial Obelisco, Barcelona España.

CYRULNIK; B. (2001), **Los patitos feos.** Barcelona: Gedisa.

CYRULNIK; B. (2003), **El murmullo de los fantasmas.** Barcelona: Gedisa.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /

Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / [IBT-CCG UNAM](#), [DIALNET](#), DOAJ,

[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),

[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Quintero, Nelson; Bracho, Mayte (2009) A.B.A.T.I.R: UN MODELO DE RESILIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES HUMANAS CON EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA / [www.revistanegotium.org.ve](#) 12 (4) 44-62

CYRULNIK; B., TOMKIEWICZ; S., GUÉNARD; T., VANISTENDAEL; S. Y MANCIAUX; M. (2003). **El realismo de la esperanza**. Barcelona: Gedisa.

DILTS; R. (1998) **Liderazgo creativo**, Editorial Urano, Barcelona España.

DILTS; R. (2004) **Coaching. Herramientas para el cambio**, Editorial Urano, Barcelona España.

DILTS; R., GRINDER; J., BANDLER; R. Y DELOZIER; J. (2007) **Programación Neuro-Lingüística. Volumen 1. El estudio de la estructura de la experiencia subjetiva**, Edición en español, Editorial Khaos, México.

KOTLIARENCO; M, CÁCERES; I Y FONTECILLA; M (1997) **Estado del arte en resiliencia**. CEANIM Centro de Estudios y Atención del Niño y la Mujer.

MADDI; S., Y KHOSHABA; D. (2005), **Resilience at work**, Editorial Amacon, Estados Unidos.

O'CONNOR; J., SEYMOUR; J. (1995), **Introducción a la PNL**, Editorial Urano, Barcelona España.

SIEBERT; A (2005) **The resiliency advantage**, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, USA.

STOLTZ; P. (2000) **Adversity Quotient: Turning Obstacles Struggles into Opportunities**. The Institute for Management Studies, William Morrow, Reno Nevada.

STOLTZ; P. (2003) **Cociente de Adversidad en el Trabajo**. Colombia: Intermedio Editores.

VANISTENDAEL; S. (2003). **Resiliencia y espiritualidad**. Editado por el Bureau International Catholique de l'Enfance.