



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA COMO
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS GERENTES DE UNA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA VENEZOLANA.

AUTOR:

MARÍA CAROLINA ANDRADE DE ANDRADE

Caracas, Octubre 2012



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA



Gerencia Estratégica de Negocios en la Industria Farmo Química,

Alimentaria y Cosmética.

**ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA
COMO TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS GERENTES
DE UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA VENEZOLANA.**

AUTOR

FARMACÉUTICO MARÍA CAROLINA ANDRADE DE ANDRADE

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar al título

de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios en la Industria Farmacéutica,

Alimenticia y de Cosméticos.

TUTOR

Dr. LUIS AROCHA MARIÑO



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Farmacia de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo Especial de Grado** presentado por la Farmacéutico **MARIA CAROLINA ANDRADE DE ANDRADE C.I. 15.518.590**, bajo el título "**ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA COMO TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS GERENTES DE UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA VENEZOLANA**", a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **ESPECIALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMO-QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMÉTICA**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día **04 de febrero de 2013** a la **10:00 a.m.**, para que **la autora** lo defendiera en forma pública, lo que **la autora** hizo en el **aula 702**, del **7mo Piso** de la Facultad de Farmacia, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual **respondió** a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLA**, por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por **la autora**, que **se ajusta** a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

Para dar este veredicto, el jurado estimó que el trabajo examinado: cumple con los requisitos y consideramos que hace un aporte significativo al conocimiento. Sugerimos reorganizar la redacción del primer objetivo, para incrementar su claridad y precisión.

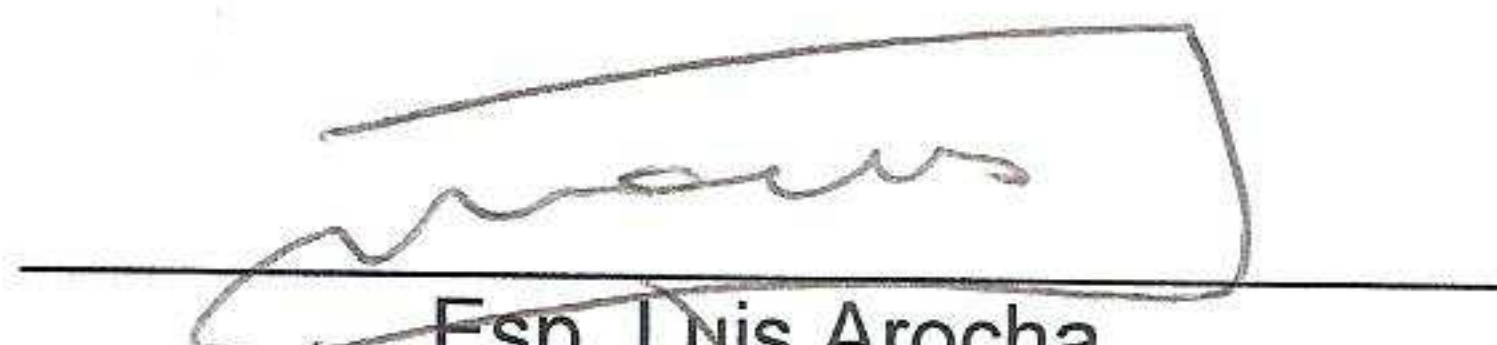
En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los **cuatro** días del mes de **febrero** del año **2013**, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Tutor Coordinador del jurado el Especialista Luis Arocha



Magister . Marianella Terán
C.I. V- 6.979.318
VITE CONSULTORES, C.A.



Esp. Aura Marina Valera
C.I. V- 4.166.396
SIGTH CONSULTORES



Esp. Luis Arocha
C.I. V- 3.401.814
Tutor - Coordinador



ap 04/02/2013

DEDICATORIA

A Dios.

Por darme la oportunidad de vivir, por ser mi amigo incondicional y mi apoyo en cada paso que doy y por colocar en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía a lo largo de esta meta que me trace.

A mis padres.

Por sus ejemplos de perseverancia y constancia y los valores que me han infundado siempre, haciendo de mi la mujer que hoy soy. Por su constante motivación en mis momentos de cansancio, que han sido fuente fundamental para alcanzar cada uno de mis sueños. Porque son mi mayor apoyo. Pero más que nada, por llenar de amor cada día de mi vida. Para ustedes este logro y todo mi agradecimiento.

A mi esposo.

Por ese optimismo con el que siempre me impulsas a seguir adelante, por ser fuente de ánimo inagotable, por tu paciencia, pero especialmente, por el amor que me brindas cada día que juntos compartimos.

A mi amado hijo.

Porque eres mi mayor fuente de inspiración bebé, porque tu hermosa mirada y la luz de tu sonrisa me llena de aliento y fuerza para nunca decaer. Porque eres el regalo más hermoso que me ha dado la vida.

A mis hermana y mi hermano.

Por estar siempre junto a mi apoyándome incondicionalmente y llenándome de ánimo siempre que lo necesito, porque son hermanos y amigos. A mi abuelita, por todo su amor, porque gracias a usted somos una hermosa familia.

A mis familiares, amigos y a todos los que creyeron en mi y que estuvieron a mi lado a lo largo del desarrollo de esta meta, todos sus aporte fueron de mucho valor. Gracias!

A mi pasado... A mi presente... A mi futuro... Con amor....

AGRADECIMIENTOS.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a:

Primeramente Dios, por su infinita bondad y amor.

A mi tutor, el Dr. Luis Arocha, por su dedicación y orientación a lo largo del desarrollo de esta investigación, por sus conocimientos, su apoyo y su guía.

A todos los gerentes y a los miembros de sus equipos de trabajo del laboratorio en estudio, quienes me brindaron con mucha amabilidad toda su colaboración. Gracias a su apoyo fue posible el desarrollo de esta investigación.

A la profesora Marisol Benaim, por sus recomendaciones e impulso para la finalización de este proyecto.

A todos los que de forma directa e indirecta participaron en el logro de esta meta.

A la Facultad de Farmacia y a mi queridísima Universidad Central de Venezuela “la casa que vence las sombras”, por brindarme nuevamente sus aulas de clase para instruirme, por ser participe esencial en cada uno de mis logros profesionales.

iii A todos... Muchísimas Gracias!!!

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

FACULTAD DE FARMACIA

Especialización en Gerencia Estratégica de Negocios en la Industria

Farmacéutica, Alimentaria y Cosmética.

**ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜISTICA COMO
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA LOS GERENTES DE UNA
INDUSTRIA FARMACÉUTICA VENEZOLANA.**

Autor: María Andrade

Tutor: Dr. Luis Arocha

Fecha: Octubre 2012

RESUMEN

En el presente Trabajo Especial de Grado se propone la elaboración de una propuesta de manual de entrenamiento de estrategias comunicacionales de Programación Neurolingüística dirigida a los Gerentes de una Industria Farmacéutica. Esto surge en base al crecimiento estrepitoso de información que generan los constantes cambios y avances que se viven en la actualidad, y que obligan a los gerentes a manejar herramientas comunicacionales que garanticen una comunicación efectiva dentro de la organización, por lo que se propone evaluar la influencia de la Programación Neurolingüística en la comunicación gerencial. Para tal fin, metodológicamente, se realizó una investigación no experimental a la modalidad de diseño de proyecto factible, apoyado en una investigación de tipo documental y de campo, seleccionando como muestra a un grupo de gerentes que prestan sus servicios en el área de producción de una industria farmacéutica ubicada en la Ciudad de Caracas, a quienes a través de la encuesta se les determinó las necesidades comunicacionales, en base a las cuales se desarrolló el manual que da cumplimiento al objetivo general de la investigación. Uno de los alcances más importantes fue corroborar las fallas comunicacionales presentes actualmente en quienes guían las organizaciones y la influencia positiva que sobre las mismas ejerce la Programación Neurolingüística.

ÍNDICE GENERAL.

	Página
VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	23
Objetivos de la Investigación	26
Justificación de la Investigación	27
Limitaciones de la Investigación	28
II MARCO TEÓRICO	

1. Antecedentes	29
2. La Comunicación	30
3. Comunicación Organizacional	39
4. Programación Neurolingüística	54
5. PNL dentro de la Organizaciones	94
 III MARCO METODOLÓGICO	
 Diseño de la Investigación	97
 Variables e Indicadores	98
 Población y Muestra	101
 Instrumento de Recolección de Datos	102
 Procedimiento	103
 IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	106
 V PROPUESTA DE MANUAL DE ENTRENAMIENTO	164
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	207
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	210
 GLOSARIO	216
 ANEXOS	
 1 Encuesta realizada a los Gerentes	219
 2 Encuesta realizada a los Empleados	224

LISTA DE CUADROS

Cuadro		
Pp.		
I.	Ejemplos de palabras utilizadas en los distintos registros sensoriales.	66
II.	Variables e indicadores de la investigación	101
III.	Resultados de pregunta N°1 de gerentes. Cuando le hace promesas a sus empleados referentes al ámbito de trabajo ¿Con qué frecuencia diría que le transmite credibilidad en el momento de realizar las promesas?	107
IV.	Resultados de pregunta N°1 de empleados. En el caso de que su jefe le haga promesas dentro del ámbito de trabajo. ¿Con qué frecuencia diría usted que su jefe le transmite credibilidad al momento de realizar la promesa?	108
V.	Resultados de pregunta N°12 de empleados. ¿Cuándo su supervisor se comunica con usted, percibe o nota diferencias entre lo que transmite con sus palabras y lo que transmite con sus gestos, tono de voz y postura?	110
VI.	Resultados de pregunta N°2 de gerentes. ¿Siente usted que al darles una misma instrucción a dos empleados diferentes obtiene resultados distintos?	112

VII.	Resultados de pregunta N°13 de gerentes. Usted reúne un grupo de empleados que trabajan bajo su supervisión. Todos estos empleados están igualmente calificados para el proyecto que se va a iniciar. Usted debe seleccionar al que será responsable; para esto los reúne y les anuncia que va a iniciar un nuevo proyecto. Les habla de sus bondades, los retos que representa y lo que se podrá lograr; como están igualmente calificados, la única manera que usted tiene para decidirse, es reunirlos y hacerles el planteamiento. A usted le han exigido una decisión inmediata. Para seleccionar al responsable, usted se basaría en	114
VIII.	Resultados de pregunta N°17 de gerentes. ¿Ha notado diferencias en las respuestas de sus empleados cuando usted emite un lineamiento de forma oral a cuando lo hace de forma escrita?	115
IX.	Resultados de pregunta N°18 de gerentes. Cuando emite una orden, la mayoría de las veces lo hace	117
X.	Resultados de pregunta N°2 de empleados. ¿Siente usted que su jefe cuando da una misma instrucción a todos los miembros del equipo de trabajo, cada uno la entiende de distinta forma?	118
XI.	Resultados de pregunta N°14 de los empleados. De acuerdo a su experiencia, su jefe, cuando le aprueba un trabajo lo hace debido a	120
XII.	Resultados de pregunta N°18 de empleados. Cuándo su jefe emite una orden, la mayoría de las veces lo hace	121
XIII.	Resultados de pregunta N° 3 de gerentes. Suponga que le da una	

	instrucción a uno de sus empleados. ¿Sería usted capaz de percibir a través de los gestos o la expresión de la cara de sus empleados cual fue su reacción con respecto a la instrucción dada?	122
XIV.	Resultados de pregunta N° 5 de gerentes. Cuando sus empleados se comunican con usted, ¿siente que hay coherencia entre lo que dicen y lo que expresan con sus gestos o expresiones de la cara?	124
XV.	Resultados de pregunta N° 16 de gerentes. Si se le pidiera identificar a uno de sus empleados nombrándole algún gesto característico que hace con frecuencia, ¿podría hacerlo?	125
XVI.	Resultados de pregunta N° 17 de empleados. ¿Cuándo su jefe le da un lineamiento sobre una tarea específica, ha notado que antes que usted hable para finalizar, él le pregunta si entendió o está de acuerdo?	127
XVII.	Resultados de pregunta N° 19 de empleados. ¿Usted tiene la impresión de que su jefe le lee el pensamiento?	128
XVIII.	Resultados de pregunta N° 4 de gerentes. ¿Existe alguna diferencia entre “Lenguaje No Verbal” y “Lenguaje Verbal”?	130
XIX.	Resultados de pregunta N° 9 de gerentes. ¿Se preocupa usted por transmitir con sus expresiones o sus gestos lo que dice con sus palabras?	131
XX.	Resultados de pregunta N° 15 de gerentes. ¿Alguna vez ha utilizado el “Lenguaje no verbal” para comunicarse con sus empleados?	132
XXI.	Resultados de pregunta N° 3 de empleados. ¿Existe alguna	

	diferencia entre el “Lenguaje No Verbal” y el “Lenguaje Verbal”?	133
XXII.	Resultados de pregunta N° 4 de empleados. ¿Le ha transmitido su jefe mensajes con la sola expresión y/o gestos, es decir, sin utilizar palabras?	134
XXIII.	Resultados de pregunta N° 16 de empleados. ¿Alguna vez su jefe ha utilizado el Lenguaje No Verbal para comunicarse con usted?	136
XXIV.	Resultados de pregunta N° 6 de gerentes. Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunir a sus empleados para darles una información muy importante. ¿Durante la reunión lograría usted que sus empleados se sintieran cómodos y en “sintonía con usted”?	138
XXV.	Resultados de pregunta N° 14 de gerentes. Cuando usted se comunica con sus supervisados, ¿procura adoptar en forma deliberada la misma postura corporal que ellos?	139
XXVI.	Resultados de pregunta N° 5 de empleados. Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunirse con su jefe porque van a darle una información muy importante. ¿Durante la reunión logra su jefe que todos sus empleados se sientan cómodos y en “sintonía”?	141
XXVII.	Resultados de pregunta N° 11 de empleados. ¿Cuándo usted está interactuando con su supervisor, la mayoría de las veces percibe que ambos están en sintonía?	142
XXVIII.	Resultados de pregunta N° 15 de empleados. Cuando su jefe se comunica con usted, ¿percibe que hay sintonía entre ambos, que se siente usted a gusto?	143

- XXIX. Resultados de pregunta N° 7 de gerentes. Si un empleado hace algo en forma diferente a como usted se había imaginado, lo considera 144
- XXX. Resultados de pregunta N° 19 de gerentes. Imagine que le dio una instrucción a uno de sus empleados para que realizara una tarea determinada y este la realizó en forma diferente a como usted se la había comunicado, entonces usted pensaría: 145
- XXXI. Resultados de pregunta N° 11 de gerentes. Suponga que está explicando a su equipo de trabajo el programa que hay que hacer en una semana, y uno de sus empleados toma el trabajo y pretende hacerlo él solo, usted 147
- XXXII. Resultados de pregunta N° 6 de empleados. ¿Cuándo usted o sus compañeros de trabajo hacen algo diferente a lo que el jefe se había imaginado, el mensaje que ustedes reciben de él es...? 149
- XXXIII. Resultados de pregunta N° 13 de empleados. Imagine que su jefe le dio una instrucción para que realizara una tarea determinada y usted la realizó de forma diferente a como él se la había comunicado. ¿Qué pensaría usted que su jefe diría? 150
- XXXIV. Resultados de pregunta N° 9 de empleados. Suponga que le han asignado un trabajo muy fuerte que debe entregar en una semana, en primer momento, que piensa que le diría su jefe 151
- XXXV. Resultados de pregunta N° 8 de gerentes. Suponga que un supervisado le dice: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, usted: 153

XXXVI.	Resultados de pregunta N° 12 de gerentes. ¿Si usted se encontrara en una situación donde tiene que reunir a todos sus empleados para darles una información sobre un proyecto a realizar y uno de ellos manifiesta no estar de acuerdo, su actitud sería?	154
XXXVII.	Resultados de pregunta N° 7 de empleados. Suponga que en un día de trabajo normal, usted le dice a su jefe: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, su jefe	156
XXXVIII	Resultados de pregunta N° 8 de empleados. Cuando usted plantea situaciones con dificultad, problemas de trabajo, etc. ¿Su supervisor lo ayuda a ver las cosas desde un punto de vista más positivo?	157
XXXIX	Resultados de pregunta N° 10 de gerentes. Cuándo usted emite una información a sus empleados, siente que generalmente lo hace	159
XXXX	Resultados de pregunta N° 10 de empleados. Cuando su jefe le emite una información usted siente que generalmente lo hace	160
XXXXI	Resumen de análisis de resultados para cada indicador	162
XXXXII	Cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación	209

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Pp.
1. Porcentaje de gerentes que consideran transmiten credibilidad a sus empleados.	107
2. Porcentaje de empleados que perciben credibilidad en sus gerentes.	109
3. Frecuencia con que los empleados perciben incongruencia en el mensaje de sus gerentes.	110
4. Porcentaje de conocimiento de los gerentes de la influencia del canal de comunicación.	1112
5. Distribución de uso de los Sistemas de Representación por parte de los gerentes.	114
6. Porcentaje de detección por parte de los gerentes, de diferencias al emitir mensajes por vías de comunicación diferentes.	116
7. Vía de comunicación más utilizada por los gerentes.	117
8. Frecuencia con que los empleados perciben una misma información de forma diferente.	119
9. Percepción de los empleados de sistema de representación preferencial de sus gerentes.	120
10. Percepción de los empleados de vía de comunicación más empleada por sus gerentes.	121
11. Porcentaje de gerentes que perciben estados emocionales de sus empleados mediante su lenguaje no verbal.	123

12.	Porcentaje de gerentes que detectan diferencias entre el mensaje verbal y no verbal de sus empleados.	124
13.	Porcentaje de gerentes capaces de identificar gestos característicos de sus subordinados.	126
14.	Porcentaje de empleados que reciben de sus jefes preguntas corroborando entendimiento a información suministrada.	127
15.	Porcentaje de empleados que perciben que sus gerentes les leen la mente.	128
16.	Conocimiento por parte de los gerentes de diferencia entre Lenguaje Verbal y No Verbal.	130
17.	Porcentaje de Gerentes que tratan de transmitir el mismo mensaje a través ambos lenguajes.	131
18.	Porcentaje de gerentes que han utilizado Lenguaje no Verbal como vía de comunicación.	132
19.	Conocimiento por parte de los empleados de diferencia entre Lenguaje Verbal y No Verbal.	133
20.	Porcentaje de empleados que consideran que sus gerentes le han transmitido mensajes vía Lenguaje No Verbal.	135
21.	Porcentaje de empleados que consideran que sus gerentes han utilizado el Lenguaje No Verbal para comunicarse.	136
22.	Porcentaje de gerentes que consideran lograr sintonía durante las reuniones con sus subordinados.	138
23.	Porcentaje de gerentes que procuran adoptar la misma postura que sus	

subordinados durante la comunicación.	140
24. Porcentaje de empleados que consideran que sus gerentes logran sintonía durante sus reuniones.	141
25. Porcentaje de empleados que perciben estar en sintonía con sus gerentes durante una conversación.	142
26. Porcentaje de empleados que se sienten a gusto conversando con sus gerentes.	143
27. Distribución de clasificación asignada por los gerentes a sus subordinados al actuar de forma diferente a la esperada.	145
28. Distribución de clasificación asignada por los gerentes a sus subordinados al realizar un trabajo de forma diferente a la indicada.	146
29. Distribución de clasificación dada por los gerentes a subordinados que toman trabajos para desarrollar de forma individual.	148
30. Distribución de clasificación que consideran los subordinados les asignan sus gerentes, si actúan de forma diferente a la esperada.	149
31. Distribución de clasificación que consideran los subordinados pueden recibir de sus gerentes, al realizar un trabajo de forma diferente a la indicada.	150
32. Distribución de respuesta que de acuerdo a la opinión del subordinado, puede recibir de su jefe ante la asignación de un trabajo fuerte.	152
33. Distribución de clasificación dada por los gerentes a los subordinados, ante expresiones de queja por parte de los mismos.	154
34. Distribución de actitud de un gerente ante el desacuerdo de un	

subordinado.	155
35. Distribución de actitud de un gerente ante el desacuerdo de un subordinado, desde el punto de vista de este último.	157
36. Porcentaje de subordinados que consideran reciben apoyo de sus gerentes ante situaciones de dificultad.	158
37. Distribución de clasificación del tipo de información emitida por los gerentes, desde su autoevaluación.	160
38. Distribución de clasificación del tipo de información emitida por los gerentes, desde el punto de vista de los subordinados.	161

INTRODUCCIÓN.

El concepto de “Organización” puede ser planteado desde diferentes puntos de vista y ajustado de acuerdo a los intereses particulares de cada sistema como tal, no obstante, indiferentemente del tipo de organización, no es posible realizar una descripción integral al margen de la *Comunicación*, por ser esta el sistema nervioso de toda entidad social conformada por personas y orientada al logro de metas. Por lo que, la forma idónea de detallar una empresa es definiendo sus procesos, su personal y su sistema de comunicación.

Las empresas están conformadas por personas que en su día a día desempeñan sus labores, toman decisiones, trabajan en equipos, alcanzan objetivos comunes y se mantienen en una constante relación interpersonal, que sólo es posible mediante la comunicación, sistema que además permite que la información llegue a todos los rincones de la organización.

Ahora bien, hoy en día los avances tecnológicos, la globalización, las innovaciones y los constantes cambios a los que están sometidas las organizaciones, generan un caudal de información de suma importancia, que si no se transmite de forma adecuada pierde su valor, hecho que no es de extrañarse ocurra constantemente y no en pocas empresas, que enfrentan permanentes problemas de comunicación.

El crecimiento estrepitoso de consumo de información, ha generado que aquellas organizaciones que no poseen un sistema comunicativo bien estructurado (pudiendo abarcar incluso organizaciones del ramo farmacéutico), presenten problemas

suficientemente importantes como decisiones detenidas o mal tomadas (puesto que la información es la base de la toma de decisiones), riesgos de enfrentamientos a causa de diferencias de ideas, malos entendidos, desmotivación, y climas de trabajos insanos, generando frustración en quienes son parte activa de la empresa y conforman el proceso de comunicación.

Es aquí donde entra la Programación Neurolingüística, que surge como un nuevo enfoque de la comunicación y de cambio humano, siendo una disciplina que ofrece herramientas que desarrollan habilidades comunicativas de máxima calidad, especialmente útiles en personas que ejercen cargos gerenciales, en los que la comunicación efectiva es parte de su trabajo diario y del éxito de su liderazgo.

No obstante, la excelencia comunicacional emprendida mediante la PNL no está directamente enfocada a la organización sino más bien a la gente que forma parte de ella, es decir, se basa en la búsqueda de la excelencia de la persona como ser individual, considerando que cada miembro de la organización es parte esencial de la misma, y que personas capaces de ser excelentes comunicadores constituirán una organización de éxito.

Considerando que el impacto de la PNL tiene lugar persona a persona, en este trabajo especial de grado se propone desarrollar un manual de entrenamiento, cuyo objetivo es proporcionar herramientas comunicacionales propias de la programación neurolingüística, a cada uno de los gerentes de una industria farmacéutica, como base para el inicio de un sistema de comunicación organizacional efectivo.

Se hace imperante abordar inicialmente todo el contenido teórico tanto de comunicación organizacional como de programación neurolingüística, posteriormente, reflejar los resultados obtenidos directamente de un grupo de farmacéuticos de una industria farmacéutica en específico, para finalmente desarrollar una propuesta de manual de entrenamiento basada en las necesidades comunicativas detectadas en la población de estudio.

Con base en lo anteriormente señalado, el presente trabajo especial de grado queda estructurado de la siguiente forma:

Capítulo I. Hace referencia al Planteamiento del Problema, los Objetivos, y la Justificación del trabajo.

Capítulo II. Hace referencia al Contenido Teórico que fundamenta el objetivo general de la investigación.

Capítulo III. Corresponde al Marco Metodológico utilizado para la investigación.

Capítulo IV. Trata el Análisis e Interpretación de los Resultados recolectados en la muestra de estudio.

Capítulo V. Se presenta la propuesta de Manual de Entrenamiento.

Finalmente se arrojan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El diccionario de la Real Academia Española en una de sus definiciones del término *Organización* menciona “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”; bajo este concepto, se podría decir que los seres humanos desde el momento en el que nacen viven en “organizaciones” puesto que no son seres destinados a estar solos, siendo la convivencia con el entorno lo que forma las experiencias de cada individuo.

Desde el punto de vista social, las organizaciones empresariales son la mayor y más importante agrupación de personas, donde se persiguen objetivos empresariales que difícilmente se puede alcanzar con la acción individual, por lo tanto, su mayor recurso son los individuos que la conforman, desde los directivos y gerentes, hasta los subordinados y/o obreros donde la acción conjunta está dirigida hacia el alcance de una meta o finalidad.

Para el año 1996, el Dr. Burgos menciona que las empresas en Venezuela eran llevadas bajo gerencias que “no utilizan el estilo participativo, no planifican adecuadamente, es pobre en delegación de autoridad”... (Burgos, 1996, pág. 22), lo cual, directa e indirectamente afectaba la productividad y competitividad de las mismas.

“La poca competitividad de que adolece nuestro país está enmarcada más en el aspecto cultural que tecnológico” (Idem).

Es en este aspecto cultural, donde posiblemente se enfrentan los esquemas e ideologías propias de cada gerente, conllevando no sólo a faltas de entendimientos por mala comunicación, sino también, al riesgo de enfrentamientos y diferencias que traen como consecuencias el desvío de las acciones para el alcance de los objetivos.

Tomando en consideración una posible problemática comunicacional general, se decidió evaluar, a los gerentes que laboran en el área de producción de una industria farmacéutica en específico. Esto con base en la experiencia laboral del autor en dicha área, quien detecta constantes malos entendidos, decisiones retardadas, proyectos manejados de manera errónea, e incluso enfrentamientos por puntos de vista diferentes entre el personal que allí labora; inconvenientes que generalmente se perciben entre los gerentes y los miembros de sus equipos de trabajo. Esta situación, motiva al investigador a indagar si la problemática observada se encuentra relacionada con fallas comunicacionales presentes en la organización.

Como parte de la investigación, y en base a las necesidades que se detecten, se invita a la práctica de técnicas y herramientas de comunicación innovadoras con las que se crean ambientes de armonía, efectividad y productividad. Por ello, se propone en la presente investigación, la utilización de una estrategia que... “hunde sus raíces en el Modelado de la Excelencia”... (Arocha, 2005, pág. 21), conocida como Programación Neurolingüística (PNL), la cual, es un arte y a la vez una ciencia de la excelencia y el desarrollo personal. Un arte porque cada persona le otorga un toque único y especial a lo

que está realizando que no es posible expresar con palabras y técnicas. Y a la vez, es una ciencia porque hay métodos y procesos para determinar los modelos empleados por personas sobresalientes en un campo para obtener resultados exitosos. Asimismo, es una habilidad práctica que crea los resultados que cada persona desea alcanzar, marcando la diferencia entre lo normal y lo excelente.

Por lo tanto, cabe citar a O'Connor y Seymour (1995), quienes señalan:

La PNL trata de la estructura de la experiencia humana subjetiva; como organizamos lo que vemos, oímos y sentimos, y como revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. También explora como lo describimos con el lenguaje y como reaccionamos, tanto intencionadamente como no, para producir resultados. (pág. 30)

La Programación Neurolingüística (PNL), es un conjunto de habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva, que permite conocer y optimizar las capacidades del individuo, permitiéndole controlar sus emociones, cambiar conductas, mejorar sus relaciones, mantenerse en equilibrio, lograr el autoconocimiento, y muchos otros beneficios.

No sólo refina y desarrolla la efectividad de cada individuo en su desarrollo personal sino también laboral, desarrollando habilidades que le permiten descubrir cómo piensan, sienten y actúan cada una de las personas con las que labora, ingresando en su “mapa mental” y por ende, pudiendo conocer la mejor forma de comunicarse y de ayudarlas y motivarlas, conllevando a la participación activa para desarrollar sentido de pertenencia, creatividad, motivación, innovación, y aumento del rendimiento.

Estas herramientas de la PNL que son ejecutadas de forma sencilla y práctica, pueden ser empleadas por los Gerentes del área de producción de la Industria Farmacéutica, a fin de crear ambientes de armonía y efectividad, y optimizar las relaciones con los subordinados y los superiores.

Partiendo de la problemática expuesta, se derivan las siguientes interrogantes: ¿Cuentan los Gerentes de la Industria Farmacéutica con técnicas para optimizar las relaciones y comunicación con sus subordinados y superiores? ¿Conocen los Gerentes de la Industria Farmacéutica la Programación Neurolingüística? ¿Cuáles son las necesidades de los Gerentes de la Industria Farmacéutica que podrían ser cubiertas con herramientas de Programación Neurolingüística? ¿Sería pertinente elaborar un plan de entrenamiento con estrategias comunicacionales de Programación Neurolingüística destinado a los Gerentes de la Industria Farmacéutica, que les permita conocer y dominar dichas herramientas?.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan de entrenamiento de estrategias comunicacionales de Programación Neurolingüística, dirigido a los Gerentes de la Industria Farmacéutica, que les permita optimizar el alcance de los objetivos empresariales.

Objetivos Específicos

- Determinar si los Gerentes de la Industria Farmacéutica poseen habilidades comunicacionales que optimicen sus relaciones y comunicación con sus subordinados y superiores.
- Determinar las necesidades de los Gerentes de la Industria Farmacéutica en términos de comunicación que podrían ser cubiertas con estrategias de Programación Neurolingüística.
- Diseñar un programa de estrategias de comunicación compuesto por herramientas de programación neurolingüística dirigido a gerentes de una industria farmacéutica venezolana.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, la comunicación forma parte de una herramienta valiosa dentro de las estructuras funcionales de las empresas, permitiéndole al gerente no sólo generar un clima de trabajo óptimo, sino también motivar a sus subordinados, orientarlos para su desarrollo, comprometerlos con su trabajo, promover los objetivos y metas empresariales, entre muchos otros beneficios. De allí que la importancia radica en utilizar estrategias por parte del Gerente que garantice una comunicación eficaz y efectiva.

Por lo tanto, surge el interés de brindarles a los Gerentes del área de producción de la Industria Farmacéutica Venezolana, un instrumento novedoso, de alto contenido

pragmático, basado en las estrategias de la Programación Neurolingüística, las cuales les permita ser más conscientes de lo que ocurre en su mente y a su alrededor, creando un ambiente de confianza y cooperación mutua para entablar una comunicación exitosa y por ende un mayor alcance de los objetivos empresariales.

Asimismo, se justifica en la necesidad de servir de Trabajo Especial de investigación para dar cumplimiento a las normas de la Comisión de Estudios para graduados de la Universidad Central de Venezuela.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

En el presente trabajo especial de grado se presentaron las siguientes limitaciones a causa de falta de recursos y tiempo:

No fue posible encuestar a la totalidad de los gerentes que integran a la empresa farmacéutica en estudio.

No fue posible realizar la validación del manual mediante el juicio de expertos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES

En Venezuela se han realizado algunos trabajos que se encuentran relacionados con la presente investigación. Entre estos se mencionan:

Aponte, A. y Troncoso, S. (1998), realizaron un trabajo de grado titulado: “La PNL como medio para mejorar la comunicación organizacional” para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la UCAB. El objetivo principal de la investigación fue: “Comprobar si mejora la comunicación entre la gerencia de primera línea y los empleados de las organizaciones mediante la implantación de un programa de entrenamiento en comunicación basado en la Programación Neurolingüística”. Las autoras concluyen no sólo que existe una necesidad por parte de los gerentes de primera línea de desarrollar habilidades que mejoren su comunicación, sino además que la aplicación de un programa de entrenamiento de PNL realizado a dichos gerentes, les ofrece a corto plazo dichas herramientas comunicacionales.

Medina, Y. y Perez, R. (1998), realizaron un trabajo de grado titulado: “Propuesta de manual de Programación Neurolingüística para el uso adecuado de las comunicaciones en una organización que trabaja con franquicias”, para optar al título de

Licenciadas en Comunicación Social en la UCAB. El objetivo principal de la investigación: “Elaborar para una organización que trabaje con el sistema de franquicias una propuesta de manual de Programación Neurolingüística (PNL) que le permita un uso adecuado de sus comunicaciones”. En este trabajo de grado se concluye que la PNL ofrece herramientas comunicacionales altamente potenciales tanto para el adiestramiento que inicialmente se da del franquiciante al franquiciado, como herramientas que disminuyan o eliminen las principales barreras de comunicación que puedan estar presentes en el entorno laboral.

Adicionalmente Soto, J. (2008), realizado un trabajo titulado “Propuesta de un manual de PNL que permite comprender al cliente en el cierre de la negociación”, a fin de optar al título de Licenciado en Comunicación Social en la UCAB. En esta investigación el autor concluye que la PNL ofrece herramientas comunicacionales que permite a los vendedores, comprender y satisfacer al cliente generando un ambiente ganar – ganar. Asimismo señala, que el manual propuesto ayuda a los vendedores a solucionar inconvenientes que se puedan presentar durante el proceso de venta y que pueden ser manejados a través de herramientas comunicacionales.

2. LA COMUNICACIÓN

La etimología de la palabra comunicación proviene del latín *communicare*, que significa comunión o participación en común, con lo cual se establecía que comunicar es transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de hacerlos en “común” con otra(s) persona(s). Sin embargo, la semántica de dicha palabra ha ido evolucionando con el

tiempo llegando incluso a designar los medios de comunicación (prensa, radio, televisión) y a asociarse con la tecnología (Internet).

Ahora bien, a pesar de que una de las conductas más antiguas del hombre es la comunicación, actualmente no existe una definición concreta y precisa para dicho proceso. Diversos autores la han definido de la siguiente manera:

Según Díez, S (2006) “la comunicación es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos” (p. 8).

Pichon (1975) afirma que “comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano” (p. 89).

Bertoglio (1975) define el proceso de comunicación como... “la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y, mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo.” (p. 80)

Indiferentemente del planteamiento tomado, el acto de la comunicación se puede descomponer en diferentes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, retroalimentación, y todo esto dentro de un medio, espacio – tiempo.

1.1. Elementos de la Comunicación

En el año 1948 Claude Edwood Shannon establece un modelo de comunicación conocido como el Modelo de Shannon y Weaver o Modelo matemático de la comunicación, en el que se señalan los elementos y procedimientos básicos de la comunicación y apoya la comprensión de la misma.

Shannon propone un esquema del sistema general de comunicación, conformado por una cadena de elementos: fuente de información, mensaje, transmisor, código, receptor, destino y fuente de ruido.

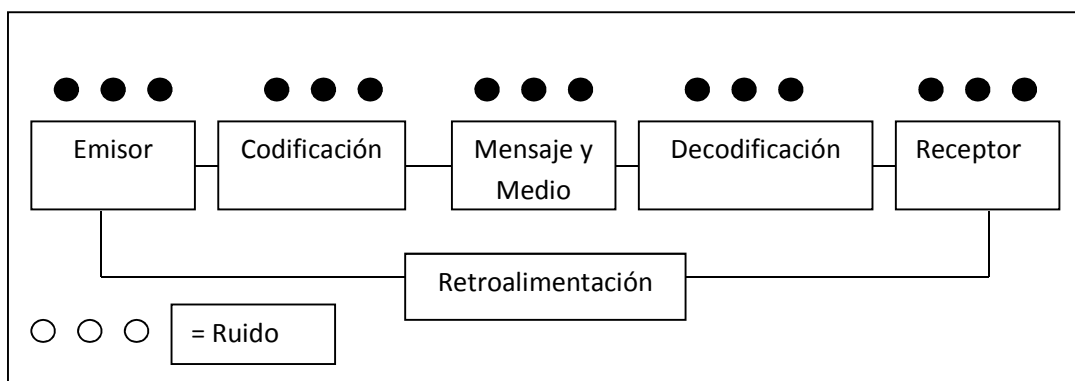


Figura 1. Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver. Tomado de: “Organizaciones: Comportamiento, estructura y proceso” por J. Gibson, 2006, p. 650

Fuente de Información: Es también conocida como emisor. Es la que genera el mensaje al operar con una unidad de información o un conjunto de datos que desea transmitir a un receptor, tomando en cuenta la utilización de un mismo código.

El emisor siempre tendrá ideas, conocimientos, información e intenciones para comunicarse. Su función básica consiste en codificar el mensaje a emitir.

En una organización, todos los integrantes de la misma pueden actuar como emisores, siempre que quieran transmitir una determinada información.

Codificación: es el código o sistema de señales, signos y símbolos que componen el mensaje a transmitir ya sea de forma verbal o no verbal.

Una lengua es un código cuyas unidades pueden producir infinitos enunciados.

Mensaje: es un conjunto de datos, ideas o una cantidad seleccionada de información que se desea transmitir al receptor.

El mensaje es generado por la fuente de información o el emisor, conteniendo una cantidad de información y codificado bajo un conjunto de símbolos y signos, con el fin de que la información logre su objetivo.

Medio o Canal: Vía por la cual circula el mensaje del emisor al receptor, puede ser desde la voz humana hasta los sistemas más sofisticados.

En las organizaciones, incluyendo el laboratorio farmacéutico en estudio, existen una variedad de canales para hacer llegar la información a sus integrantes, de forma directa, videoconferencias, llamadas telefónicas, correo electrónico, intranet e internet, fax, reuniones grupales, memos, entre otras. Siendo la elección del canal de comunicación un elemento importante sobre la eficacia de la comunicación y el alcance del objetivo de la información transmitida.

Receptor: Es la persona o grupo de personas a quienes va dirigido el mensaje o información codificada, y quienes debe conocer el código empleado por el emisor para poder descifrar, interpretar y comprender correctamente el mensaje.

La decodificación e interpretación del mensaje por parte del receptor se verá influenciada por sus habilidades y experiencias previas, cuanto más se aproxime el

mensaje captado por el receptor al objetivo o intención del emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

Retroalimentación: Elemento clave que permite a ambas partes (emisor y receptor) asegurarse que el mensaje fue recibido con éxito. Este proceso de retroalimentación sólo se consigue en los procesos de comunicación bilaterales.

La retroalimentación es la comunicación de retorno, que se presenta mediante el intercambio de palabras, gestos, expresiones, muecas faciales, como respuesta a una reacción. En una organización o empresa, ésta determina si ha habido éxito o no al comunicarse con sus integrantes y/o clientes.

Interferencias o Ruido: “El ruido es la interferencia que puede distorsionar una señal modificando la forma del mensaje que se desea transmitir”... (Pelayo y Cabrera, 2001, p. 14).

Es en el canal de comunicación donde tiende a existir mayor incidencia del ruido, siendo posible que se desaparezcan, se distorsionen o se añadan datos diferentes a los originalmente transmitidos por el emisor.

Según Bertoglio (1975) “La información desde la fuente de información se supone que parte sin error. Pero las señales recibidas pueden contener errores causados por alguna operación no apropiada, por ruido, o por algún problema contenido en el medio de información”... (p. 85).

1.2. Comunicación No Verbal

Dentro de la comunicación, existe la expresión no verbal, es la que no se expresa con palabras, sino a través de gestos, tono de voz, movimientos, posturas corporales, y se caracteriza por su involuntariedad.

Para Knapp el término no verbal se utiliza “para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas” (Knapp, 1988, p.12).

De acuerdo a un estudio realizado en el año 1967 por el investigador Albert Mehrabian ... “el 55% de la significación de la comunicación proviene de los mensajes del cuerpo, el 38% del paralenguaje (el modo de hablar) y el 7% restante de las palabras” (Rodríguez y Hernández, 2010, p. 11).

Ahora bien, la comunicación verbal y la no verbal forman parte de un único sistema de comunicación en el que se complementan para transmitir una información al interlocutor. Rodríguez y Hernández (2010) señalan que la comunicación no verbal ... “reitera lo expresado verbalmente, contradice lo expresado con palabras, sustituye a la comunicación verbal, complementa al canal verbal matizando el significado de las palabras, enfatiza lo expresado verbalmente y regula el intercambio comunicativo entre los interlocutores” (p. 8).

Existen diferentes versiones con respecto a la clasificación de las categorías que integran la comunicación no verbal; no obstante una de las más seguidas por los investigadores es la establecida por Marck Knapp, quien establece siete (7) categorías:

a. Comportamiento Kinésico: Estudia la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo. De acuerdo a Poyatos (2003) la Kinésica se puede definir como:

Movimientos y posiciones de base psicomuscular conscientes o inconscientes, aprendidos o somatogénicos, de percepción visual, audiovisual y táctil o cinestésica, aislados o combinados con la estructura lingüística y paralingüística y con otros sistemas somáticos y objetuales, con valor comunicativo intencionado o no. (p. 77)

Es decir, comprende todos aquellos aspectos dinámicos, los movimientos faciales y corporales, las posturas, y las maneras (modales personales o formas convencionales de realizar las acciones). Estas señales aportan un significado a la comunicación verbal, pueden ser intencionales o simplemente expresivas y darle al interlocutor información sobre las emociones o la actitud del hablante.

Los gestos son movimientos psicomusculares que incluyen movimientos faciales (realizados con las cejas, frente, labios, nariz, boca ceño, ojos) y los movimientos corporales (realizados con manos, dedos, hombros, cabeza, piernas). Hay gestos intencionados que acompañan o complementan la comunicación verbal y que tienen como finalidad enfatizar el mensaje que va dirigido al receptor; y hay gestos inconscientes que reflejan el estado emotivo de las personas. Generalmente, en este tipo de comportamiento kinésico se ponen en funcionamiento una combinación de órganos (ejemplo: al saludar se agita la mano y se esboza una sonrisa).

La postura es la posición física del cuerpo, la cual comunica de forma pasiva y su interpretación depende del movimiento y de la orientación o el ángulo que tiene el emisor hacia los demás, por ejemplo, el ángulo de orientación puede regular el grado de intimidad de una conversación. Fast (1994) refiere que... “las personas que comparten un mismo punto de vista también tienden a compartir la misma postura” (p. 101).

Las maneras, se refiere a determinados hábitos de comportamientos culturales, en este se incluye los gestos y movimientos relacionados con la cultura y que pueden conllevar a mal interpretaciones de la comunicación cuando no se toman en consideración.

Este comportamiento kinésico será posteriormente mencionado a lo largo del estudio de la programación neurolingüística, por ser parte importante de sus herramientas comunicacionales.

b. Características físicas: son señales que no precisan movimientos, en esta categoría Knapp incluye todas aquellas características intrínsecas de la persona y que permanecen imperturbables durante la comunicación, es decir, el aspecto físico, la forma del cuerpo, el olor de la persona, el atractivo, el color de piel y de ojos, el cabello, la altura. Estas características reflejan la forma como cada persona se ve y como se proyecta ante los demás. Según Knapp la vestimenta de una persona puede reflejar atributos personales como el estatus socioeconómico, el estatus profesional, la personalidad, los intereses, los valores, entre otros.

c. Conducta Táctil: comprende golpes, caricias, guiar a otra persona, sostener algo y similares.

d. Paralenguaje o Paralingüística: estudia el comportamiento no verbal expresado en la voz. Íntimamente vinculado con la comunicación verbal, puesto a que está relacionado con la forma de decir las cosas. En el paralenguaje se toma en consideración las cualidades de la voz, donde se incluye ritmo, resonancia, timbre de voz, rasgos entonativos, control de la articulación, control labial de la voz y control de la glotis.

Asimismo, abarca las vocalizaciones que son: los caracterizadores vocales (risas, llantos, suspiros, carraspeos, gritos, estornudos y bostezos); los cualificadores vocales (intensidad de la voz, controles laríngeos o faríngeos); y los alternantes paralingüísticos (chasquidos linguales, siseos, aspiraciones, espiraciones, gruñidos, resoplidos, sonidos dubitativos, entre otros).

e. Proxémica: Estudia el comportamiento no verbal relacionado con el espacio personal. Abarca la expresión de los mensajes no verbales con el uso del espacio, es decir, la utilización y estructuración del espacio que rodea a la persona, ejemplo la distribución de los asientos en una sala de reunión. Para Knapp (1988) ... “se ocupa de cómo la gente usa y responde a las relaciones espaciales en el establecimiento de grupos formales e informales” (p. 25).

Asimismo, implica la orientación espacial personal, que se refiere a la proximidad física en la interacción y el contacto personal.

f. Artefactos: es la manipulación de objetos por parte de una persona que se está comunicando, actuando como una expresión no verbal. Para Knapp se consideran artefactos la ropa, cosméticos, accesorios, etc.

g. Factores del entorno: Se trata de todos aquellos elementos que se encuentran en un proceso de comunicación pero que no son parte directa del mismo, no implica a los participantes de dicho proceso. Consta de todo lo relacionado con el entorno: muebles, decoración, aspecto arquitectónico, temperatura del ambiente, colores, ruidos, etc.

Ahora bien, el análisis de la comunicación no verbal requiere tener en cuenta varios criterios: cada comportamiento o elemento no verbal está asociado al sistema de comunicación de la persona y como tal debe ser interpretado, y no como algo aislado; la interpretación de los movimientos debe hacerse en coherencia con la parte verbal de la comunicación; y por último, es importante identificar cada comportamiento no verbal en su contexto (emocional, informativo, complementario, etc).

Posteriormente se describirá el uso del lenguaje no verbal como parte fundamental de las herramientas de PNL, la cual, ofrecerá mejoras en la comunicación organizacional.

2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Anteriormente se trataron los aspectos de la comunicación que se consideran importantes para abordar el tema de la Comunicación Organizacional. Por consiguiente, se continuará estableciendo una definición de Organización a fin de conceptualizar los dos elementos que dan título a este apartado, y posteriormente abordar el tema de la Comunicación Organizacional como un todo.

Para Schein (citado en Rodríguez, 2005) una organización es “la coordinación planificada de las actividades de un conjunto de personas para el logro de un objetivo común y explícito, a través de una cierta división del trabajo y de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad” (p. 66).

Daft y Steers (1992), la definen como “una entidad social que está orientada hacia el logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberante estructurado y un límite o frontera identificables” (p. 13).

Todo sistema organizativo recibe recursos del entorno (también conocidos como inputs), los transforma y genera bienes y/o servicios (conocidos como outputs), que satisfagan ciertas necesidades humanas o la demanda del entorno. Los objetivos y estrategias de toda organización se fundamentan en la producción de dichos bienes y/o servicios que se desean generar. Otro rasgo de una organización es el mecanismo de retroalimentación o feedback, que permite a la empresa recibir información constante sobre el impacto que sus bienes y/o servicios están generando en el entorno, de manera de poder realizar reajustes en sus procesos según sea necesario.

Una organización no sólo es una obra humana, sino también está compuesta por hombres, donde cada praxis proviene de los conocimientos, capacidades y motivaciones del mismo, y donde por la naturaleza del hombre, cada actividad que se produce requiere de acción e interacción, lo que no puede lograrse al margen de la comunicación.

Tomando lo anteriormente expuesto y el tema de investigación del trabajo, se enfocara la organización, específicamente la industria farmacéutica en evaluación, como una unidad de estudio desde la perspectiva de la comunicación.

2.1. Definición de Comunicación Organizacional

G.M Goldhaber (citado por Gamez, Soria y López, 2006) distingue ciertos aspectos para definir la comunicación organizacional “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente... implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado... implica las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades” (p. 162).

La Comunicación Organizacional es la creación, flujo, procesamiento y almacenamiento de información y/o datos, transmitidos a través de mensajes, que están conformados tanto por símbolos verbales como por signos no verbales dentro del marco de la organización, y entre la organización y su ambiente exterior. Tiene su aplicación dentro de la conducta de la comunicación oral y escrita dada por los miembros de la organización.

Asimismo, es un proceso en constante flujo y cambiante de acuerdo al desarrollo de la organización y del entorno; es un ingrediente vital que penetra en todas las actividades de la empresa, representando una importante herramienta para tomar y efectuar decisiones, corregir y alcanzar los objetivos organizacionales. Por consiguiente, la comunicación organizacional tiene como objetivo desarrollar e implementar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el alcance de sus objetivos, reforzando la integración de los individuos que la conforman y apoyando los procesos de cambio.

2.2. Funciones de la Comunicación Organizacional

Robbins y Coulter (2005) establecen cuatro funciones básicas de la comunicación organizacional: informar, controlar, motivar y expresar emociones.

Al informar, la comunicación utiliza el lenguaje como vía de transmisión de datos que necesitan los miembros de la organización para la toma de decisiones; proporcionar directrices de acción a quienes las necesiten; dar a conocer y hacer que se comprenda la razón de las ordenes y las decisiones que se toman; mantener a los diferentes departamentos informados de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

La comunicación controla de diversas formas la conducta de los individuos que conforman la organización, por ejemplo, dándoles a conocer sus obligaciones, sus funciones o las políticas de la empresa.

La comunicación fomenta la motivación de los miembros de la organización al permitir que manejen un conocimiento adecuado de que deben hacer, el por qué de sus funciones, cómo lo están haciendo, y qué pueden hacer para mejorar su rendimiento. Los individuos establecen metas específicas y trabajan en pro de su alcance, la retroalimentación los motiva en el avance hacia el logro de las mismas.

La última función establecida por Robbins y Coulter (ob. cit.), está relacionada con la expresión emocional de sentimientos, siendo el lenguaje verbal y no verbal un mecanismo para manifestar frustraciones, satisfacción, temores, entre otras emociones, e interaccionar con el grupo de trabajo. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente de interacción social.

En una organización un intercambio comunicativo siempre cumple con una o varias funciones, puesto que para que un equipo de trabajo arroje resultados positivos es necesario mantener control de sus miembros, pero a su vez otorgarles espacio para que expresen sus emociones, estimularlos para obtener los mejores rendimientos, mantenerlos informados y tomar decisiones.

Otras funciones de la comunicación en las organizaciones incluye: crear clima y ambiente organizacional óptimo; establecer y diseminar las metas de la organización; crear compromiso e identidad de los trabajadores con la empresa; difundir la misión, visión y objetivos de la organización; recreación y entretenimiento al cultivar la creatividad de los miembros de la organización.

2.3. Dimensiones de la Comunicación Organizacional

Una de las principales actividades de la empresa, es la de comunicarse con sus diferentes públicos, que abarca desde los miembros que la integran (comunicación interna), hasta su medio ambiente o entorno (comunicación externa).

Comunicación Externa: Comprende la comunicación que se produce entre los miembros de una organización y el exterior o el entorno donde esta desarrolla sus actividades. Dicho entorno abarca diferentes públicos del mercado (clientes, proveedores, intermediarios, consumidores, gobierno, entes públicos y privados). Dicha comunicación se puede dar a través de relaciones públicas, publicidad, campañas de marketing, internet, entre otros.

Comunicación Interna: Es un proceso intrínseco de las organizaciones, orientada a los miembros que la conforman y que están vinculados directamente con ella, abarcando desde la línea directiva, gerencial y supervisora, hasta trabajadores administrativos y obreros, y la cual, debe ser fluida, estimulante, eficaz y motivante.

La comunicación es el elemento que mantiene unidos a los distintos componentes de la organización, sin ella las organizaciones se desintegran. Por consiguiente, la comunicación interna se encuentra siempre presente bien sea de forma planificada o no; actualmente muchas empresas la aplican como una herramienta de gestión, estableciendo estrategias de comunicación que las orienten a la calidad y el éxito empresarial.

Ahora bien, se puede contemplar a la comunicación interna dentro de una organización como el elemento que busca transmitir a los miembros de la organización no sólo su misión, visión, valores, objetivos, sino también crear un clima de integración que conlleve a un incremento en la motivación y la producción, generando además valor y estableciendo una estructura y estabilidad a la empresa. La comunicación interna además favorece la retroalimentación entre distintos niveles.

Asimismo, actúa como un potente agente de cambio, facilitando la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución, social, económica y tecnológica.

Si bien se menciona a la comunicación interna como un todo, la realidad dentro de las empresas es que en su funcionamiento cotidiano se presentan dos modelos: la comunicación formal y la comunicación informal.

La comunicación formal es el canal de información oficial de la organización, sigue las líneas del organigrama por lo que se encuentra perfectamente definida y reconocida por todos los trabajadores. Es la herramienta para dirigir, coordinar y estructurar actividades dentro de la empresa. Generalmente utiliza medios como notas internas, reuniones de equipos de trabajo, carteleros de anuncios, seminarios, memos informativos, intranet, entre otras.

La comunicación informal es la que se desarrolla entre los miembros de la organización. No se encuentra definida por la jerarquía estructural de la misma, sin embargo, tiene su propia estructura social conformada por asociaciones, grupos de amigos, compañeros de trabajo, etc. Se genera como un complemento de la comunicación formal, en búsqueda de información acerca de la empresa, las acciones, actividades, decisiones y cambios que se producen en ella y que puedan afectar a su personal directa e indirectamente.

De acuerdo a Robbins y Coulter (ob. cit), la comunicación informal cumple dos funciones en las organizaciones “permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social” y además “puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y, a menudo, mucho más rápidos y eficientes” (p. 266). Esta comunicación además, proporciona mayores oportunidades de feedback entre subordinados y supervisores que la comunicación formal.

No obstante, no siempre la información proveniente por este medio es fiable, puesto que la misma puede estar basada en rumores y habladurías, lo que se produce al no poder comprobar la veracidad de los mensajes que fluyen a través de estos canales

informales, y tiende a dar lugar a malentendidos y generar intranquilidad en los trabajadores.

Ahora bien, la comunicación informal dentro de las organizaciones tiene un carácter inevitable y a su vez deseable, conformada por la realidad social de la organización, su lado más íntimo y humano, lo que imposibilita eliminarla.

A pesar de lo necesaria que es la comunicación dentro de las organizaciones, no siempre se le ha reconocido su importancia. En la filosofía tradicional, la comunicación ha sido considerada como un elemento que interviene en los procesos de la organización y que se desarrolla espontánea y naturalmente entre trabajadores, o como comunicación burocrática con la finalidad de transmitir órdenes o instrucciones de trabajo.

Esta inadecuada comunicación interna provoca en las organizaciones una serie de efectos como: la no identificación de los trabajadores con la organización generando desmotivación, insatisfacción del personal y por consiguiente disminución de la productividad; falta de especificación de las funciones a realizar; y creación de un sistema de comunicación informal, en busca de información por la carencia de la estructura formal.

Es importante hacer conocer, que en la industria farmacéutica en estudio (al igual que en todas las organizaciones), existe tanto el proceso de comunicación externo como el interno, sin embargo, para efectos de la investigación se evaluará únicamente el sistema de comunicación interno tomando en cuenta la comunicación formal y la informal que se genera entre gerentes y subordinados.

2.4. Direcciones de la Comunicación Organizacional.

En las organizaciones existen cuatro direcciones dentro de las cuales puede fluir la comunicación: hacia abajo, hacia arriba, horizontal y transversal.

Comunicación Descendente: Es la comunicación más común dentro de la comunicación formal de las organizaciones. Donde los niveles jerárquicos más altos actúan como emisores y sus subordinados como receptores. Este tipo de comunicación se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.

Una comunicación descendente eficaz es responsabilidad de la alta dirección, por lo que es importante su implicación activa, de lo contrario se pueden presentar problemas como: exceso de órdenes, mandatos contradictorios, comunicación poco precisa a causa del uso de términos muy técnicos o cargados de jerga, mensajes transmitidos de un individuo a otro, sin empleo del feedback y por ende con distorsión del mismo. Todo esto genera en el trabajador confusión, frustración, ansiedad, y estrés, lo cual, repercute en la calidad de su trabajo.

Comunicación Ascendente: Es exactamente contraria a la comunicación descendente, fluye de los trabajadores a sus supervisores, gerentes y cargos directivos.

Este tipo de comunicación es importante puesto que permite retroalimentación y comprobar si la comunicación descendente se ha producido de forma eficaz, asimismo, da a conocer el trabajo de los miembros de la organización, sus opiniones, sensaciones con respecto al entorno y a la empresa en general.

La comunicación ascendente se puede llevar a cabo a través de reuniones grupales, entrevistas individuales, sondeos o encuestas, buzones de sugerencia, entre otras formas.

En muchas empresas los canales de comunicación ascendente no se encuentran suficientemente desarrollados, puesto que depende de la cultura organizacional y del ambiente de confianza y empowerment generado por el gerente o directivo. Por consiguiente, en muchas ocasiones los trabajadores evitan el feedback negativo, transmitiendo a sus superiores sólo aquella información que ellos desean que se conozca, produciendo por ende una retroalimentación inexacta y una falsa realidad del funcionamiento interno, lo que repercute negativamente en las tomas de decisiones.

Es imprescindible crear en la organización una cultura de comunicación descendente y ascendente, constituido tanto por feedback positivo como negativo, que conlleve a la toma de decisiones acertadas y que permita a los directivos conocer al máximo la realidad de la empresa.

Comunicación Horizontal: Comunicación que se lleva a cabo entre miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, bien sea que formen parte del mismo departamento o que pertenezcan a áreas distintas. Este tipo de comunicación permite ahorrar tiempo y facilitar la coordinación, siempre que se mantenga informado al superior de las decisiones y acciones que se ejecuten.

Comunicación Transversal: Se establece entre personas de diferentes áreas y niveles organizacionales; este tipo de comunicación surge en la actualidad por la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de distintos niveles jerárquicos, funciones, especialidades y áreas.

Dentro de la industria farmacéutica en estudio se encuentran las diferentes direcciones comunicacionales, abarcando desde el feed-back entre gerentes y subordinados, hasta el intercambio de ideas entre miembros de un mismo nivel jerárquico y de diferentes áreas de la organización (ejemplo la comunicación entre el Gerente del Departamento de Investigación y Desarrollo y el Gerente de Producción). No obstante, para efectos de la investigación se evaluará específicamente la dirección de comunicación descendente que va de los gerentes hacia sus subordinados directos.

2.5. Redes de la Comunicación Organizacional

Las redes de comunicación permiten establecer vínculo o patrones regulares de comunicación que facilitan la transmisión de la información.

Dentro de las organizaciones, existe una gran variedad de patrones de comunicación, los cuales no sólo abarcan diferentes niveles jerárquicos sino además innumerable cantidad de personas; no obstante, se han establecido ciertos patrones para las redes de comunicación, los cuales se ilustran en la figura 2.

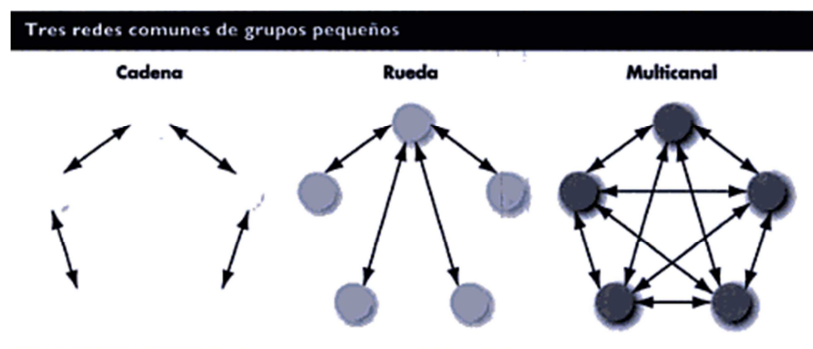


Figura 2. Redes comunes de Comunicación Organizacional. Tomado de “Administración” por S. Robbins y M. Coulter, 2005, p. 288.

En los sistemas de *cadena*, la comunicación sigue los canales formales de mando, es decir, abarca la comunicación ascendente y descendente, por lo que es un sistema adecuado y rápido para la exactitud y la resolución de problemas simples. En la red de *rueda*, hay un líder o supervisor hacia quien fluye la comunicación desde el resto del equipo de trabajo, en este sistema toda la comunicación pasa a través del líder. La red *multicanal*, es en la que la comunicación fluye a través de todos los miembros del equipo de trabajo, no habiendo un líder dentro del sistema, lo que generalmente tiende a proporcionar mayores satisfacciones a los participantes del equipo y la que se caracteriza en que todos participan libremente en las tareas para la solución de problemas.

Ningún sistema de red es mejor que otro para una organización, todo depende de lo que se desee lograr: tener un líder identificable que maneje un equipo de trabajo, velocidad en la comunicación, exactitud, satisfacción de quienes conforman el grupo de trabajo. Por consiguiente, la eficacia de la red depende de las metas del grupo, la red correcta es la estructura que proporcione la comunicación necesaria para la ejecución de las tareas y el alcance de los objetivos.

La industria farmacéutica tomada como objeto de estudio, maneja una red de comunicación tipo rueda, en la que toda la información fluye hacia el líder de cada división o departamento y posteriormente hacia los niveles mayores. Es debido a este patrón de comunicación, que se considera de suma importancia que la comunicación ofrecida por los líderes sea de alta calidad, así como su capacidad de entendimiento hacia lo que los miembros de su equipo de trabajo le transmiten.

2.6. Barreras de la Comunicación Organizacional

La comunicación es un proceso complejo que involucra emisor, receptor y una serie de elementos entre los cuales se pueden presentar perturbaciones, problemas o deficiencias que interfieran parcial o totalmente en el sentido o significado del mensaje que se está transmitiendo. La información puede que no llegue a su destino, o que se vea distorsionada, no cumpliéndose con el objetivo de la comunicación, lo cual genera frustración e incomprensión entre quienes participan en el proceso comunicativo. A estas interferencias se les conoce como Barreras de la Comunicación.

En base al origen e incidencia, las barreras comunicacionales han sido clasificadas en cinco grandes grupos:

Barreras Semánticas: Son barreras relacionadas con el contexto semántico del mensaje, es decir, se generan por la falta de coincidencia entre el emisor y el receptor en el significado o sentido de las palabras, oraciones, y/o símbolos empleados en la estructuración del mensaje.

Estas barreras se pueden presentar cuando el emisor utiliza palabras con diferentes significados (polisemia) dentro de un contexto semántico mal estructurado; asimismo, puede ser ocasionado por diferencias dialectales entre el emisor y el receptor, donde una misma palabra puede tener diferentes significados según el idioma en el que se utilice.

Las barreras semánticas se pueden presentar también en la comunicación escrita, donde la puntuación puede generar en el receptor una interpretación diferente a la que el emisor desea transmitir.

Barreras Físicas: Están relacionadas con los medios que se utilizan para transmitir el mensaje y con los problemas ambientales que se puedan presentar durante el proceso comunicativo. Por lo tanto, abarca fallas eléctricas, mecánicas, y ópticas del medio empleado para transmitir la información; y el exceso de ruido en el ambiente donde se produce la comunicación, pudiendo distorsionar la recepción del mensaje.

Barreras Fisiológicas: Se presentan cuando hay alguna disfunción o limitación parcial o total en los órganos que participan en el proceso de comunicación, bien sea por parte del receptor o del emisor.

En la comunicación oral, las barreras fisiológicas abarcan disfunciones de los órganos auditivos y de fonación, incluyendo en este último, malformaciones de la boca que dificultan la articulación de las palabras y dificultades respiratorias transitorias. En la comunicación escrita, implica limitaciones de la vista y de las manos.

Barreras Psicológicas: Se relacionan con las distorsiones que se producen en la percepción e interpretación del mensaje de acuerdo con la personalidad, y los prejuicios del emisor o receptor, tomando en consideración que cada individuo percibe de forma particular el mundo que le rodea, siendo esta percepción un filtro individual en la interpretación de los mensajes.

Al existir discrepancias por diferencias de personalidades entre el emisor y el receptor, se presentan barreras psicológicas que pueden afectar de forma negativa la comunicación.

Es especialmente este tipo de barreras las que pueden ser corregidas mediante herramientas de comunicación de la programación neurolingüística, las cuales, se abarcaran más adelante.

Barreras Ideológicas: Son barreras relacionadas con el contexto sociocultural de quienes forman parte del proceso comunicativo. El contenido ideológico de las palabras es un hecho social, no individual; siendo la palabra portadora de los conceptos y creencias de cada comunidad, o grupo social como una profesión, un género, una corriente, un partido político, una generación, etc.

Estas barreras se presentan cuando no se consideran los aspectos ideológicos expresados durante el proceso de comunicación, y por consiguiente, entre el emisor y el receptor existen diferencias en la interpretación de las palabras de acuerdo al significado que les confiere el grupo social al que pertenecen.

Ahora bien, el proceso de comunicación dentro de una organización supone cierta complejidad tomando en consideración la multidireccionalidad de sus flujos, su carácter interno y externo, la dualidad formal e informal, la pluralidad de ideologías que conforman la organización, entre otros elementos que conllevan a la generación de múltiples barreras a lo largo del proceso comunicativo. Entre las barreras comunicacionales que se pueden encontrar en una organización están:

- Complejidad de los canales por donde circula la información.
- Credibilidad hacia la fuente comunicativa.
- Filtrado de la información.
- Motivaciones e intereses personales.

- Clima y Cultura Organizacional.
- Habilidad para comunicarse.
- Sobrecarga de información.

3. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

3.1. Reseña Histórica

La Programación Neurolingüística surge a inicios de los años setenta en la Universidad de California en Santa Cruz, cuando Richard Bandler, cursante de psicología y John Grinder profesor de lingüística de la universidad, se unen para estudiar y modelar los métodos utilizados por los tres miembros de la psiquiatría más significativos del momento en el campo de la psicoterapia: Virginia Satir, exitosa terapeuta familiar y creadora de la terapia sistémica (constelaciones familiares); Fritz Perls, innovador psicoterapeuta y creador de la terapia Gestalt; y Milton Erickson, maestro en el campo de la hipnoterapia y creador de la Hipnosis Ericksoniana.

A pesar de que se trataba de personalidades y orientaciones teóricas totalmente diferentes, Bandler y Grinder observaron que todos inconscientemente o intuitivamente utilizaban patrones comunicacionales y de comportamientos muy similares, los cuales, estudiaron y modelaron para desarrollar técnicas y estrategias que dieron origen a la PNL.

En 1975 publican “The Structure of Magic I”, donde exponen la primera herramienta de PNL: *Metamodelo*, en esta publicación presentaron los doce modelos del

lenguaje, los cuales obtuvieron como resultado de los análisis de las sesiones terapéuticas. Este libro fue complementado en 1976, con “The Structure of Magic II”, en el que además publican sus conclusiones sobre comunicación, lenguaje no verbal, sistemas representacionales y terapia familiar. Asimismo, entre los años 1975 y 1977 publicaron “Patterns I y II” donde se analizan las técnicas hipnóticas de Erickson.

A partir de 1975 comenzaron también a realizar seminarios públicos en todo el país, dando a conocer los resultados de su investigación y demostrando las posibilidades de su aplicación práctica.

En 1977, Blander y Grinder junto a otros colaboradores como Leslie Cameron, David Gordon y Robert Dilts, fundaron la División de Formación e Investigación, el primer instituto de formación de PNL ubicado en Santa Cruz.

A inicios de los años ochenta finalizo la sociedad entre los fundadores de la PNL, Jonh y Richard. No obstante, cada uno continúa trabajando, investigando, escribiendo y enseñando sobre la programación neurolingüística hasta la actualidad, siendo una práctica que ha tomado miles de seguidores en todo el mundo.

Hubo otros autores importantes y reconocidos por los fundadores de la PNL como el antropólogo británico Gregory Bateson y Watzlawick, quienes pertenecieron a la Escuela de Palo Alto en California y nutrieron con sus investigaciones el desarrollo de la PNL.

3.2. Definición de Programación Neurolingüística

“Es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia...” (Knight, 2002, p. 11)

Para Cudicio (1991) la PNL es “un conjunto de medios de estudio de la comunicación y de la estructura de la experiencia subjetiva” (p. 13).

Sambrano (1997) la define como “una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar, y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal” (p. 9)

La Programación Neurolingüística o PNL es una disciplina que estudia el modelo del funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, y de cómo esto influye en el comportamiento y el éxito personal, por lo que es también conocida como el modelado hacia la excelencia.

En su libro *De Sapos a Príncipes*, los creadores de la PNL destacaron “esencialmente lo que nosotros hacemos es prestar muy poca atención a lo que las personas dicen que hacen, y mucha atención a lo que las personas hacen, construyendo luego un modelo de lo que hacen.” (Grinder y Bandler, 1991, p. 17). La PNL no se basa en el “por qué” suceden las cosas, sino más bien en el “como” y de ser necesario modificarlas o manipularlas en busca de beneficios; asimismo, es una ciencia subjetiva que establece modelos de la experiencia humana, que se pueden reproducir para alcanzar el éxito.

Concerniente al nombre *Programación Neurolingüística*, cada término que lo compone está íntimamente relacionado con las características que conforman este modelo.

El término *Programación* se refiere a la organización interna que cada individuo le otorga a sus ideas y acciones, con base en sus programas personales (creencias valores y actitudes).

El término *Neuro* hace referencia a todo lo relacionado con los procesos neurológicos que se encuentran ligados a los cinco sentidos de un individuo, procesando a través del cerebro y el sistema nervioso la información que llega, para posteriormente establecer percepciones, sentimientos y comportamientos.

Finalmente, el término *Lingüística*, tiene relación con el uso del lenguaje tanto verbal como no verbal, para transmitir a través de la comunicación humana los pensamientos y sentimientos.

Por consiguiente, la programación neurolingüística describe la relación que existe entre la mente y el lenguaje y como ambos afectan la percepción y comportamiento de cada individuo.

Weerth (2005) en su libro “La PNL y la imaginación”, señala que la PNL posee dos objetivos generales. El primer objetivo se basa en la solución de problemas, puesto que le proporciona al individuo capacidad para el control cognitivo de su comportamiento, pudiendo aplicarlo de acuerdo a sus necesidades en la corrección de problemas existentes y/o en la profilaxis de aquellos que futuramente se puedan presentar.

El segundo objetivo indicado por Weerth, se basa en lo que los fundadores de la PNL denominaron *Modelización (modelling)*, es decir, modelar mediante la observación, las habilidades y estrategias de personas exitosas o de sí mismo, a fin de trasladarlas a circunstancias específicas o a otras personas.

La PNL propone un conjunto de modelos y técnicas que llevan a la excelencia de la comunicación verbal y no verbal mejorando las relaciones humanas, puesto que conlleva a cambios en la conducta del individuo, ejerciendo a su vez influencias positivas en su entorno. Es por esto que en la actualidad la PNL está siendo aplicada en todos los ámbitos humanos, especialmente en aquellos en los que la comunicación representa una base fundamental para el alcance de objetivos, lo cual incluye las organizaciones empresariales.

3.3. Principios de la PNL

No existe una teoría que sustente el funcionamiento de la PNL, pero si se han establecido principios o postulados que tienen la finalidad de ayudar al cambio del ser humano. Estos principios funcionan como modelos, por lo que no son teorías, ni establecen una verdad definitiva.

- *Las personas se orientan en el mundo según su mapa mental del mundo.* Lo cual se expresa en la frase del polaco Alfred Korzybsky “el mapa no es el territorio”. Todos los seres humanos se orientan en el mundo a través de un mapa interior, creado por sus propias experiencias y vivencias, construyendo un modelo del entorno que no constituye una representación objetiva, sino más bien subjetiva de cada individuo, lo

cual, dificulta la comunicación entre una persona y otra al tener diferentes interpretaciones de un mismo territorio.

Dentro de una organización, cada persona que la compone puede tener una visión diferente de un mismo entorno, lo cual, forma parte de las anteriormente mencionadas barreras psicológicas, conllevando a malas interpretaciones e interrupción de la comunicación.

La PNL no sólo ayuda a la persona a modificar su mapa mental, permitiéndole desenvolverse mejor en los distintos ámbitos de su vida, sino también permite corregir las mencionadas barreras psicológicas de la comunicación, al ayudar a comprender las percepciones de otras personas de acuerdo a sus mapas mentales, facilitando la comunicación y permitiendo influir en ellas para lograr el alcance de objetivos, en este caso, organizacionales.

- *Cuerpo y mente forman parte de un mismo sistema.* El cuerpo y la mente están estrechamente relacionados, de manera tal que todo lo que sucede en la mente (pensamientos y sentimientos) se ven reflejados en el cuerpo y viceversa, a través del comportamiento kinésico.

En PNL este principio juega un papel importante, puesto que modificando pensamientos se logra obtener cambios corporales; por otro lado, controlando parámetros corporales se consigue influenciar los sentimientos y pensamientos.

- *El significado de toda comunicación se encuentra en su resultado.* La respuesta de una comunicación es la sensación o reacción concreta dada por el receptor cuando el emisor le transmite un mensaje.

Muchos de los problemas de comunicación que se presentan en las organizaciones se deben a fallas en la transmisión de la información de jefes a subordinados y viceversa, siendo el mayor problema cuando el emisor no percibe el hecho de que el receptor no recibió el mensaje deseado.

La PNL desarrolla en el individuo la capacidad de conocer en su interlocutor la respuesta al proceso de comunicación, tomando como punto fundamental que lo importante no son las palabras que se utilizan en el intercambio de información, sino lo que se desea que la otra persona entienda.

- *Detrás de cada comportamiento hay una intención positiva.* Todo comportamiento tiene una intención positiva para la persona, más allá de que el mismo sea valorado como negativo.

En la PNL se busca hallar la intención positiva de un problema, para posteriormente realizar un cambio de comportamiento que solucione al mismo y permita seguir obteniendo la intención positiva que se quería.

- *Cada experiencia tiene una estructura.* Cada experiencia vivida es almacenada como un recuerdo, estructurado por una serie de sensaciones a través de los sentidos. De esta forma, mediante el gusto, el oído, el tacto, la vista y el olfato se pueden revivir experiencias tanto positivas como negativas.

La PNL permite realizar cambios en los elementos que estructuran una experiencia, a fin de neutralizar recuerdos negativos o intensificar los que son agradables.

- *Todos los problemas tienen solución.* De acuerdo a la forma de ver el mundo o de su mapa mental, un acontecimiento pasa a ser un problema en la vida de una persona. No obstante, para la programación neurolingüística todos los problemas tienen solución, tomando en consideración que se debe evaluar el mismo para posteriormente orientar los caminos hacia la búsqueda de la solución.

3.4. Sistemas de Representación.

Los cinco sentidos que dispone el hombre son el canal para percibir todo lo que ocurre en el mundo exterior, enviando posteriormente dicha información a su cerebro donde se codifica en pensamientos, emociones, sentimientos y acciones que serán utilizados para crear una representación interna del mundo o mapa mental.

“En la PNL la manera como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente –ver, oír, sentir, gustar, y oler- se conocen con el nombre de Sistemas Representativos” (O’Connor y Seymour, 1995, p. 60).

La PNL trabaja específicamente con los sentidos predominantes que son Visual, Auditivo y Kinestésico, utilizándose por ende la denotación VAK para referirse a los mismos. Cuando se habla del sentido kinestésico se refiere a las sensaciones táctiles, movimientos, emociones, sensaciones y la percepción del espacio, e incluso muchas veces se incluye el gusto y el olfato dentro de esta representación.

Estos sentidos son el punto de inicio de la comunicación tanto externa como interna, puesto que cuando se establece un pensamiento se recrea en la mente las imágenes, sonidos y emociones que conforman el dialogo interno.

Constantemente se están empleando todos los sentidos de forma simultánea e inconsciente, pero dependiendo de la situación se tiende a favorecer a uno de ellos de forma consciente.

Ahora bien, cada persona tiene un sistema de representación que predomina de manera inconsciente, tanto en su comunicación verbal como en la no verbal (movimientos oculares, postura y respiración). No obstante, un individuo puede tener un sistema de representación dominante, y sin embargo, en un momento determinado enfocarse en otro de los sistemas en base al contexto en que se encuentra.

Es posible determinar el sistema de representación sensorial predominante en una persona, a través de una observación detallada de su lenguaje (tipo de palabras utilizadas) y de su conducta no verbal.

Tal como se señalo en el capítulo anterior, el 55% de la comunicación viene dada por los mensajes que transmite con el cuerpo la persona que está enviando el mensaje; por consiguiente, a continuación se aportan algunos datos para identificar a los individuos visuales, auditivos y kinestésicos a partir de su conducta no verbal:

Las personas predominantemente *Visuales* son aquellas que poseen habilidad para retener imágenes (“memoria fotográfica”), son sumamente detallistas, descriptivas, y captan fácilmente la información cuando se les hace llegar a través de representaciones visuales, es decir, por escrito, gráficos, entre otros. Son personas que generalmente

hablan rápidamente, tienen un tono de voz alto y agudo, respiración superficial con el pecho y rápida, presentan una postura erguida y muchas veces se perciben con tensión muscular especialmente en los hombros.

Los *Auditivos* son personas que tienden a captar el mundo a través de sus oídos, son muy explicativos pero a la vez selectivos con las palabras a utilizar en sus conversaciones, tienden a ser muy precavidas al expresar sus pensamientos. Este tipo de personas generalmente tienen un tono de voz grave, respiración homogénea, y cabeza ladeada como postura natural de escucha, asimismo, pueden adoptar movimientos rítmicos del cuerpo (ejemplo: mover los pies, los dedos de las manos, golpear la pluma, etc.).

Aquellas personas que tienden a percibir el mundo a través de las sensaciones tienen como sistema representativo predominante el *Kinestésico*; éstas usualmente necesitan tocar o hacer para captar con mayor facilidad la información y son individuos de muy alta sensibilidad, especialmente al ambiente. Son personas que suelen tener la cabeza gacha, hablan lentamente, tienen voz profunda y cálida, respiración intensa que parte desde el estómago y presentan una relajación muscular que les brinda la apariencia de calma.

Otra forma de identificar el sistema representativo de una persona es a través de los movimientos oculares. Estudios han demostrado que el movimiento de los ojos está asociado a la actividad de los lóbulos del cerebro, es decir, se sabe que el lóbulo derecho aloja la creatividad, la intuición, los cambios y la continuidad, mientras que el lóbulo izquierdo alberga la lógica, el razonamiento, las estructuras y los números. Por

consiguiente, el movimiento de los ojos hacia el lado derecho o izquierdo de la persona será indicativo del cuadrante del cerebro en que se encuentra buscando la información a la que desea acceder. Esto fue denominado en la PNL por sus creadores como *Guías de Acceso Ocular*, siendo señales visuales altamente fiables del sistema representativo que caracteriza a la persona que se está comunicando.

Cuando la persona dirige su mirada hacia arriba es indicativo de que piensa en imágenes, si ese movimiento ascendente es hacia su lado derecho esta imaginando o creando dicha imagen, si por el contrario es hacia el lado izquierdo las imágenes provienen de un recuerdo. Cuando los ojos se mueven en forma lateral la persona piensa en sonidos, si el movimiento es hacia la derecha se trata de una construcción del mismo, si por el contrario los ojos se mueven hacia el lado izquierdo es un sonido recordado. Para acceder a las sensaciones kinestésicas el movimiento de los ojos es descendente hacia el lado derecho del individuo. Mientras que cuando el movimiento de ojos es descendente hacia el lado izquierdo se trata de un dialogo interno.

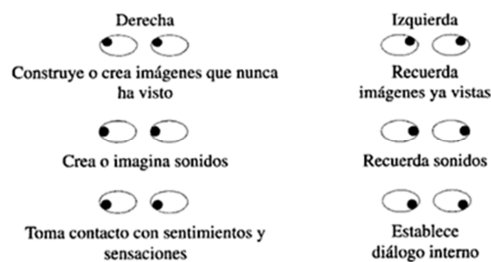


Figura 3. Guías de acceso ocular. Tomado de: “Capacitación y Desarrollo de Personal” por A. Siliceo, 2004, p. 201.

Es importante tomar en consideración que las claves de acceso mostradas en la figura 3 no aplican para las personas zurdas, en dicho caso el modelo es invertido.

Ahora bien, las personas expresan sus pensamientos a través de las palabras, por lo que otra forma de detectar el sistema de representación es observando los adjetivos, verbos y adverbios utilizados por el interlocutor, siendo un proceso que se fundamenta no en el “que dice” sino en el “como lo dice”. Estas palabras de base sensorial, se conocen en la PNL como *Predicados* “el uso habitual de un tipo de predicado indicará el sistema representativo favorito de una persona” (O’Connor y Seymour, 1995, p. 65).

De manera instintiva una persona visual va a tender a utilizar verbos y palabras visuales como: lucir, mirar, brillante, perspectiva, punto de vista, entre otras; mientras que una persona auditiva utilizara términos como: hablar, sintonizar, explicar, expresar, escuchar, etc. Los interlocutores kinestésicos tenderán más bien a predicados como: tocar, sentir, ánimo, equilibrio, latir, caluroso, etc. A continuación se muestra una tabla predicados característicos de cada sistema representativo:

Cuadro I. Ejemplos de palabras utilizadas en los distintos registros sensoriales.

Visual	Auditivo	Kinésico
Ver	Oír	Sentir
A primera vista	Escuchar con atención	El sexto sentido
Evidentemente	Prestar atención	Tener los pies sobre la tierra
Visiblemente	Ser todo oídos	Calor
Está claro	Hacer oídos sordos	Tibieza
Aclarar	Hacerse eco	Frío
Una idea brillante	La misma canción	Tener el corazón en un puño
Esclarecer	Coger el ritmo	Tomárselo a pecho
Objetivo	Jugar con toda la gama	Contacto
Perspectiva	Rechinar	Apretar los dientes
Ilustrar	Gritar	Ruborizarse
Pintoresco	Hablar, decir	Pesado
Brumoso	Sonar falso	Ligero
Lúcido, brillante	Escuchar	Estar sorprendido
Clarividente	Oír voces	Fastidioso
Cliché	Murmurar	Captar
Ilusión	Cantar	Tener olfato
Espejismos	Orquestar (un plan bien)	Sentimiento
Hacerse películas	Dar la nota	Dar un paso en falso

Fuente. Tomado de “La PNL. Las claves para una mejor comunicación” por Cudicio, 2006, p. 32.

Ahora bien, cuando la comunicación va dirigida a un grupo de personas, se recomienda utilizar una variedad de predicados, de manera de garantizar que el mensaje llegue a todos, tomando en consideración que podrían estar presentes todos los sistemas comunicacionales.

Todas las maneras anteriormente descritas para identificar el sistema representativo de una persona en el momento en que se entabla una conversación son de amplia utilidad dentro de los entornos organizacionales, donde tal como se describió en el capítulo anterior, se presentan comúnmente barreras comunicacionales, muchas de las cuales

vienen dadas simplemente por el encuentro de dos o más personas que se comunican bajo diferentes patrones neurológicos.

Posteriormente, en el Capítulo IV de Análisis e Interpretación de Resultados, se señalará la predominancia de sistema de representación de los gerentes de la industria farmacéutica en estudio.

Desarrollar la capacidad para identificar mediante la observación y la agudeza acústica, los modelos de lenguaje del personal que conforman un departamento dentro de una organización, le permitirá al gerente que conoce los secretos de la PNL, seleccionar en el momento de comunicarse, los predicados que concuerden con la forma de pensar de su subalterno, por ejemplo, responder con un lenguaje visual al subordinado que se caracteriza por ser visual, garantizando así la recepción correcta del mensaje que se quiere emitir. Estas capacidades serán proporcionadas a los gerentes que forman parte del estudio, a través del manual de entrenamiento propuesto en el presente trabajo de grado.

3.5. Estrategias Representacionales.

Tal como lo expresa uno de los principios de la PNL las personas poseen un mapa mental del mundo que dirige el modelo de conducta de cada individuo; dicho comportamiento se compone por una secuencia estructurada de los sistemas representacionales conocido en la PNL como *Estrategias Representacionales*.

Bavisters y Vickers (2011) señalan que “las estrategias son la parte de *programación*, de la programación neurolingüística” (p.231). Es decir, estas estrategias conformadas por las modalidades sensoriales (Visual, Auditivo y Kinestésico) son *programas* que inconscientemente poseen las personas y aplican en los diferentes contextos de sus vidas para alcanzar determinados objetivos.

La PNL utiliza como sistema de notación para registrar las estrategias, las letras VAK para indicar lo relacionado con las sensaciones y emociones, y una “e” o una “i” que representa si el sentido es externo o interno, respectivamente, por consiguiente, el índice “e” o “i” junto con las letras de los sistemas representativos indica si la emoción o sensación fue producida por una información externa o interna. Por ejemplo: “Al *observar* una tarea difícil, me *digo* a mi misma que soy capaz de realizarla, y experimento de inmediato una *sensación* de seguridad”, el sistema de notación para representar esta estrategia es el siguiente: V^e, Aⁱ, Kⁱ.

Al igual que todas las herramientas de la PNL, las estrategias son manejadas desde el punto de vista de proceso y no de contenido, por lo que generalmente la persona puede utilizar una misma estrategia en diversas situaciones. Por ejemplo, si la estrategia descrita anteriormente le ofrece resultados positivos, la misma puede ser utilizada para diversos objetivos o procesos con diferentes contenidos.

Asimismo, una persona puede estar utilizando una estrategia que para cierto contexto le permita alcanzar el objetivo que desea, pero en otra situación puede no ser tan fructífero, y al ser un proceso inconsciente la persona no tiene la capacidad de variar

la estrategia, por lo que el resultado obtenido, más allá de no ser el deseado, es siempre el mismo.

Cada una de las personas que conforman una organización posee estrategias para ejecutar actos importantes como tomar decisiones, motivarse, establecer metas, aprender, entre otras. La PNL les ofrece a los gerentes la capacidad de reconocer las estrategias que emplean los miembros de su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos que se les asigna; por lo que, si desea accionar en alguno de sus subalternos un estado en específico (ejemplo motivación), el uso del lenguaje acorde con su estrategia le permitirá recordársela de manera subliminal, disparando así su programación neurolingüística.

3.6. Herramientas de PNL.

3.6.1. Calibración:

Calibración es el término que se utiliza en la PNL para explicar “la detección temprana de un conjunto de respuestas fisiológicas que se producen automáticamente en las personas al encontrarse en un determinado estado mental: alegría, tristeza, rabia, acuerdo, desacuerdo, disponibilidad, etc.” (Arocha, 2005, p. 35).

El calibrado es una habilidad que inconscientemente las personas utilizan en su vida diaria, al saber distinguir expresiones que denotan estados anímicos y/o mentales en quienes se encuentran a su alrededor. La PNL permite desarrollar y pulir esta habilidad, convirtiéndola en una fuerte herramienta de mejora comunicacional.

El cuerpo, la mente y el lenguaje son tres elementos que forman una unidad indivisible, de forma tal que en el momento de la comunicación, el cuerpo inconscientemente expresa, previo al lenguaje, el estado interior de la persona. Todo lo que internamente ocurre está compuesto por actividades neurológicas de las que emergen las imágenes, los sonidos, los sentimientos, las sensaciones, etc., que se revelan exteriormente a través de los componentes no verbales, siendo por lo tanto, un reflejo físico de los pensamientos. Es interesante resaltar que estas conductas fisiológicas tienden a ser repetitivas para cada uno de los estados mentales, permitiendo identificarlos con facilidad cuando se presenta el estado correspondiente a la respuesta no verbal que se está percibiendo.

Dentro de dichas conductas fisiológicas, hay parámetros que se pueden considerar más evidentes, y por consiguiente más sencillos de identificar como: la postura general (posición de los miembros inferiores y movimientos corporales), los gestos y expresiones realizadas con el rostro (especialmente con la frente, ojos, y boca). Ejemplo: si el gerente del Departamento de Aseguramiento de la Calidad le indica instrucciones específicas a su subalterno, y más allá de lo que este indique verbalmente, sus expresiones en el rostro muestran dudas, lo más probable es que dichas indicaciones no las lleve a cabo tal cual como se le asignaron.

Existen además una amplia variedad de microcomportamientos fisiológicos mucho más sutiles, que mediante el desarrollo de la observación, permitirán a la persona identificar con mayor claridad el proceso mental en el que se encuentra su receptor. Entre los parámetros que más tienden a pasar desapercibidos se pueden indicar: en el *rostro* el brillo de la mirada, la sudoración, la coloración, el ligero movimiento de las

cejas, el movimiento involuntario de los labios junto a su coloración, el aleteo de la nariz; en *la voz* tonalidad, ritmo, volumen, lo que en comunicación se conoce como paralenguaje (mencionado en el apartado 1.2); en *las manos* sudoración, movimientos, y contracción o relajación de los dedos; en *la respiración* ritmo respiratorio y formas de respirar (abdominal, torácica, profunda, relajada, etc.).

Es importante hacer énfasis en el hecho de que lo anteriormente descrito no son axiomas, sino sólo pistas para calibrar los patrones de comportamiento de manera individualizada.

Ahora bien, desarrollar la herramienta de la calibración en los gerentes de la Industria Farmacéutica podría darles beneficios como:

- *Conocer el rango de aceptación de sus subalternos en el momento en que se les asigna una actividad.* Calibrar los estados de duda, certeza, acuerdo y desacuerdo de sus subalternos, le permitirán al gerente identificar si al momento de una instrucción éste la capto en su totalidad, o si por el contrario, la misma no podrá ser cumplida como se espera, puesto que la actividad no quedo clara o que el subalterno no está de acuerdo con la misma.
- *Detectar congruencia o incongruencia entre el mensaje verbal y el no verbal.* Como se explicó anteriormente el mensaje no verbal está compuesto por una serie de microcomportamientos fisiológicos que no son posibles controlar. Conocer estas señales, le permitirán al gerente saber si el mensaje

emitido por su subalterno concuerda con el estado que inconscientemente su cuerpo está revelando.

- *Detectar implicación y motivación por parte de sus subordinados.* Mediante la calibración el gerente puede conocer el grado de motivación y entusiasmo de su personal para cumplir las actividades que se les han asignado, así como, su compromiso tanto con sus ocupaciones como con el alcance de objetivos y la organización como tal.
- *Detectar los momentos más adecuados para dar órdenes.* Conocer las señales que indican que el estado mental de los subordinados es favorable, le otorgara al gerente una mayor probabilidad de que su comunicación (al querer por ejemplo dar una nueva orden), llegue de forma positiva.

Como parte del manual de entrenamiento propuesto en el presente trabajo de grado, se buscara proporcionarles a los gerentes los beneficios anteriormente descritos, mediante ejercicios con los que desarrollen la capacidad de captar las microrespuestas fisiológicas de cada uno de los estados mentales más comúnmente mostrados por los subalternos.

3.6.2. Anclaje:

En PNL se maneja bajo el nombre de Anclas, al proceso mediante el cual una información sensorial externa desencadena un estado psicológico, un recuerdo o una emoción. Algunos ejemplos pueden ser, una canción que trae un recuerdo agradable, o la

segregación de saliva generada al pensar en un limón. “Un ancla es cualquier cosa que da acceso a un estado emocional, y son tan obvias y están tan extendidas que apenas las reconocemos” (O’Connor y Seymour, 1995, p. 93).

Las anclas forman parte de la vida cotidiana, existiendo infinidad que se crean inconscientemente, y que posteriormente al repetirse el estímulo externo, se dispara automáticamente el estado mental o emoción al que se asoció en el pasado. Las anclas pueden ser un sonido, un olor, un sabor, una palabra, una imagen.

La PNL convierte algo natural en una fuerte herramienta, desarrollando en la persona la capacidad de crear anclas de manera consciente, que le permitan posteriormente desencadenar, en sí mismo y en los demás, estados psicológicos necesarios en una situación determinada. Asimismo, la PNL permite también eliminar conscientemente anclas que generan en el individuo emociones indeseadas e inútiles como miedo, inseguridad, ansiedad, etc.

En su libro *Introducción a la PLN*, O’Connor y Seymour (ob. cit.) indican que existen dos maneras de crear anclas “... por repetición [y]... pueden establecerse en una sola ocasión si la emoción es fuerte” (p. 94). La instalación de un ancla por repetición sólo es necesaria cuando no hay suficiente intensidad desde el punto de vista emocional.

Por lo tanto, la PNL indica que lo ideal para la instalación de anclas es comprometerse emocionalmente. Para esto se indica que los pasos apropiados son los siguientes: seleccionar el estado emocional o recursos que se desea; concentrarse y traer a la mente un momento vivido en el que sintió dicha emoción con intensidad, revivir a plenitud el momento con imágenes, sonidos y sensaciones de aquel momento; una vez

que se encuentra sumergido a plenitud en la emoción se procede a elegir y establecer el ancla.

La persona podría establecer el ancla sólo para el sistema de representación de su preferencia o bien, crear un ancla en cada sistema de representación que en conjunto le permitirán revivir los sentimientos establecidos para las mismas.

Como ancla kinestésica se puede establecer sensaciones como cerrar la mano, tocar uno de sus dedos con una forma e intensidad específica, entrelazar las manos, cualquier tipo de sensación que no sea una conducta habitual y que a su vez sea discreta; este tipo de ancla proviene de las conductas táctiles. Como ancla visual, la persona puede establecer imágenes mentales creadas o recordadas que le conllevan a la emoción. Y finalmente, como ancla auditiva se puede establecer un sonido, una música e incluso palabras o frases; es importante tener en cuenta que el tono de voz utilizado impacta en la activación y correcto funcionamiento del ancla.

Las anclas pueden no sólo ser utilizadas de forma personal, sino también ser aplicadas a quienes se encuentran en el entorno, a fin de potenciar en dichas personas determinados estados. En el ambiente organizacional, el gerente puede establecer diferentes anclas con la finalidad de evocar determinados recursos en sus subalternos y así facilitar el alcance de los objetivos planteados.

Los gerentes dentro de la industria farmacéutica pueden generar un ambiente rodeado de anclas a través de imágenes, luces, música, olores, palabras, tono de voz, e incluso personalmente a cada miembro de su equipo de trabajo mediante toques en sitios específicos y fácilmente localizables. Por ejemplo, el gerente de Control de Calidad

puede establecer anclas de motivación a sus subalternos con una canción en específico e incluso con una ubicación determinada de las sillas para una reunión.

El Dr. Arocha en su libro PNL Organizacional señala:

“De tal forma que en una conversación de trabajo, Ud. creará un clima inolvidable y entusiasmador con cualquier interlocutor, si de manera expresa y entrenada utiliza el calibraje y administra su voz y su cuerpo como elementos anclantes para ese propósito” (p. 44).

A través de la propuesta de manual de entrenamiento, se les proporcionara a los gerentes la capacidad de autoinstalarse e incluso de instalar anclas a los miembros de su equipo de trabajo que les proporcionen determinados estados provechosos para el ambiente laboral.

3.6.3. Rapport:

Rapport es la sincronización armónica o compenetración que se establece entre dos o más personas durante una buena comunicación. Es esta sincronización la que establece un ambiente de armonía, credibilidad y confianza que conlleva a la fluidez de la conversación.

La armonía en una conversación se puede percibir a través de la sintonía en la postura, en los gestos, en el ritmo respiratorio, en el contacto visual e incluso en el tono de voz y las palabras utilizadas por ambas personas. Esta armonía muestra una especie de baile entre las dos personas, donde el lenguaje tanto no verbal como el verbal de una es complementario al de la otra.

Para crear rapport es importante que la persona tenga la capacidad de conectarse con su interlocutor, aceptarlo, y entender su mapa mental. Asimismo, la PNL le

desarrolla la habilidad de reflejar de forma consciente, sutil y respetuosa la forma de expresión de su interlocutor, lo cual se conoce como Acompasamiento. Esto crea una compenetración, que permite a quien aplica las técnicas del rapport, influir sobre la persona con quien se comunica de manera de generar confianza y empatía, y por consiguiente, conseguir la fluidez necesaria para obtener una mejor comunicación.

Dentro del mundo organizacional el rapport constituye un punto importante en la comunicación interpersonal, tanto entre los miembros de los diferentes departamentos y profesiones, como entre los gerentes y sus subordinados, puesto que es esta sintonía la que construye el puente para un mejor entendimiento y por consiguiente el alcance de objetivos y metas, e incluso el cierre de negociaciones.

3.6.4. Acompasamiento:

Tal como se mencionó en líneas anteriores, una de las formas de crear rapport es a través del reflejo del lenguaje verbal y corporal del interlocutor en el momento de la comunicación, lo cual en PNL es llamado Acompasamiento.

Sambrano (1997) indica que acompasar “es reflejar, es mostrar en espejo, sin imitar, dirigiendo señales no verbales que la otra persona pueda identificar clara e inconscientemente como suyas y que para ella es garantía de que está siendo comprendida, aceptada y reconocida” (p. 65)

Tal como lo señala Sambrano, no se trata de imitar, sino de ir al paso de la otra persona, creando de esta forma un ambiente de confianza y credibilidad.

Ahora bien, existen diferentes formas de acompasar para lograr sintonía:

- Acompasamiento verbal: consiste en comunicarse utilizando predicados que se correspondan al canal sensorial preferencial usado por el interlocutor.
- Acompasamiento corporal: consiste en reflejar muy discretamente los movimientos y posturas de la otra persona, especialmente, el eje del cuerpo, los movimientos de los brazos, el ladeado de la cabeza, la forma al sentarse, el ritmo y tipo de respiración.
- Acompasamiento al hablar: se trata de reflejar el tono, ritmo, y volumen de la voz. Este tipo de acompasamiento suele ser de mucha utilidad cuando se utiliza vía telefónica, especialmente, a nivel organizacional.

El acompasamiento puede ser realizado de forma directa, en la cual, la persona que busca crear rapport en el ambiente, refleja exactamente los movimientos de su interlocutor, por ejemplo: cruzar los brazos si la otra persona lo hace; o realizar el acompasamiento de forma cruzada, es decir, realizar un movimiento similar pero de otra parte del cuerpo, por ejemplo: cruzar las piernas cuando la otra persona cruza los brazos. Esta última forma de realizar acompasamiento es la más recomendada, puesto que es más discreta y por consiguiente más segura y confiable.

No se deben acompasar todos los movimientos de la otra persona, por lo que lo recomendable es calibrar, a fin de detectar los comportamientos más característicos de la persona, siendo esos los que al reflejar llevaran más rápido a alcanzar el objetivo del acompasamiento.

Ahora bien, esta herramienta de la PNL ofrece a nivel organizacional una serie de beneficios como: crear un clima de confianza y una relación satisfactoria con quien se

comunica; mantener la sintonía en momentos de desacuerdos o tensión, por ejemplo en reuniones empresariales; y fundamentalmente, guiar al interlocutor hacia el alcance de metas u objetivos organizacionales.

En la propuesta de manual de entrenamiento, se reflejara la forma de acompasar y la utilidad que los gerentes le puedan dar a dicha herramienta.

3.6.5. Congruencia:

Tal como se mencionó en el punto 1.2 (Comunicación No verbal) la comunicación es un sistema que se encuentra conformado por el lenguaje verbal y por la expresión corporal. Durante una conversación el individuo transmite la información a través de las palabras y de los movimientos de su cuerpo, su postura, su tono de voz y sus expresiones faciales, entre otras. Una persona que transmite el mismo mensaje a través de todos sus medios de expresión, tiende a reflejar sinceridad, puesto que sus gestos y expresiones apoyan o complementan su lenguaje verbal. Esta actitud en PNL se denomina *Congruencia*.

Las personas muestran congruencia cuando poseen un equilibrio interno entre sus creencias, sentimientos y criterios, lo que se expresa en la concordancia de sus acciones y de sus mensajes verbales y no verbales. Esta congruencia le permite al individuo centrar todas sus energías y recursos en el alcance de los objetivos que se propone.

Cuando el mensaje transmitido de forma consciente no se encuentra en concordancia con las expresiones no verbales que la persona transmite de manera inconsciente, se presenta incongruencia en la comunicación, conllevando a que el receptor reciba mensajes contradictorios, y por ende la comunicación no será efectiva.

Es primordial que los ejecutivos tengan claramente establecidos la misión, visión, valores y objetivos de la organización, así como sus propios objetivos y metas y que se encuentren todos en equilibrio con las creencias, valores y criterios que conforman su mapa mental, de esta forma podrá comunicarse de forma congruente, efectiva y natural tanto con sus subordinados, como con los demás ejecutivos de igual y mayor nivel organizacional, proporcionándoles además confianza y credibilidad.

3.7. Lenguaje Verbal.

La forma de comunicación más utilizada es el lenguaje verbal, o la emisión de información e ideas a través de las palabras. Ahora bien, pocas personas conocen el poder que tienen en sí las expresiones, y la influencia que pueden generar cada una de ellas en sus receptores.

El Dr. Luis Arocha en su libro PNL Organizacional (2005) menciona “las palabras son como el acero, hay que calentarlas y enfriarlas adecuadamente para que puedan ser fuertes y poderosas” (p. 47), dicha expresión se refiere al hecho de que en el lenguaje existen *Palabras Calientes*, que son aquellas que designan sentimientos, emociones de las personas, expectativas, sentido de la vida, por ejemplo: confianza, anhelo, alegría, tristeza, amor, rabia, confiar, delatar, etc. Asimismo, se hallan las *Palabras Frías*, que abarcan todos aquellos términos que al contrario de las calientes, son palabras neutrales, precisas y que tienden a evocar hacia la acción, el orden, la ejecución o evaluación de actividades, por ejemplo: realizar, atender, entregar, evaluar, actividad, etc.

Dentro del mundo organizacional, el lenguaje armado con palabras calientes conlleva a la motivación del personal, puesto que apela a sus sentimientos y a la valorización de sus actividades, mientras que el lenguaje basado en palabras frías es útil cuando el gerente requiere precisar acción en las labores de sus subordinados, o evaluar los objetivos alcanzados.

Ahora bien, dentro del lenguaje se pueden encontrar además palabras gordas y flacas; donde las *Palabras Gordas*, son aquellas que pueden abarcar muchos significados, lo que dependerá del mapa mental del receptor, por lo que puede conllevar a malos entendidos o flujos errados de la comunicación, ejemplos de este tipo de palabras son: rendimiento, sinceridad, cumplimiento, inteligencia, capacidad, calidad etc. Por otro lado, las *Palabras Flacas*, son aquellas que tienen muy pocos significados, por lo que indiferentemente de las experiencias del receptor, el significado de las mismas muy probablemente estará en común con el que quiere transmitir el emisor, por ejemplo: horario, lápiz, informe, números, medicamento, días, entre muchas otras.

En base a los cuatro (4) tipos de palabras definidos anteriormente, el Dr. Luis Arocha propone un cuadrante, a partir del cual un gerente puede utilizar su lenguaje en función a lo que desea lograr en sus subordinados:

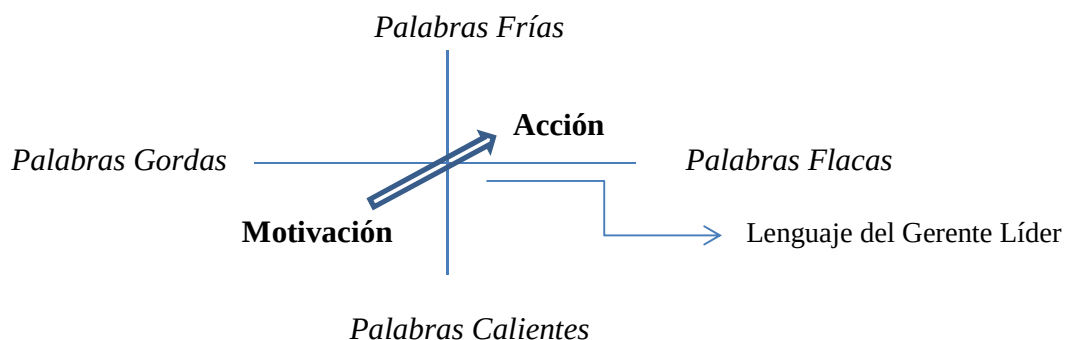


Figura 4. Tipos de palabras. Tomado de: “PNL Organizacional” por L. Arocha, 2005, p. 50.

La gerencia tradicional, posee una tendencia a utilizar un lenguaje cargado de palabras frías y flacas, por lo que generalmente poseen a su cargo un personal que difícilmente se encuentra motivado, lo que no sólo dificulta el alcance de los objetivos, sino que además genera un ambiente laboral cargado de tensiones y poco fructífero.

Por el contrario, el liderazgo gerencial tiende a utilizar el patrón de lenguaje señalado en la figura 4, es decir, inician motivando a su personal a través de expresiones cargadas de palabras gordas y calientes, para posteriormente precisar las acciones o evaluar desempeños mediante el uso de palabras flacas y frías. Por ejemplo: “Tu desempeño es realmente admirable, muestras una gran pasión cuando realizas tus actividades (palabras calientes y gordas), sabiendo que así continuaras quiero que el jueves me entregues un informe del nuevo producto a desarrollar, que contenga un máximo de 5 páginas, e incluya indicaciones y uso terapéutico del medicamento, nos reunimos a las 8 a.m en punto para hablar al respecto (palabras frías y flacas)”. A través de este tipo de lenguaje, acompañado de las herramientas que proporciona la PNL

(acompañamiento, rapport, calibrage), se garantiza una comunicación efectiva y un trabajo en equipo enfocado al logro y al alcance de las metas planteadas.

Ahora bien, la Programación Neurolingüística proporciona herramientas que permiten utilizar el lenguaje en base al objetivo del hablante. Por ejemplo si desea motivar la PNL incita a utilizar el *Modelo Milton*; mientras que si lo que se busca es precisar, la PNL ofrece el *Metamodelo*. A continuación, se describen ambos tipos de lenguajes.

3.7.1. Metamodelo:

Como se ha mencionado en diversas ocasiones a lo largo del trabajo especial, cada individuo posee un mapa del mundo en que vive, basado en sus propias experiencias, dicho mapa influye en su conducta y en su forma de percibir su alrededor. Esto garantiza que cada persona tiene un modelo del mundo diferente al de otra, por lo que una misma experiencia les será relativamente diferente de acuerdo al mapa de cada una.

Todas estas experiencias y diferentes visiones del mundo, son compartidas a través de la poderosa herramienta del lenguaje, no obstante, lo que se expresa es solo una versión simplificada de la experiencia completa, lo que se conoce como la *Estructura Superficial del lenguaje*, "...las palabras utilizadas para comunicarse con los demás y para mantener el diálogo interior." (Cudicio, 2006, p. 75). Esta estructura superficial, es consciente y muchos autores la describen como la secuencia de palabras que conforman una frase, lo que se dice textualmente al conversar, es la versión lingüística simplificada de la experiencia real completa. La representación interna completa es conocida como la

Estructura Profunda del lenguaje, “...representación interna completa, las imágenes mentales, sonidos, y sentimientos almacenados a nivel inconsciente y neurológico de la mente.” (Bavister y Vickers, 2011, p. 170).

El Metamodelo es la herramienta que brinda la PNL para pasar de la estructura superficial a la estructura profunda del lenguaje, para clarificar el mismo. Asimismo, es el método utilizado para adelgazar y enfriar las palabras calientes y gordas que generalmente utilizan las personas al hablar con base en su red interna de significados o a su mapa mental del mundo.

Fue uno de los primeros modelos desarrollados por los creadores de la PNL, John Grinder y Richard Bandler, a partir de su observación al trabajo de los terapeutas Fritz Perls y Virginia Satir, detectando que utilizaban un cierto tipo de preguntas que les brindaban resultados terapéuticos positivos. Describieron el modelo detalladamente en su primera obra “*The Structure of Magic I*”, dedicado a Virginia Satir.

“El Metamodelo está compuesto por un conjunto de preguntas destinadas a aclarar las ambigüedades del lenguaje” (Cudicio, 2006, p. 74). Ambigüedades que provienen por pérdida de información en el paso de la estructura profunda a la estructura superficial.

En el momento de comunicarse cada individuo modifica, de forma inconsciente la información que quiere transmitir, quedando sólo aproximadamente un 20% desde lo que se quiere decir hasta lo que interpreta el interlocutor. Los creadores de la PNL detectaron que hay tres (3) procesos: Generalización, Distorsión y Eliminación, que reducen el volumen de la información a proporciones manejables para la comunicación.

No obstante, muchas veces los procesos antes mencionados eliminan información relevante para el entendimiento correcto de la comunicación.

La herramienta del metamodelo se trata de analizar las estructuras superficiales y a partir de allí utilizar las preguntas adecuadas que permitirán recuperar la información perdida, rellenando los vacíos que quedaron en la transformación de la estructura profunda a la superficial, y conociendo así, a ciencia cierta, lo que quiere decir el interlocutor con las palabras que utiliza.

A continuación se describen los procesos de generalización, distorsión y eliminación y se indican los tipos de preguntas indicadas por el metamodelo para cada caso.

Generalización: Es la capacidad que tiene un individuo para a partir de una experiencia pasada, establecer una pauta para el resto de experiencias que tengan cierto grado de similitud. Esta facultad de generalizar supone una ventaja en el proceso de aprendizaje a lo largo de la vida, puesto que ahorra tiempo, evaluaciones y reflexiones en actividades aprendidas en algún momento, por ejemplo, generalizar que el tocar algo muy caliente produce quemaduras.

Sin embargo, esta capacidad para generalizar puede también terminar limitando las experiencias y vivencias de una persona, al tener por ejemplo una mala experiencia con un gerente de determinada nacionalidad, se puede terminar generalizando que con todos los jefes de dicha procedencia los resultados laborales serán los mismos. El resultado de este tipo de generalizaciones es el empobrecimiento de las experiencias y por ende del modelo de la persona; la escasez de alternativas para enfrentar las situaciones que se

encuentran envueltas en una generalización; y la toma de decisiones con base en dicha norma.

Grinder y Bandler en su libro *La Estructura de la Magia I* (1980) indican “... una misma pauta, regla o norma es útil o no según el contexto, es decir, no hay generalizaciones correctas en sí mismas.” (p. 36).

Ahora bien, para el manejo de las generalizaciones, los creadores de la PNL establecieron los siguientes patrones dentro del metamodelo:

- *Índice Referencial Generalizado*: Detectar si en las palabras y oraciones del hablante no se distingue una persona u objeto en específico, es decir, no hay un índice referencial sino por el contrario una generalización. Ejemplo: La gente no me escucha. El sustantivo *gente* no distingue a una persona en específico, puesto que se está generalizando.

La ausencia de índices referenciales se aclara preguntando:

Específicamente ¿Qué?

Específicamente ¿Quién?

- *Cuantificadores Universales*: Son palabras del tipo: todos, siempre, cualquier, cada, ninguno, nunca, jamás, nada; las cuales son términos limitativos y que no admiten excepciones, puesto que hacen extensiva la declaración bien sea de forma positiva o negativa, de acuerdo al cuantificador universal utilizado. Ejemplo: Nada me sale como espero.

Los cuantificadores universales se cuestionan utilizando preguntas como:

¿Hay alguna excepción?

¿Ha habido algún momento en que...?

- *Operadores Modales de Posibilidad y Necesidad:* Los operadores de posibilidad se detectan mediante el uso de palabras como poder, no poder, posible, imposible, factible, no factible, capaz, incapaz, por ejemplo: No puedo cumplir con los objetivos que me estableciste. Mientras que los operadores de necesidad usan palabras como debería, no debería, debo, no debo, tengo que, es necesario, es preciso, ejemplo: No me debo comprometer demasiado con el gerente.

Estos operadores muestran los límites de los mapas de las personas basados en creencias o criterios personales, muchos de ellos provenientes desde la infancia. Asimismo, exponen las reglas de conducta y moral a las que la persona se somete.

Los operadores modales de posibilidad se esclarecen utilizando preguntas como:

¿Qué pasaría si...?

¿Qué le impide...?

Los operadores modales de necesidad se aclaran utilizando preguntas del tipo:

¿Qué le impide...?

¿Qué lo frena a...?

¿Qué habría pasado si usted hubiera...?

Distorsión: Es el proceso mediante el cual el ser humano cambia el significado de una experiencia con base en su propio mapa del mundo.

La distorsión no siempre representa la verdad, es más bien, la percepción de quien la realiza. La creatividad, fantasía e imaginación provienen de la capacidad del ser humano de distorsionar la realidad. Así por ejemplo, un gerente puede imaginarse el resultado de un trabajo que se encuentra realizando, o un subalterno puede ensayar una conversación que tendrá posteriormente con su jefe.

Las distorsiones son manejadas por el metamodelo, según se describe a continuación:

- *Equivalencia Compleja:* Se produce cuando dos afirmaciones se relacionan de tal manera que son tomadas por la persona como equivalentes. Ejemplo: El gerente esta serio, no le gusta mi trabajo.

O'Connor y Seymour mencionan en su Libro "Introducción a la PNL", que muchas veces este tipo de equivalencias complejas se presentan entre dos personas con sistemas representacionales diferentes, donde por ejemplo un individuo visual al comunicarse con un auditivo, puede tender a distorsionar la actitud de su interlocutor, quien tiende a ladear la cabeza y no mirar de frente para procesar lo que escucha, mientras que el emisor siente atención cuando se le mira de frente a la cara.

Para este tipo de distorsiones, el metamodelo utiliza interrogantes con las que se busque establecer la validez de la relación entre las dos afirmaciones.

¿Cómo es que... significa que...?

- *Presuposiciones:* Son suposiciones que se encuentran en la estructura de superficie del hablante basadas en su experiencia personal o modelo del mundo. Ejemplo: Si mi subalterno me hubiera escuchado, habríamos logrado el objetivo planteado. (Presuposición: su subalterno no lo escucho) Asimismo se conoce que oraciones que contengan verbos como darse cuenta, ignorar, saber, estar consciente, contienen luego presuposiciones.

El metamodelo indica para afrontar la presuposición presente en una estructura superficial, preguntas del tipo:

¿Qué le hace creer que...?

- *Causa y Efecto:* Es cuando se expresa en la estructura superficial que la acción de una persona necesariamente provoca en otra una emoción que no puede evitar o controlar. Ejemplo: Él me hace sentir enojada (una acción desconocida de Él inevitablemente la hace *sentir enojada a ella*).

Este tipo de malformación semántica puede en muchas ocasiones contener un *pero*, siendo la razón por la que la persona irremediabilmente no puede hacer algo. Ejemplo: Podría terminar mi trabajo hoy, pero estoy cansado.

Generalmente las relaciones causa – efecto conllevan a malos entendidos en la comunicación, puesto que son creadas en base al modelo del mundo de quien habla, siendo muy probablemente conexiones inexactas tomando en consideración que un efecto casi nunca tiene una sola causa.

La implicación causa efecto se cuestiona con preguntas como:

Si no estuvieras cansado, ¿terminarías tu trabajo hoy?

¿De que manera te hace sentir ...?

- *Leer la mente:* Afirmaciones por parte de la persona que habla en las indica saber lo que la otra persona está pensando o sintiendo, sin que esta lo haya comunicado previamente. Ejemplo: No me crees ¿verdad?.

Las personas tienden a “leer la mente”, basándose en muchas ocasiones de la comunicación no verbal que percibe inconscientemente de su interlocutor.

Otro tipo de lectura de mente es cuando la persona le atribuye a otra el poder de leer su mente. Ejemplo: Debiste saber que yo actuaría de esa forma.

Este tipo de estructuras superficiales tienden a generar problemas en la comunicación por desacuerdos en las afirmaciones realizadas.

El metamodelo indica para cuestionar este tipo de distorsiones, interrogantes como:

¿Cómo sabes exactamente que...?

Eliminación: Es un proceso mediante el cual se ignoran ciertos aspectos de la estructura profunda, los cuales se asumen son entendidos o conocidos por la persona con

quien se conversa, con la finalidad de ahorrar tiempo ir a lo esencial, o lo más importante de lo que se quiere comunicar.

Este proceso es necesario en la comunicación, puesto que de lo contrario una conversación entre dos o más personas se haría larga y tediosa además de cargada de elementos superfluos; sin embargo, muchas veces se silencia información que no se considera importante para el hablante, pero que sin embargo es significativa para que el receptor capte en su totalidad lo que se le quiere transmitir.

“La eliminación reduce el mundo a dimensiones en que nos sentimos capaces de manejarlo y puede ser útil en ciertos contextos, y en otros, sin embargo, ser origen de sufrimiento” (Bandler y Grinder, 1980, p. 36).

- *Sustantivos Inespecificados*: Se trata cuando una oración o contexto es impersonal, puesto que se ha eliminado al sujeto activo. Ejemplo: Han arruinado el trabajo (No se especifica quien lo arruino).

La ausencia de sujeto se aclara con preguntas del tipo:

¿Qué o quién específicamente...?

- *Verbos Inespecíficos*: Es cuando el verbo no se encuentra completamente especificado, por lo que la interpretación de la estructura superficial puede no ser la correcta. Ejemplo: Mi jefe me hirió. El verbo se encuentra incompleto, puesto que no se especifica, por ejemplo, de que forma lo hirió (física o psicológicamente).

Generalmente al hablar, los verbos no son especificados, por lo que el metamodelo ofrece un tipo de interrogantes que permiten aclarar la información.

¿Cómo específicamente...?

- *Comparaciones:* Se trata cuando dentro de la estructura superficial se establecen comparaciones pero no se especifica con que se compara. Cuando las oraciones contienen palabras como mejor, lo mejor, peor, lo peor, se está estableciendo una comparación con algo.

Ejemplo: El trabajo pudo ser mejor (¿mejor comparado con qué?).

Este tipo de eliminaciones se aclaran con preguntas como:

¿Comparado con qué?

- *Juicios:* Cuando la estructura superficial contiene un juicio, es importante aclarar quien hace el juicio, en que se fundamenta el mismo, y si es un juicio propio o impuesto. Ejemplo: Juan es el jefe ideal (¿fundamentado en qué?).

Este tipo de eliminaciones se aclaran preguntando:

¿En base a qué es el juicio?

- *Nominalizaciones:* De acuerdo a Bandler y Grinder (1980) ocurre cuando “una palabra proceso o un verbo de la estructura profunda aparece en la estructura de superficie como una palabra evento o sustantivo” (p. 100). Estas nominalizaciones traen como consecuencia que un proceso que

puede ser modificado, sea considerado por la persona como un acontecimiento fuera de su control o concluido. Ejemplo: Lamento mi decisión de renunciar al proyecto.

Una nominalización se aclara llevando el sustantivo a verbo, ejemplo: lamento que estoy decidiendo renunciar al proyecto; y utilizando preguntas que ayuden a recuperar la información eliminada:

¿Qué pasaría si...?

Dentro del mundo organizacional, el metamodelo es una poderosa herramienta de comunicación que puede ser utilizada por los gerentes para comprender exactamente lo que sus subordinados quieren decir al comunicarse; permite además recolectar la información obviada por el interlocutor en el momento de una conversación; le ofrece al gerente la capacidad de conocer las autolimitaciones que tienen los miembros de su equipo de trabajo en su forma de pensar, lo que le ayudara a encontrarles excepciones a dichas restricciones, ampliando sus mentes hacia nuevas direcciones y experiencias.

Ahora bien, es importante resaltar que esta herramienta debe ser usada con precaución, de lo contrario puede afectar la sintonía de la comunicación.

3.7.2. Modelo Milton.

El Modelo Milton es otra de las herramientas de la PNL utilizadas en el manejo del lenguaje. Este modelo recibe su nombre en honor al hipnoterapeuta Milton Erickson,

puesto que fue construido con base en los patrones característicos que hallaron en su trabajo.

El Modelo Milton es un conjunto de patrones lingüísticos utilizados para inducir el trance en el interlocutor con la finalidad de ejercer influencia y cambios a través del inconsciente del mismo. Es importante resaltar, que el término trance se refiere a un estado natural en el que se capta por completo la atención del interlocutor, lo que conlleva a que se encuentre altamente motivado y por ende sea posible conducirlo al cambio, u objetivo que se desee.

Se considera que este modelo es lo inverso del Metamodelo, siendo por consiguiente su complemento. Mientras que el metamodelo se basa en un lenguaje de precisión, en el que se lleva a la persona a que de manera consciente recupere la información que se ha obviado o transformado en el paso de la estructura profunda a la estructura superficial; el Modelo Milton por el contrario, se fundamenta en evocar el inconsciente del interlocutor usando un lenguaje vago, con la finalidad de que la persona le dé el significado que desea basándose en su propia experiencia.

Para este modelo se utilizan las mismas transformaciones lingüísticas que se describieron anteriormente en el metamodelo: generalizaciones, distorsiones y eliminaciones; no obstante, uno de los fuertes instrumentos dentro de este modelo es el uso de las metáforas, las cuales actúan como fuertes herramientas de persuasión indirecta, a través de la narración de historias que impliquen un efecto intencionado en el receptor.

A continuación se ofrecen ejemplos de este modelo del lenguaje:

Verbos inespecíficos: “Puedes ver que así te sentirás mejor”.

Causa y efecto: “No podrás resistirte cuando escuches lo que te voy a proponer”.

Lectura de mente: “En este instante estas aprendiendo”

Dentro del mundo de los negocios, el Modelo Milton puede ser utilizado para a través del uso de palabras gordas y calientes, persuadir o influir en los subalternos y/o compañeros de trabajo con la finalidad, por ejemplo, de guiarlos al alcance de ciertos objetivos y metas en específico.

4. PNL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Tal como se ha mencionado a lo largo del trabajo especial, la comunicación es parte fundamental en el éxito o fracaso de las organizaciones. El papel del gerente como comunicador es esencial, no solamente para lograr transmitir información de manera que sea captada correctamente, sino también para mantener un clima de confianza y entendimiento entre sus trabajadores.

La PNL ofrece una serie de herramientas que permiten a los gerentes desarrollar habilidades en el momento de comunicarse, utilizando un tipo de lenguaje que cautive a sus oyentes.

Con la programación neurolingüística se busca un cambio, pero no a través de una reestructuración organizacional, sino más bien en el alcance de la excelencia de cada uno de los individuos que la componen, especialmente de sus gerentes.

Aplicando técnicas de PNL los gerentes pueden lograr:

- Hacerse más persuasivos.
- Desarrollar la habilidad de adecuar la comunicación de acuerdo al tipo de oyente.
- Generar relaciones de confianza con quienes lo rodean.
- Elevar el nivel de conciencia de si mismo y de quienes se encuentran a su alrededor.
- Detectar los sutiles cambios de conducta y actitud que se pueden generar en sus subalternos.
- Desarrollar la capacidad de influenciar sobre las situaciones laborales que se presenten.
- Desarrollar la habilidad de generar en sus subalternos compromisos hacia la empresa, entusiasmo y cooperación.
- Utilizar un lenguaje al momento de comunicarse, tanto verbal como no verbal, con el que se logre que el subalterno reciba la información que desea transmitir.
- Desarrollar la habilidad de cambiar creencias negativas en quienes lo rodean.

Además de todas las funciones y ventajas que se han ido señalando a lo largo del desarrollo del trabajo especial de grado, por lo tanto, es interminable la lista de

beneficios que se pueden obtener al aplicar la programación neurolingüística dentro de una organización, y más aún cuando la búsqueda de la excelencia de la comunicación es aplicada por todos los gerentes que la conforman.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Diseño de la Investigación.

La investigación planteada “Estrategias de Programación Neurolingüísticas como Técnicas de Comunicación para los Gerentes de una Industria Farmacéutica Venezolana” responde a los propósitos de una investigación no experimental transversal puesto que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Gómez, 2006, pág 102), esto bajo la modalidad de diseño de Proyectos Factibles, la cual, de acuerdo a lo planteado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su libro Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2006) se basa en “... la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones...” (p. 21).

La investigación es un proyecto factible puesto que se elabora un manual de estrategias de programación neurolingüística respondiendo a una necesidad detectada en los gerentes de una organización de tipo farmacéutica, quienes requieren de nuevas técnicas que les permitan mejorar las relaciones y comunicación con sus subordinados, lo que promoverá a su vez, la optimización del alcance de los objetivos empresariales.

Para los proyectos factibles el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (ob. cit.) indica “el proyecto debe tener apoyo en una

investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p.21). El presente proyecto de especialización tiene apoyo tanto en una investigación de tipo documental como en una investigación de campo.

Una Investigación Documental puesto que se obtuvieron los elementos teóricos entorno a la comunicación humana, la comunicación organizacional, la PNL, entre otras; todo esto a través de una investigación documental, utilizando como apoyo fuentes bibliográficas que incluyen textos, tesis de grado y artículos relacionados al tema. Todo esto con la finalidad de sustentar teóricamente el objetivo final, es decir, la propuesta de manual de entrenamiento de PNL.

Asimismo, se trata de una Investigación de Campo, la cual, “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (Arias, 1999, pág. 21), puesto que el análisis está basado en datos originales que fueron recolectados directamente de la realidad objeto de estudio mediante la información brindada por los profesionales en su ambiente de trabajo, para posteriormente analizar e interpretar dichos resultados.

Variables e Indicadores.

Para Hernandez, S, Fernandez C y Baptista P (2004) “Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse” (p.75).

Con base en lo anteriormente definido se plantean las siguientes variables de investigación:

- Necesidades de los gerentes en términos de comunicación.
- Programa con estrategias comunicacionales de PNL.

Dichas variables fueron seleccionadas considerándolas puntos clave para alcanzar el objetivo general de la investigación.

A continuación se conceptualiza cada una de las variables en base al propósito de la investigación.

Necesidades de los gerentes en términos de comunicación: Son los requerimientos comunicacionales en los gerentes que se desean satisfacer, tomando como objetivo una comunicación efectiva en la que el mensaje enviado por un emisor sea captado adecuadamente por el receptor.

La comunicación efectiva a nivel organizacional busca mejorar los procesos de envío de información y por consiguiente la consecución y alcance de objetivos y metas.

Programa con estrategias comunicacionales de PNL: Es una guía diseñada con herramientas de Programación Neurolingüística, con base en las necesidades detectadas en el análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los gerentes de una industria farmacéutica ubicada en la ciudad de Caracas.

Los indicadores que permitirán medir las variables anteriormente descritas son:

Nivel de Congruencia: concordancia de todos los medios de expresión del gerente al momento de transmitir un mensaje.

Canales: Vías de comunicación utilizadas por el gerente y captadas por los subordinados y/o superiores.

Calibración: Capacidad de los gerentes de conocer las señales transmitidas a través del lenguaje no verbal de sus subordinados y/o superiores.

Habilidad en el uso del Lenguaje No Verbal: Capacidad de los gerentes de utilizar el lenguaje no verbal para obtener una mejor comunicación.

Rapport: Capacidad de los gerentes de lograr sintonía con su receptor durante la comunicación y por consiguiente de crear ambientes de confianza.

Mapas Mentales: Medir la influencia de los mapas mentales de cada uno de los gerentes en lo que ocurre en su entorno.

Presencia de suposiciones en el lenguaje superficial de los gerentes con base en su experiencia personal.

Metamodelo: Capacidad de los gerentes de realizar las preguntas adecuadas cuando requieren recuperar y/o precisar información con su emisor.

Modelo Milton: Capacidad de los gerentes para motivar a través del lenguaje.

A continuación se presenta un cuadro en el que se relacionan las variables de la investigación con sus indicadores, asimismo, se señala para cada indicador las preguntas que los miden en ambos cuestionarios (cuestionario para gerentes y para subordinados).

Cuadro II. Variables e indicadores de la investigación.

VARIABLES	INDICADORES	PREGUNTAS	
		Gerentes	Empleados
Necesidades de los gerentes en términos de comunicación	Nivel de Congruencia	1	1, 12
	Canales	2, 13, 17, 18	2, 14, 18
	Habilidad en el uso del Lenguaje No Verbal	4, 9, 15	3, 4, 16
	Metamodelo	8, 12	6, 8, 9
Programa con estrategias comunicacionales de PNL	Nivel de Congruencia	1	1, 12
	Canales	2, 13, 17, 18	2, 14, 18
	Calibración	3, 5, 16	17, 19
	Habilidad en el uso del Lenguaje No Verbal	4, 9, 15	3, 4, 16
	Rapport	6, 14	5, 11, 15
	Mapas Mentales	7, 11, 19	6, 9, 13
	Metamodelo	8, 12	7, 8
	Modelo Milton	8, 12	6, 8, 9

Población y Muestra.

La población es “... el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (Arias, 1999, p. 17).

Asimismo, Sabino (2000) señala que la muestra “... es una parte de ese todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. (p. 122).

La población objeto de estudio del presente trabajo de grado son los gerentes que constituyen una Industria Farmacéutica en específico, ubicada en la ciudad de Caracas.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por cuotas, el cual, Arias (ob. cit) indica que "...se basa en la escogencia de los elementos en función de la población, de modo tal que se conformen grupos de cuotas correspondientes con cada característica." (pág. 24). Por consiguiente, para efectos de esta investigación se tomó como muestra los gerentes que prestan sus servicios específicamente al área de producción de la industria farmacéutica anteriormente mencionada.

Además para este estudio se utilizó una población de empleados que reportan directamente a los gerentes del área de producción, esto como fuente de información relacionada a como perciben la comunicación por parte de sus gerentes.

La población de gerentes que actualmente conforman la Industria Farmacéutica en estudio es de 18 ejecutivos, de los cuales 8, es decir, el 44,4% están directamente relacionados con el área de producción.

Asimismo, la población de empleados de reporte directo a los gerentes dentro de la empresa en estudio es de 22 trabajadores, de los cuales, 14 (es decir, el 63,6%) reportan a los gerentes que conforman la muestra de estudio.

Instrumento de Recolección de Datos.

Se empleó como instrumento de recolección de datos para esta investigación, la encuesta en la modalidad de cuestionario, en la cual la información se obtiene a través

de una serie de preguntas cerradas, que facilitan el posterior registro y tabulación de los datos obtenidos y por ende el análisis de resultados.

El objetivo del cuestionario fue recolectar información a fin de determinar la calidad de comunicación emitida por los gerentes de la organización en estudio, así como precisar sus necesidades comunicacionales.

Se realizaron dos tipos de encuestas, midiendo en ambas los mismos indicadores. No obstante, en la de los gerentes se persigue que autoevalúen su comunicación; mientras que en la de los subordinados se busca conocer como definen la comunicación de los gerentes hacia ellos. Cada una de las encuestas ésta compuesta por 19 preguntas, de tipo cerradas. (Ver Anexo 1 y Anexo 2)

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue realizado y empleado por Aponte y Troncoso (1998) en su trabajo de grado de licenciatura. El mismo fue validado por expertos previo a la utilización por parte de sus autoras, quienes a partir de éste obtuvieron información de una población de gerentes de primera línea y sus empleados de reporte directo, en base a la cual, elaboraron un plan de entrenamiento, que posteriormente ejecutaron alcanzando resultados comunicacionales satisfactorios. De acuerdo a lo anteriormente señalado, se otorga confiabilidad al cuestionario para la recolección de la información requerida en el presente estudio, que sustenta la elaboración de la propuesta del presente trabajo de grado.

Procedimiento:

El primer paso para la elaboración del Trabajo Especial de Grado fue la revisión bibliográfica por parte del investigador, de contenido relacionado tanto con

Comunicación y Comunicación Organizacional, como con Programación Neurolingüística y sus herramientas.

Posteriormente, se evaluó el tipo de instrumento a utilizar para la recolección de los datos necesarios en el desarrollo de la investigación, decidiendo utilizar las encuestas de modalidad cuestionario mencionadas anteriormente, puesto que el contenido a obtener a través de las mismas cumplía con las características de lo buscado por el investigador, además de tratarse de encuestas confiables por encontrarse validadas y utilizadas previamente por expertos en el área de PNL. (Ver Anexo 1 y Anexo 2).

Se realizó las encuestas a los gerentes que forman parte del área de producción del laboratorio farmacéutico en estudio, utilizando la metodología del auto-reporte; de igual forma se aplicó a los subordinados de reporte directo a los gerentes encuestados, en la cual, su evaluación era dirigida hacia la comunicación de sus jefes.

Ambas encuestas se realizaron de forma anónima y en ausencia del investigador. En el momento de la entrega del instrumento para su realización, se le explico a ambos grupos de encuestados que el propósito de las mismas es académico, dándoles asimismo a conocer el tema de la investigación. Se les notifico además que la información allí suministrada es de carácter confidencial.

Seguidamente, se procedió a tabular los resultados de ambos tipos de encuestas con base en los indicadores de la investigación, y a realizar el análisis de los mismos, identificando así las necesidades comunicacionales presentes en los gerentes en estudio.

Con base en las necesidades detectadas, se desarrolló una propuesta de manual de entrenamiento fundamentado en herramientas de Programación Neurolingüística para el

mejoramiento de la comunicación, cumpliendo así con el objetivo general de la investigación.

Finalmente, con los resultados obtenidos se establecieron conclusiones y recomendaciones.

Es importante señalar que el procedimiento anteriormente descrito fue realizado en el período 2011 – 2012.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En la presente investigación se hace fundamental el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los gerentes y empleados del área de producción de una Industria Farmacéutica en específico, puesto que de las necesidades que allí emergen, surge el plan de entrenamiento propuesto en el objetivo general del trabajo de grado.

Para la interpretación de los resultados se agruparon las preguntas (tanto en las encuestas de los gerentes como en la de sus subordinados), de acuerdo al indicador que se mide en cada una de ellas.

Asimismo, es importante acotar que el análisis de los resultados se realizó con ambas encuestas en paralelo, puesto que se compara en cada indicador la autoevaluación de los gerentes vs lo que opinan sus subordinados, que son quienes reciben la información.

Nivel de Congruencia:

Gerentes:

Pregunta 1. Cuando le hace promesas a sus empleados referentes al ámbito de trabajo ¿Con qué frecuencia diría que le transmite credibilidad en el momento de realizar las promesas?

Cuadro III.

Resultados de pregunta N°1 de gerentes. Cuando le hace promesas a sus empleados referentes al ámbito de trabajo ¿Con qué frecuencia diría que le transmite credibilidad en el momento de realizar las promesas?

Pregunta	Opciones	N° Personas
1	Siempre	5
	Casi Siempre	3
	Algunas Veces	0
	Casi Nunca	0
	Nunca	0

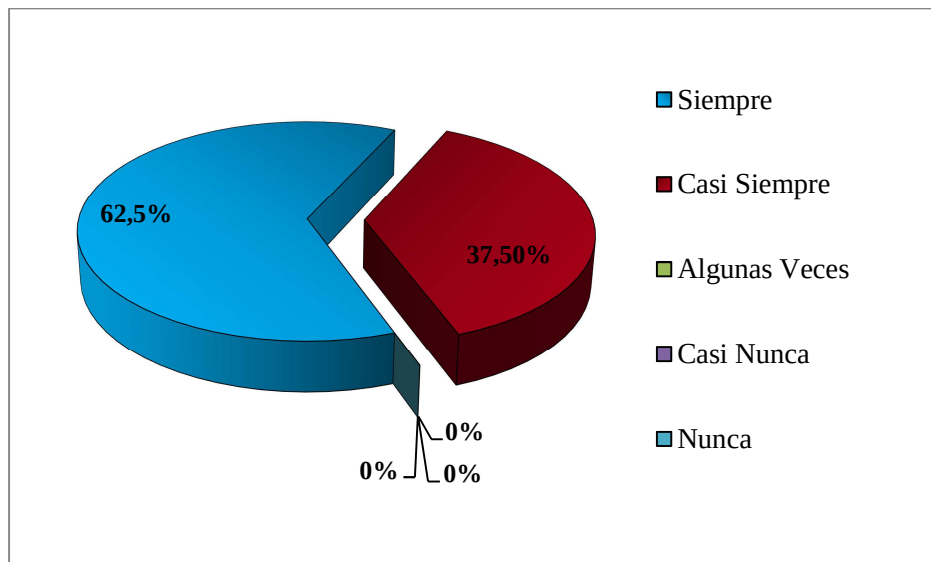


Gráfico 1. Porcentaje de gerentes que consideran transmiten credibilidad a sus empleados.

Para transmitir credibilidad se hace necesario que el gerente emita el mismo mensaje a través de todos sus medios de expresión. Los resultados de esta pregunta indican que el 62,5% de los gerentes consideran que al realizar promesas siempre logran la credibilidad por parte de sus empleados. Asimismo, ninguno de los gerentes contemplo no conseguir nunca que sus subalternos crean en sus promesas.

Sin embargo, el análisis total se realiza posteriormente al comparar con las respuestas emitidas por los subalternos, quienes son los que reciben las promesas de sus jefes.

Subordinados:

Pregunta 1. En el caso de que su jefe le haga promesas dentro del ámbito de trabajo. ¿Con qué frecuencia diría usted que su jefe le transmite credibilidad al momento de realizar la promesa?

Cuadro IV.

Resultados de pregunta N°1 de empleados. En el caso de que su jefe le haga promesas dentro del ámbito de trabajo. ¿Con qué frecuencia diría usted que su jefe le transmite credibilidad al momento de realizar la promesa?

Pregunta	Opciones	N° Personas
1	Siempre	6
	Casi Siempre	6
	Casi Nunca	2
	Nunca	0

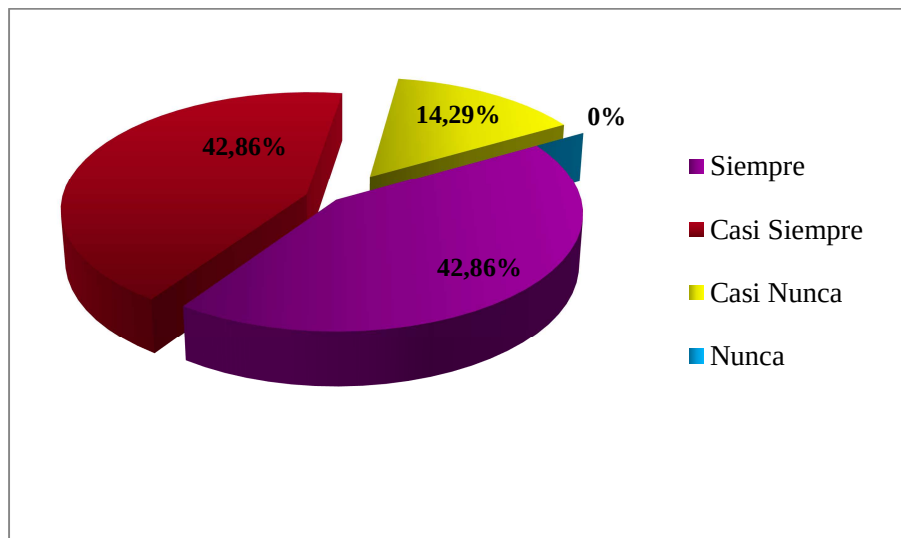


Gráfico 2. Porcentaje de empleados que perciben credibilidad en sus gerentes.

Las respuestas dadas por los empleados indican que 42,86% siempre creen en sus gerentes en el momento en que le realizan promesas. No obstante, a diferencia de lo indicado por los gerentes en la pregunta anterior, 14,29% de sus subordinados consideran que no les transmiten credibilidad en la comunicación.

Por consiguiente, a pesar de que los gerentes consideran que transmiten credibilidad al comunicarse con sus empleados, existe un porcentaje de ellos que no perciben las promesas con tal sinceridad, lo cual, es un indicativo de que hay falta de congruencia entre lo que el gerente dice y lo que transmite con sus actos, esto genera desconfianzas y por consiguiente barreras en la comunicación.

Pregunta 12. ¿Cuándo su supervisor se comunica con usted, percibe o nota diferencias entre lo que transmite con sus palabras y lo que transmite con sus gestos, tono de voz y postura?

Cuadro V.

Resultados de pregunta N°12 de empleados. ¿Cuándo su supervisor se comunica con usted, percibe o nota diferencias entre lo que transmite con sus palabras y lo que transmite con sus gestos, tono de voz y postura?

Pregunta	Opciones	N° Personas
12	Siempre	2
	Casi Siempre	1
	Algunas veces	2
	Casi Nunca	3
	Nunca	6

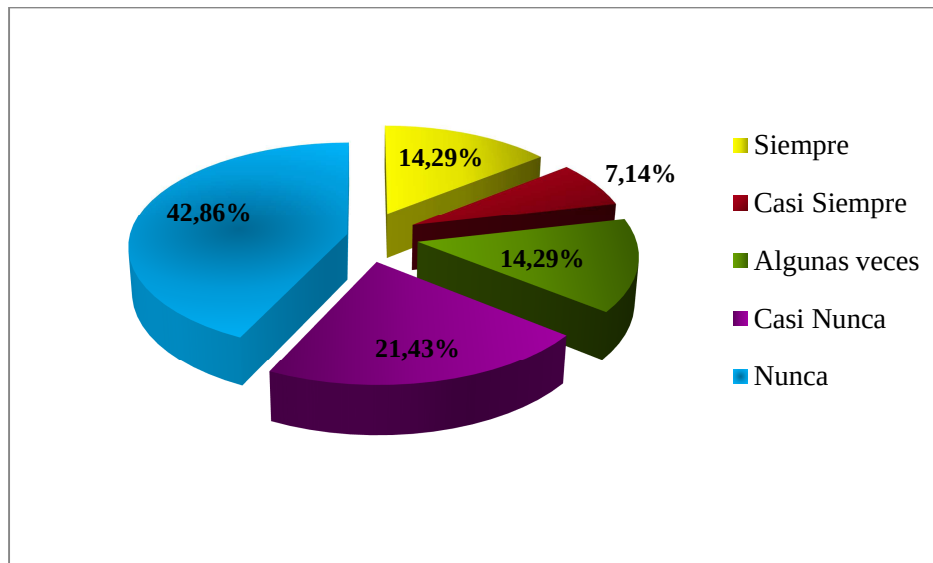


Gráfico 3. Frecuencia con que los empleados perciben incongruencia en el mensaje de sus gerentes.

A partir de la opinión emitida por los empleados, esta pregunta permite corroborar la congruencia entre los gestos, expresiones y el mensaje transmitido por los gerentes al momento de comunicarse. El 42,86% de sus receptores consideran que hay congruencia en la comunicación de los gerentes. Sin embargo, un total de 21,43% de los

subordinados consideran que siempre o casi siempre notan incongruencias en la comunicación de sus jefes.

A pesar de que el porcentaje de empleados que perciben diferencias entre lo que transmiten los jefes verbalmente y lo que comunican con su cuerpo es relativamente bajo (por ser menos de la mitad de los encuestados), es un resultado que debe tomarse en consideración, puesto que la presencia de incongruencias en la comunicación descendente (de niveles gerenciales a personal operativo) trae como consecuencia barreras comunicacionales debido a la presencia de desconfianzas, o falta de sinceridad por parte de los gerentes, conllevando incluso a desmotivación en los subordinados.

Por ende, los resultados obtenidos en estas preguntas, especialmente los arrojados por los subordinados, quienes son los principales receptores de los gerentes, reflejaron la necesidad de reforzar en los mismos, a través de estrategias de PNL, la congruencia en su comunicación.

Canales de Comunicación:

Gerentes:

Pregunta 2. ¿Siente usted que al darles una misma instrucción a dos empleados diferentes obtiene resultados distintos?

Cuadro VI.

Resultados de pregunta N°2 de gerentes. ¿Siente usted que al darles una misma instrucción a dos empleados diferentes obtiene resultados distintos?

Pregunta	Opciones	N° Personas
2	Siempre	0
	Casi Siempre	2
	Algunas Veces	6
	Casi Nunca	0
	Nunca	0

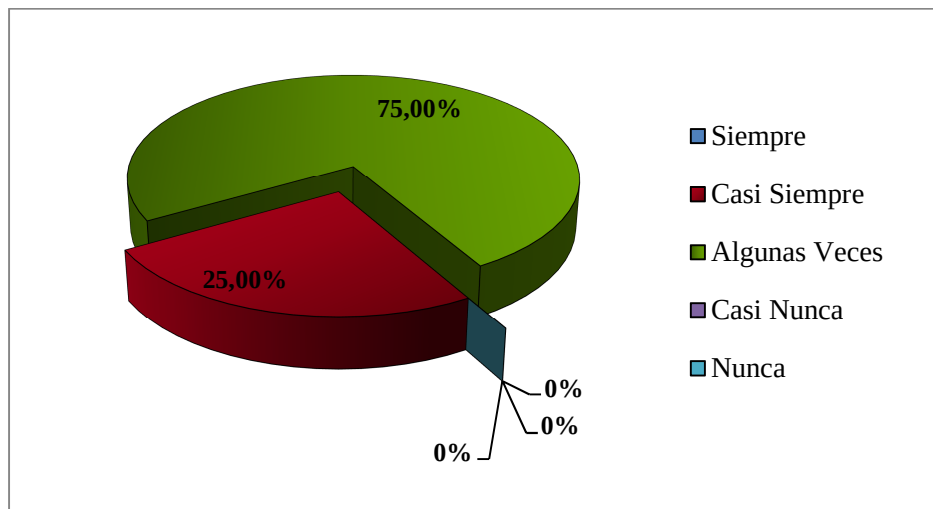


Gráfico 4. Porcentaje de conocimiento de los gerentes de la influencia del canal de comunicación.

Esta pregunta permitió medir el conocimiento de los gerentes en la diferencia al emitir una misma instrucción a dos empleados, esto basándose en el hecho de que cada empleado puede tener un canal preferencial para recibir la información. El 75% indicó que algunas veces obtienen resultados distintos entre los mismos; mientras que el 25% casi siempre percibió la diferencia.

El resultado obtenido indica que la totalidad de los gerentes notan que un mismo mensaje es percibido de forma diferente por cada persona, lo que hace importante proporcionarles el conocimiento de que cada individuo puede poseer un sistema de representación preferencial como canal de comunicación, lo cual, marca la diferencia en el lenguaje a utilizar con cada uno de los empleados y por ende la respuesta de los mismos será la esperada.

Pregunta 13. Usted reúne un grupo de empleados que trabajan bajo su supervisión. Todos estos empleados están igualmente calificados para el proyecto que se va a iniciar. Usted debe seleccionar al que será responsable; para esto los reúne y les anuncia que va a iniciar un nuevo proyecto. Les habla de sus bondades, los retos que representa y lo que se podrá lograr; como están igualmente calificados, la única manera que usted tiene para decidirse, es reunirlos y hacerles el planteamiento. A usted le han exigido una decisión inmediata. Para seleccionar al responsable, usted se basaría en:

Cuadro VII.

Resultados de pregunta N°13 de gerentes. Usted reúne un grupo de empleados que trabajan bajo su supervisión. Todos estos empleados están igualmente calificados para el proyecto que se va a iniciar. Usted debe seleccionar al que será responsable; para esto los reúne y les anuncia que va a iniciar un nuevo proyecto. Les habla de sus bondades, los retos que representa y lo que se podrá lograr; como están igualmente calificados, la única manera que usted tiene para decidirse, es reunirlos y hacerles el planteamiento. A usted le han exigido una decisión inmediata. Para seleccionar al responsable, usted se basaría en:

Pregunta	Opciones	N° Personas
13	Lo que observe en sus reacciones al escucharlo.	0
	Las preguntas que le escuche hacer a cada uno.	5
	“Feeling”, la sensación que tenga con respecto a quien lo haría mejor.	3

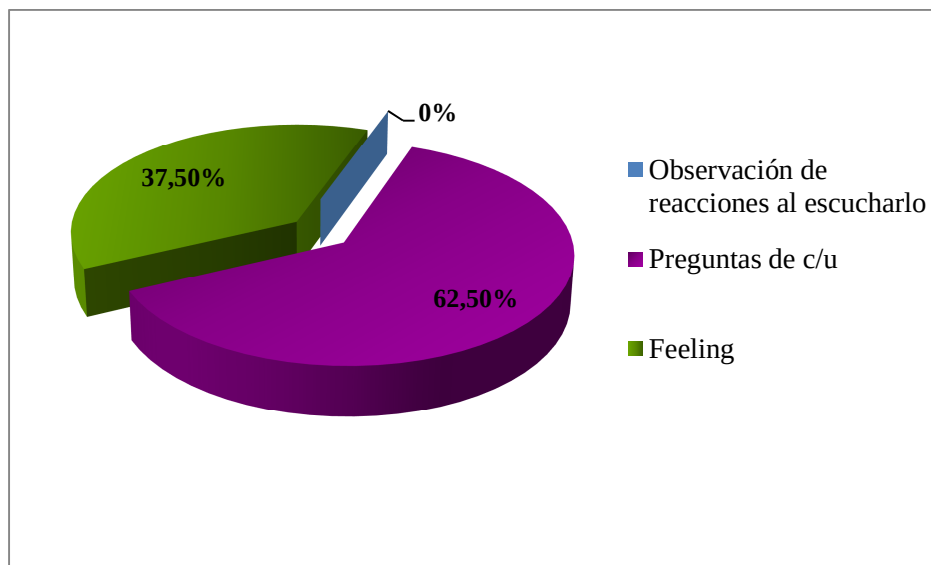


Gráfico 5. Distribución de uso de los Sistemas de Representación por parte de los gerentes.

Mediante esta pregunta se conoció el canal de preferencia, a través del cual la mayoría de los gerentes perciben la información. El 62,5% de los gerentes se guían por el canal auditivo, mientras que el restante mostró guiarse por el canal kinestésico.

Este resultado indica que la mayoría de los gerentes deben preferir comunicarse de forma oral, por ser ese su canal de preferencia, lo cual podrá corroborarse posteriormente con las respuestas emitidas por sus subordinados.

Pregunta 17. ¿Ha notado diferencias en las respuestas de sus empleados cuando usted emite un lineamiento de forma oral a cuando lo hace de forma escrita?

Cuadro VIII.

Resultados de pregunta N°17 de gerentes. ¿Ha notado diferencias en las respuestas de sus empleados cuando usted emite un lineamiento de forma oral a cuando lo hace de forma escrita?

Pregunta	Opciones	N° Personas
17	Siempre	1
	Casi Siempre	2
	Algunas Veces	4
	Casi Nunca	1
	Nunca	0

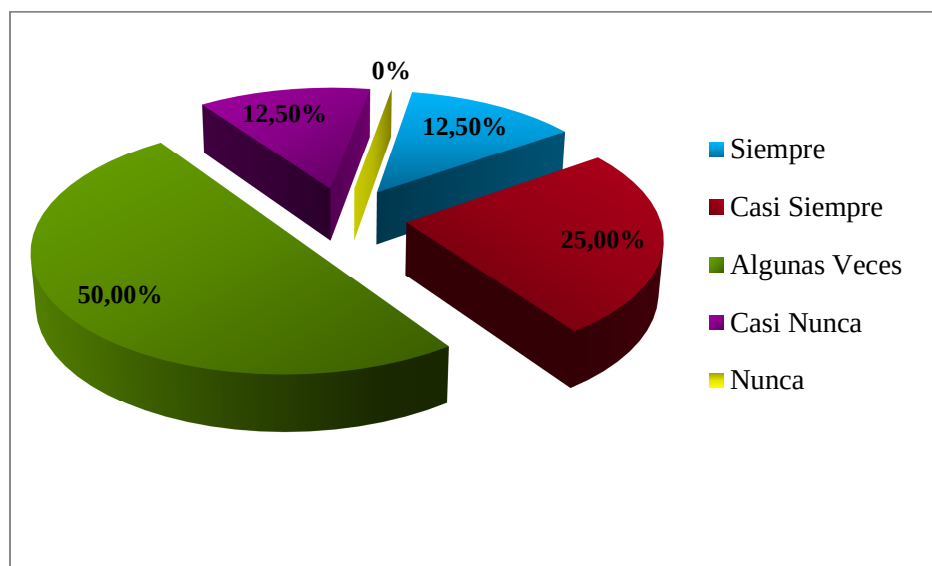


Gráfico 6. Porcentaje de detección por parte de los gerentes, de diferencias al emitir mensajes por vías de comunicación diferentes.

Con esta pregunta se conoció si los gerentes perciben diferencia en las respuestas de cada uno de sus subordinados cuando emiten lineamientos por vías diferentes. La mitad de los gerentes encuestados señaló que algunas veces perciben diferencias en las respuestas de acuerdo a como emitan la información. Asimismo, es importante señalar que ninguno indicó no percibir nunca variación entre una y otra vía de comunicación.

El hecho de que todos los gerentes, en una u otra medida, hayan percibido diferencias en las respuestas de sus empleados cuando emiten una información utilizando dos canales de comunicación diferentes, es un indicio para que los líderes de departamentos organizacionales indaguen cual es el sistema de representación de preferencia de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, y con base en esa información adapte los canales de comunicación a utilizar para cada uno de ellos, lo que le permitirá obtener una comunicación realmente efectiva con sus subalternos.

Esta capacidad de conocer los sistemas preferenciales de sus receptores y adaptar su lenguaje a ellos, será proporcionada en el manual de entrenamiento propuesto en el presente trabajo de investigación.

Pregunta 18. Cuando emite una orden, la mayoría de las veces lo hace:

Cuadro IX.

Resultados de pregunta N°18 de gerentes. Cuando emite una orden, la mayoría de las veces lo hace:

Pregunta	Opciones	N° Personas
18	Forma Oral	5
	Forma Escrita	3

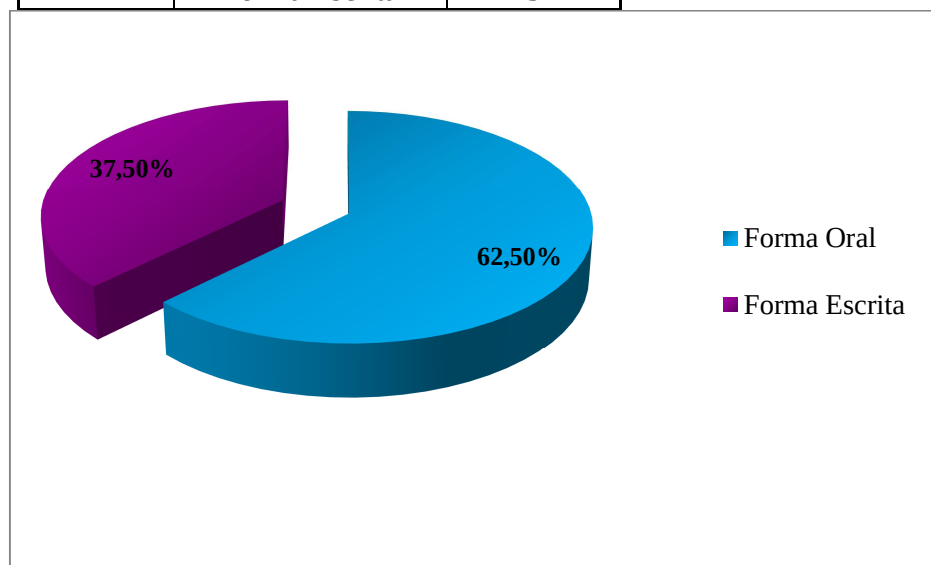


Gráfico 7. Vía de comunicación más utilizada por los gerentes.

Mediante esta pregunta se conoció que el canal más utilizado para transmitir información por la mayoría de los gerentes (62,50%) es la vía de comunicación oral. Esta respuesta permite corroborar la información obtenida en la pregunta número 13.

En vista de que la mayoría de los gerentes son auditivos, tienden a transmitir la información de forma oral, ya que es el canal a través del cual ellos perciben mejor los mensajes en una comunicación.

Es importante resaltar también en los gerentes, que la selección del canal a utilizar al transmitir una información, no sólo se debe adaptar al sistema de representación preferencial del receptor, sino también al tipo de información a comunicar, utilizando por ejemplo para la comunicación formal vías como intranet, correos internos, memos, reuniones grupales o individuales, según sea el caso.

Subordinados:

Pregunta 2. ¿Siente usted que su jefe cuando da una misma instrucción a todos los miembros del equipo de trabajo, cada uno la entiende de distinta forma?

Cuadro X.

Resultados de pregunta N°2 de empleados. ¿Siente usted que su jefe cuando da una misma instrucción a todos los miembros del equipo de trabajo, cada uno la entiende de distinta forma?

Pregunta	Opciones	N° Personas
2	Siempre	4
	Casi Siempre	7
	Algunas Veces	3
	Casi Nunca	0
	Nunca	0

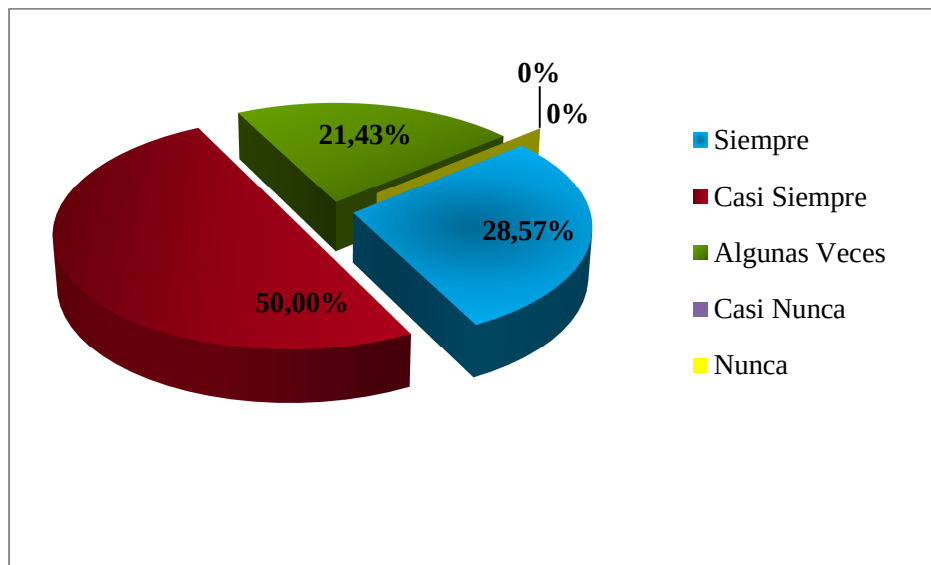


Gráfico 8. Frecuencia con que los empleados perciben una misma información de forma diferente.

Los resultados de esta pregunta arrojaron que la mitad de los subordinados encuestados consideran que ante una misma instrucción del gerente, casi siempre los miembros del equipo perciben la información de forma diferente. Asimismo indicaron, que casi nunca o nunca, captan todos la información exactamente igual.

Esta respuesta corrobora lo analizado en la pregunta 2 de la encuesta de los gerentes, es decir, que cada individuo percibe la información de forma diferente, por lo que el gerente debe adaptar su manera de comunicarse con cada uno de sus empleados. Asimismo, confirma la necesidad de instruir a los gerentes en herramientas comunicativas de programación neurolingüística.

Pregunta 14. De acuerdo a su experiencia, su jefe, cuando le aprueba un trabajo lo hace debido a:

Cuadro XI.

Resultados de pregunta N°14 de los empleados. De acuerdo a su experiencia, su jefe, cuando le aprueba un trabajo lo hace debido a:

Pregunta	Opciones	N° Personas
14	La presentación del trabajo	7
	La manera en que usted se lo explique	7
	Humor del jefe en ese momento	0

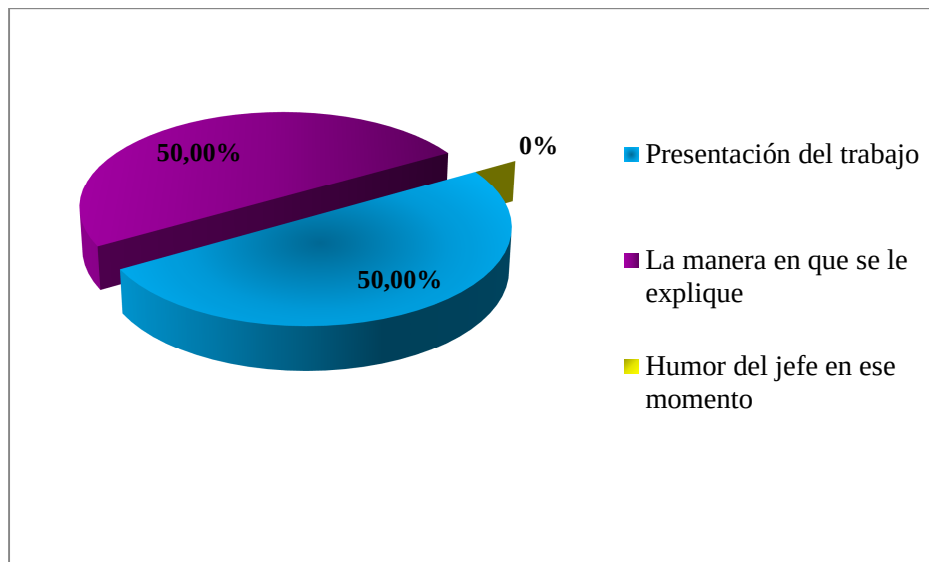


Gráfico 9. Percepción de los empleados de sistema de representación preferencial de sus gerentes.

Cuando la mitad de los empleados señalan que sus jefes aprueban un trabajo por la manera como se les explica, significa que la información la reciben preferencialmente por el oído, es decir, que se corrobora el hecho de que buena parte de los gerentes tienen como sistema preferencial, por lo menos en lo que a trabajo se refiere, el auditivo. No obstante, la otra mitad de los encuestados reflejaron que otro de los canales preferenciales para que los jefes reciban la información es el visual.

Pregunta 18. Cuándo su jefe emite una orden, la mayoría de las veces lo hace:

Cuadro XII.

Resultados de pregunta N°18 de empleados. Cuándo su jefe emite una orden, la mayoría de las veces lo hace:

Pregunta	Opciones	N° Personas
18	Forma Oral	12
	Forma Escrita	2

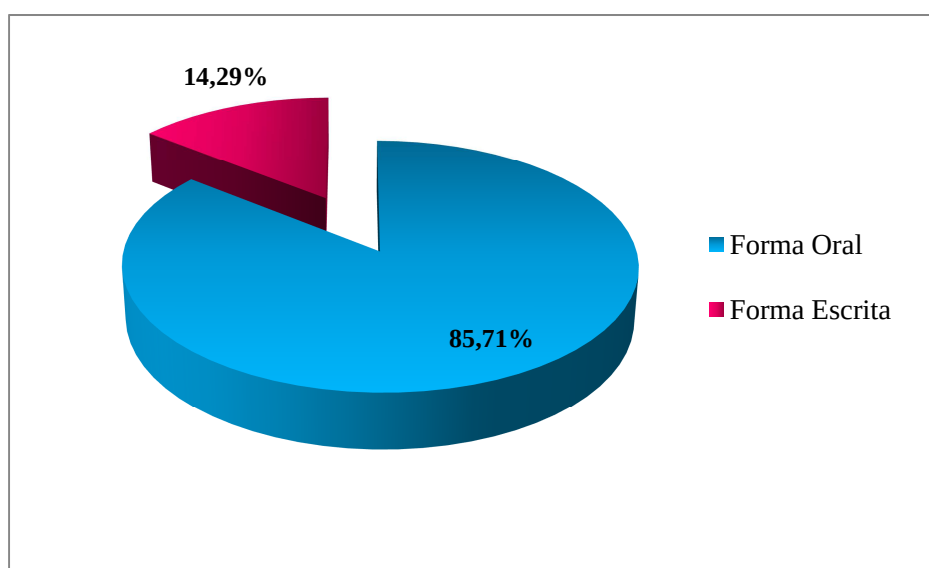


Gráfico 10. Percepción de los empleados de vía de comunicación más empleada por sus gerentes.

A través de esta pregunta se corrobora que la vía de comunicación utilizada preferentemente por los gerentes para emitir una orden es la forma oral.

Los resultados obtenidos en las preguntas relacionadas con el indicador de canal de comunicación, permitieron detectar no sólo los canales preferenciales de los gerentes encuestados, sino también conocer que los empleados poseen distintos canales de representación, por lo cual, al gerente no adaptar su comunicación a cada uno de ellos, puede que no reciban la totalidad de lo que se les quiere transmitir, trayendo como

consecuencia la ejecución de trabajos de forma diferente a la esperada e incluso dificultad para el alcance de objetivos y metas.

Por lo que se determina la necesidad de incluir estrategias que desarrollen en los gerentes la capacidad de identificar el sistema de representación preferencial de cada uno de sus receptores, especialmente sus empleados, y poder así adaptar su lenguaje acorde con cada uno de sus interlocutores, lo que les brindará mejores resultados en la comunicación.

Calibración:

Gerentes:

Pregunta 3. Suponga que le da una instrucción a uno de sus empleados. ¿Sería usted capaz de percibir a través de los gestos o la expresión de la cara de sus empleados cual fue su reacción con respecto a la instrucción dada?

Cuadro XIII.

Resultados de pregunta N° 3 de gerentes. Suponga que le da una instrucción a uno de sus empleados. ¿Sería usted capaz de percibir a través de los gestos o la expresión de la cara de sus empleados cual fue su reacción con respecto a la instrucción dada?

Pregunta	Opciones	N° Personas
3	Siempre	3
	Casi Siempre	5
	Algunas Veces	0
	Casi Nunca	0
	Nunca	0

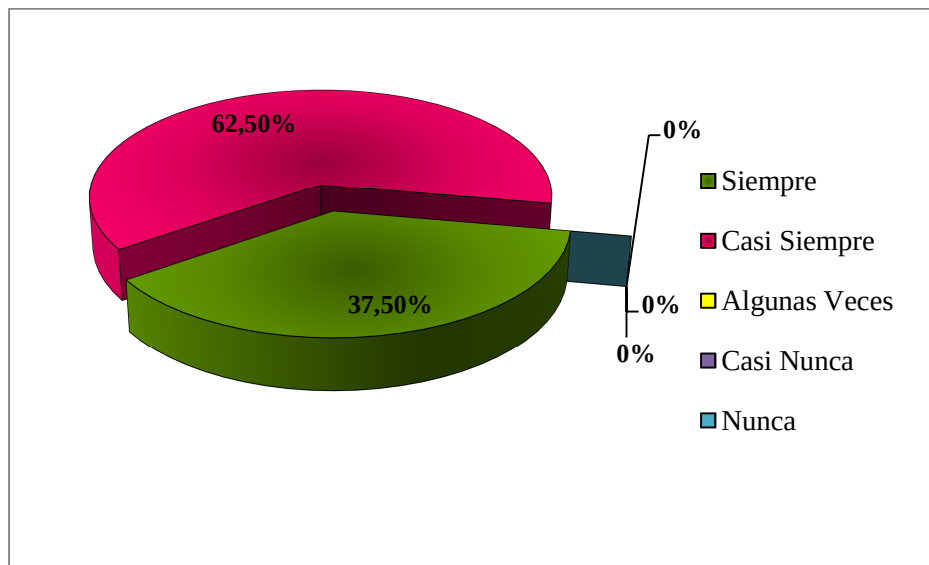


Gráfico 11. Porcentaje de gerentes que perciben estados emocionales de sus empleados mediante su lenguaje no verbal.

La pregunta 3 de la encuesta realizada a los gerentes permite conocer la agilidad que poseen los mismos para distinguir las expresiones que denotan las reacciones de sus empleados. El 62,5% de los encuestados, indicó percibir casi siempre dichas expresiones; asimismo, ninguno de los gerentes señaló no poder reconocer las señales no verbales de sus subalternos.

No obstante se hace necesario analizar las demás respuestas de los gerentes relacionadas con este indicador, así como las respuestas de los empleados, para poder realizar una interpretación completa.

Pregunta 5. Cuando sus empleados se comunican con usted, ¿siente que hay coherencia entre lo que dicen y lo que expresan con sus gestos o expresiones de la cara?

Cuadro XIV.

Resultados de pregunta N° 5 de gerentes. Cuando sus empleados se comunican con usted, ¿siente que hay coherencia entre lo que dicen y lo que expresan con sus gestos o expresiones de la cara?

Pregunta	Opciones	N° Personas
5	Siempre	2
	Casi Siempre	5
	Algunas Veces	1
	Casi Nunca	0
	Nunca	0

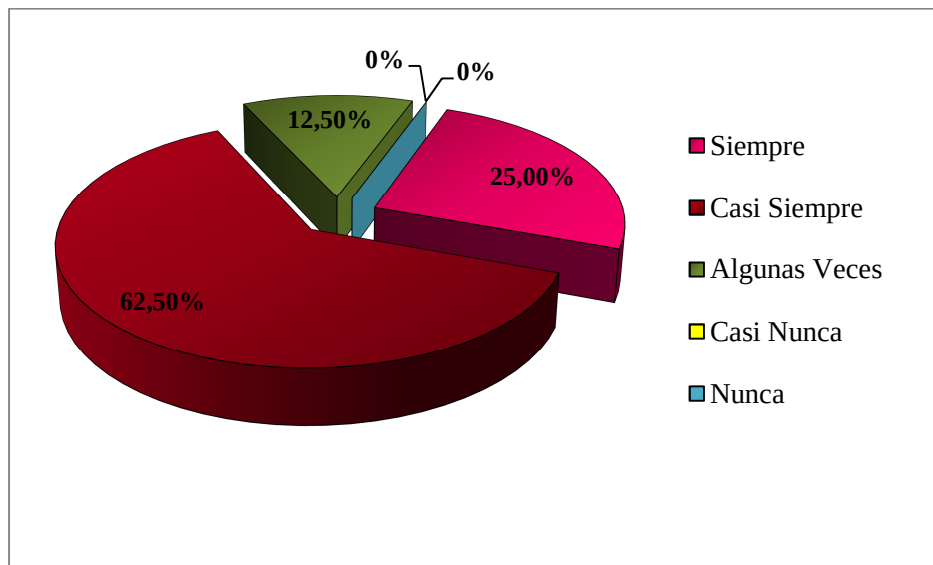


Gráfico 12. Porcentaje de gerentes que detectan coherencia entre el mensaje verbal y no verbal de sus empleados.

La finalidad de esta pregunta es confirmar la capacidad de los gerentes para calibrar las expresiones no verbales de sus empleados y poder así determinar si el mensaje que transmiten verbalmente es congruente con lo que su cuerpo y expresiones

revelan. Un total de 87,5% de los gerentes indicaron tener siempre o casi siempre la capacidad para detectar la coherencia en la comunicación de sus subalternos.

De acuerdo a los resultados arrojados por los gerentes encuestados, al momento de darles una instrucción a sus subalternos poseen la capacidad de detectar por su lenguaje no verbal a través del comportamiento kinésico, si el mismo no presenta dudas y se encuentra realmente de acuerdo. No obstante, se hace necesario evaluar las respuestas arrojadas por los subalternos a fin de corroborar dicha información, desde el punto de vista contrario al de los gerentes.

Pregunta 16. Si se le pidiera identificar a uno de sus empleados nombrándole algún gesto característico que hace con frecuencia, ¿podría hacerlo?

Cuadro XV.

Resultados de pregunta N° 16 de gerentes. Si se le pidiera identificar a uno de sus empleados nombrándole algún gesto característico que hace con frecuencia, ¿podría hacerlo?

Pregunta	Opciones	N° Personas
16	Si	8
	No	0

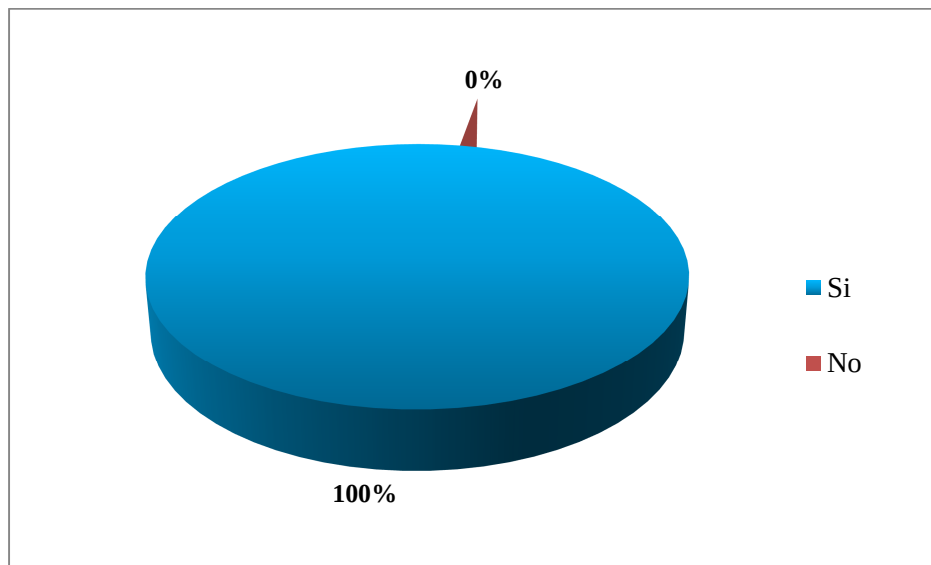


Gráfico 13. Porcentaje de gerentes capaces de identificar gestos característicos de sus subordinados.

El 100% de los gerentes encuestados confirmo poseer la capacidad de identificar algún gesto característico de sus subalternos; esto viene dado por una capacidad innata de las personas de detectar en su receptor comportamientos característicos, e incluso respuestas obvias a determinados estados emocionales. La PNL refuerza en las personas esta capacidad, permitiendo identificar inclusive microcomportamientos fisiológicos difícilmente identificables.

Subordinados:

Pregunta 17. ¿Cuándo su jefe le da un lineamiento sobre una tarea específica, ha notado que antes que usted hable para finalizar, él le pregunta si entendió o está de acuerdo?

Cuadro XVI.

Resultados de pregunta N° 17 de empleados. ¿Cuándo su jefe le da un lineamiento sobre una tarea específica, ha notado que antes que usted hable para finalizar, él le pregunta si entendió o está de acuerdo?

Pregunta	Opciones	N° Personas
17	Si	7
	No	7

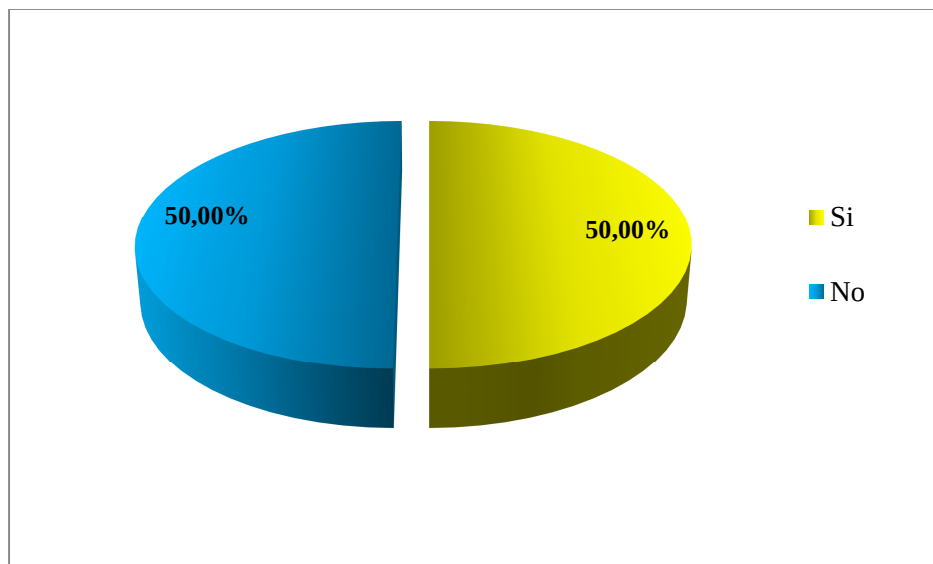


Gráfico 14. Porcentaje de empleados que reciben de sus jefes preguntas corroborando entendimiento a información suministrada.

El 50% de los encuestados indicaron que su jefe les pregunta si entendió o no el lineamiento, no obstante, la otra mitad de los subordinados respondieron lo contrario. Dicha respuesta significa que la mitad de los gerentes no están detectando las señales no verbales que sus receptores emiten en el momento de la comunicación, lo cual, podría considerarse desventajoso en casos en los que el empleado este transmitiendo de forma inconsciente mensajes contrarios a los que le comunica verbalmente a su jefe.

Por consiguiente, se considera necesario reforzar en los gerentes la capacidad de observación e identificación de los macro y microcomportamientos característicos de ciertos estados emocionales.

Pregunta 19. ¿Usted tiene la impresión de que su jefe le lee el pensamiento?

Cuadro XVII.

Resultados de pregunta N° 19 de empleados. ¿Usted tiene la impresión de que su jefe le lee el pensamiento?

Pregunta	Opciones	N° Personas
19	Si	4
	No	10

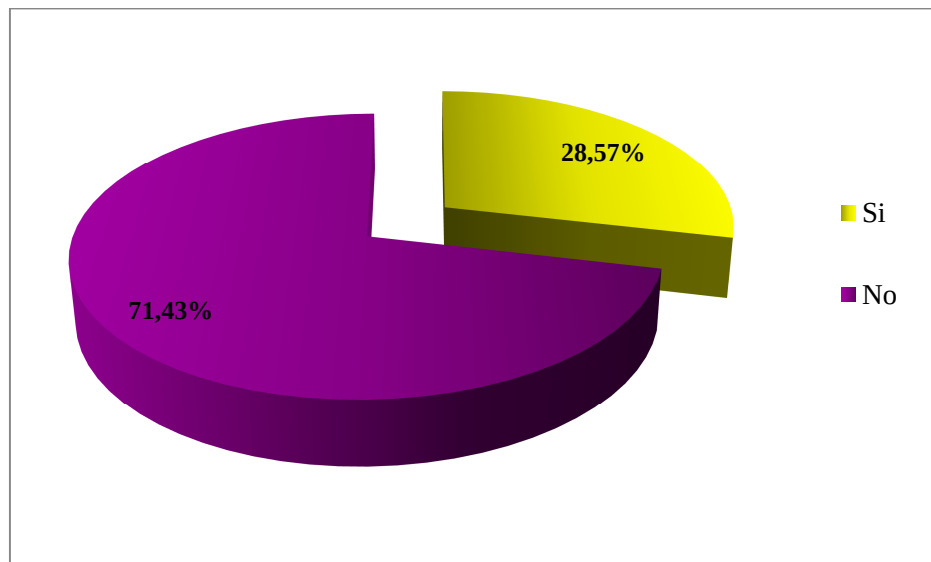


Gráfico 15. Porcentaje de empleados que perciben que sus gerentes les leen la mente.

La habilidad por parte del emisor, de calibrar las expresiones y posturas en una persona en el momento de comunicarse, puede en muchas ocasiones ser considerado por

el receptor como una “lectura de sus pensamientos”. Ahora bien, el 71,43% de los empleados indicaron no tener la impresión de que sus jefes les lea el pensamiento, es decir, que de acuerdo a la percepción de los subordinados, los gerentes no están empleando al máximo la capacidad de detectar las señales no verbales que transmiten sus empleados de forma inconsciente.

A pesar de que las respuestas de los gerentes, a las preguntas relacionadas con el indicador Calibración, conllevaban a intuir que los mismos captan las señales no verbales de sus receptores, las repuestas de sus subordinados ofrecieron un resultado diferente, indicando fallas en la habilidad de reconocer expresiones en sus empleados.

Por consiguiente, se consideró apropiado incluir en la propuesta de manual de entrenamiento la herramienta de la Calibración, con la finalidad de desarrollar y pulir en los gerentes la habilidad de la observación y conocimiento de conductas y/o parámetros fisiológicos que descubren los estados mentales y emocionales de sus receptores, ofreciéndoles una fuerte herramienta de mejora de la comunicación.

Habilidad en el uso del Lenguaje No Verbal:

Gerentes:

Pregunta 4. ¿Existe alguna diferencia entre “Lenguaje No Verbal” y “Lenguaje Verbal”?

Cuadro XVIII.

Resultados de pregunta N° 4 de gerentes. ¿Existe alguna diferencia entre “Lenguaje No Verbal” y “Lenguaje Verbal”?

Pregunta	Opciones	N° Personas
4	Si	8
	No	0

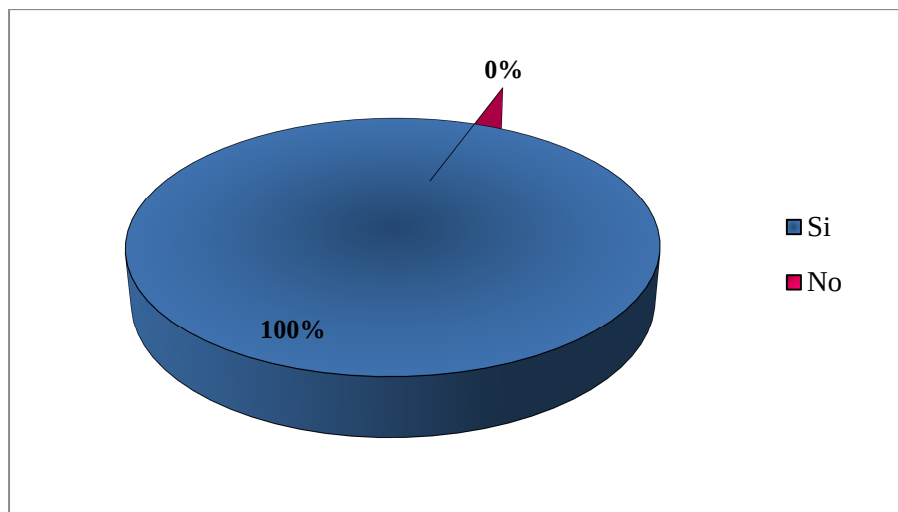


Gráfico 16. Conocimiento por parte de los gerentes de diferencia entre Lenguaje Verbal y No Verbal.

Esta pregunta tiene como única finalidad garantizar que todos los gerentes encuestados conocen la diferencia entre el lenguaje verbal y lenguaje no verbal.

Pregunta 9. ¿Se preocupa usted por transmitir con sus expresiones o sus gestos lo que dice con sus palabras?

Cuadro XIX.

Resultados de pregunta N° 9 de gerentes. ¿Se preocupa usted por transmitir con sus expresiones o sus gestos lo que dice con sus palabras?

Pregunta	Opciones	N° Personas
9	Si	8
	No	0

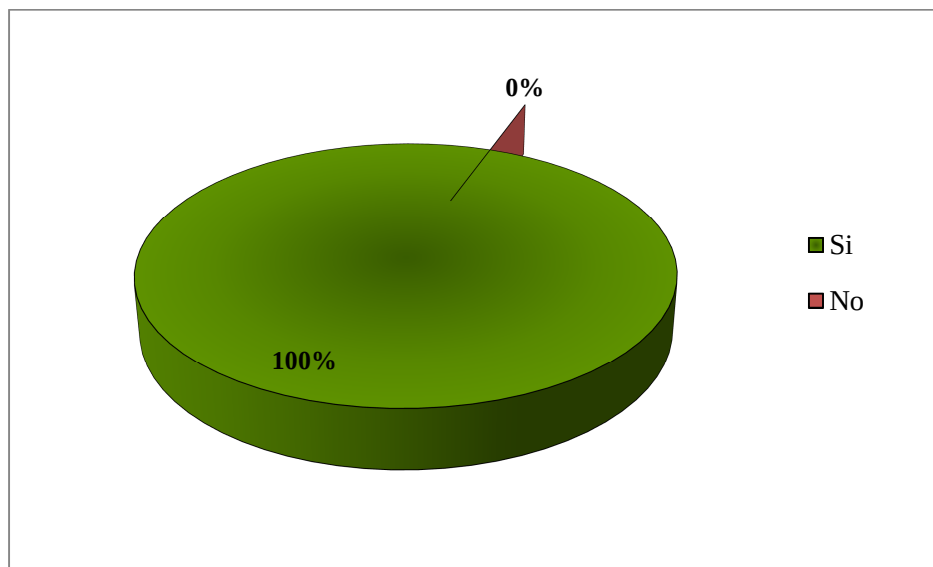


Gráfico 17. Porcentaje de Gerentes que tratan de transmitir el mismo mensaje a través ambos lenguajes.

Esta pregunta indicó que la totalidad de los gerentes tienen interés en transmitir veracidad y credibilidad en sus mensajes al buscar ser congruentes en todos sus medios de expresión.

Pregunta 15. ¿Alguna vez ha utilizado el “Lenguaje no verbal” para comunicarse con sus empleados?

Cuadro XX.

Resultados de pregunta N° 15 de gerentes. ¿Alguna vez ha utilizado el “Lenguaje no verbal” para comunicarse con sus empleados?

Pregunta	Opciones	N° Personas
15	Si	7
	No	1

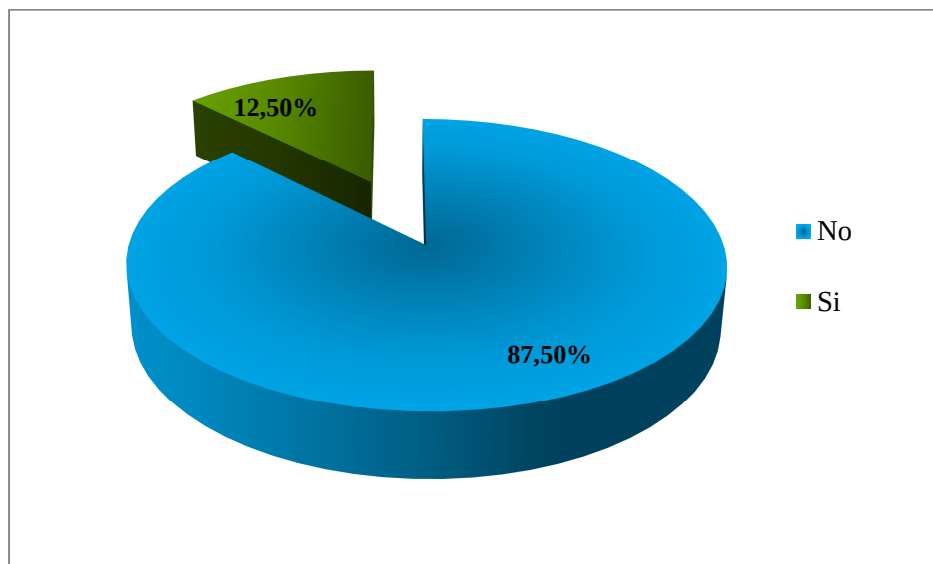


Gráfico 18. Porcentaje de gerentes que han utilizado Lenguaje no Verbal como vía de comunicación.

Esta pregunta permitió conocer que tanto consideran los gerentes encuestados que utilizan el lenguaje no verbal como forma de comunicación con sus subalternos, obteniéndose que el 87,5% indican no utilizarlo, es decir, prefieren la comunicación verbal. No obstante, la aplicación y análisis de esta pregunta se obtiene más adelante, al comparar las respuestas de los gerentes con la emitida por los empleados.

Subordinados:

Pregunta 3. ¿Existe alguna diferencia entre el “Lenguaje No Verbal” y el “Lenguaje Verbal”?

Cuadro XXI.

Resultados de pregunta N° 3 de empleados. ¿Existe alguna diferencia entre el “Lenguaje No Verbal” y el “Lenguaje Verbal”?

Pregunta	Opciones	N° Personas
3	Si	13
	No	1

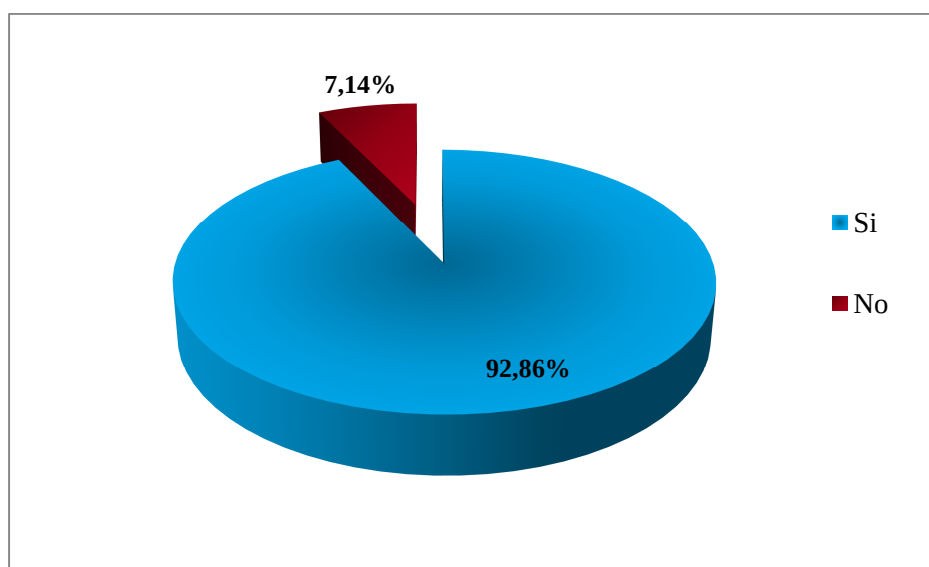


Gráfico 19. Conocimiento por parte de los empleados de diferencia entre Lenguaje Verbal y No Verbal.

Al igual como se realizó en la encuesta dirigida a los gerentes, con esta pregunta se buscó conocer si los empleados advierten la diferencia entre ambos lenguajes, obteniéndose que el 92,86% afirmaron saber acerca de la misma. Este resultado permitió

corroborar que las siguientes preguntas relacionadas con el lenguaje no verbal, fueron respondidas con conocimiento del mismo.

Pregunta 4. ¿Le ha transmitido su jefe mensajes con la sola expresión y/o gestos, es decir, sin utilizar palabras?

Cuadro XXII.

Resultados de pregunta N° 4 de empleados. ¿Le ha transmitido su jefe mensajes con la sola expresión y/o gestos, es decir, sin utilizar palabras?

Pregunta	Opciones	N° Personas
4	Siempre	2
	Casi Siempre	1
	Algunas Veces	6
	Casi Nunca	3
	Nunca	2

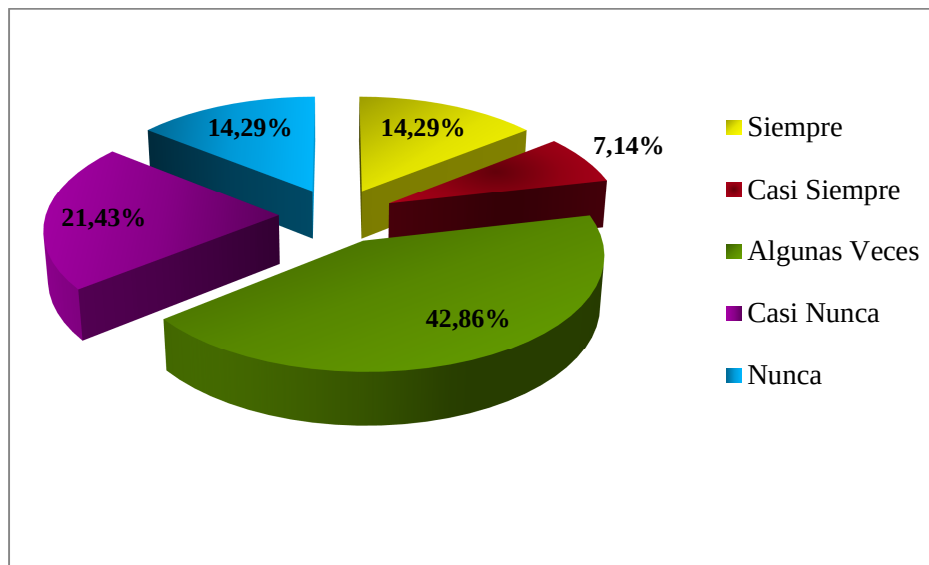


Gráfico 20. Porcentaje de empleados que consideran que sus gerentes le han transmitido mensajes vía Lenguaje No Verbal.

Esta pregunta tuvo como finalidad corroborar la respuesta dada por los gerentes en su pregunta N° 15. Se puede observar que hubo una amplia variedad en las respuestas, donde un total de 64,29% de los empleados encuestados indicaron que siempre, casi siempre o algunas veces, su jefe le transmite mensajes a través del lenguaje no verbal; y un total de 35,72% señaló que nunca o casi nunca reciben mensajes a través de dicho lenguaje.

Esta diferencia de respuestas, con respecto incluso a la dada por los gerentes (quienes indicaron no utilizar el lenguaje no verbal como medio de comunicación), sugirió que los empleados captan en sus jefes mensajes que éstos transmiten inconscientemente a través de sus gestos, posturas y expresiones.

Pregunta 16. ¿Alguna vez su jefe ha utilizado el Lenguaje No Verbal para comunicarse con usted?

Cuadro XXIII.

Resultados de pregunta N° 16 de empleados. ¿Alguna vez su jefe ha utilizado el Lenguaje No Verbal para comunicarse con usted?

Pregunta	Opciones	N° Personas
16	Si	8
	No	6

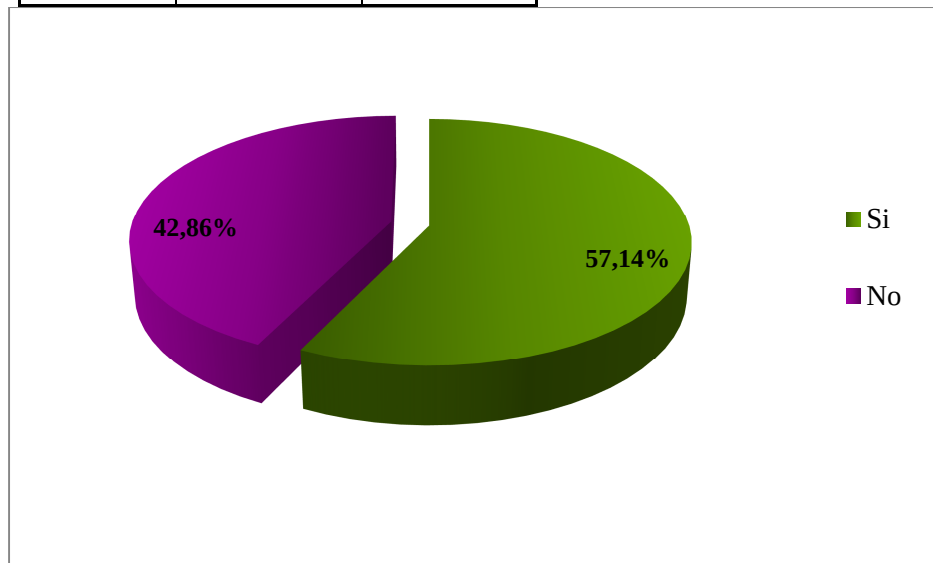


Gráfico 21. Porcentaje de empleados que consideran que sus gerentes han utilizado el Lenguaje No Verbal para comunicarse.

La finalidad de esta pregunta fue corroborar los resultados obtenidos en la anterior, lo cual se obtuvo, puesto que 57,14% de los empleados opinan que sus jefes se han comunicado con ellos a través del lenguaje no verbal. Mientras que 42,86% no perciben que sus ejecutivos se comuniquen mediante dicho lenguaje, este porcentaje se aproxima a la totalidad de los empleados que respondieron en la pregunta anterior que nunca o casi nunca sus gerentes les transmiten mensajes por expresiones y/o gestos.

Las respuestas a las preguntas relacionadas con el lenguaje no verbal, especialmente las de las encuestas a los subordinados, arrojaron que al igual que todos

los individuos, los gerentes al comunicarse transmiten mensajes no sólo de forma verbal sino también inconscientemente a través de sus gestos, expresiones, y posturas, lo cual, está siendo captado por sus receptores. Siendo una denotación importante, puesto que las interrogantes relacionadas con el indicador de Congruencia, anteriormente analizadas, mostraron que un cierto porcentaje de empleados (no mayoritario) percataron diferencias entre el mensaje transmitido de forma verbal y el emitido de manera no verbal.

Por consiguiente, se consideró importante incluir el acompasamiento en la propuesta de manual de entrenamiento, a fin de proporcionarles a los gerentes una herramienta con la que puedan utilizar su lenguaje no verbal de forma consciente y favorable para la creación de rapport en la comunicación.

Rapport:

Gerentes:

Pregunta 6. Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunir a sus empleados para darles una información muy importante. ¿Durante la reunión lograría usted que sus empleados se sintieran cómodos y en “sintonía con usted”?

Cuadro XXIV.

Resultados de pregunta N° 6 de gerentes. Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunir a sus empleados para darles una información muy importante. ¿Durante la reunión lograría usted que sus empleados se sintieran cómodos y en “sintonía con usted”?

Pregunta	Opciones	N° Personas
6	Siempre	4
	Casi Siempre	4
	Algunas Veces	0
	Casi Nunca	0
	Nunca	0

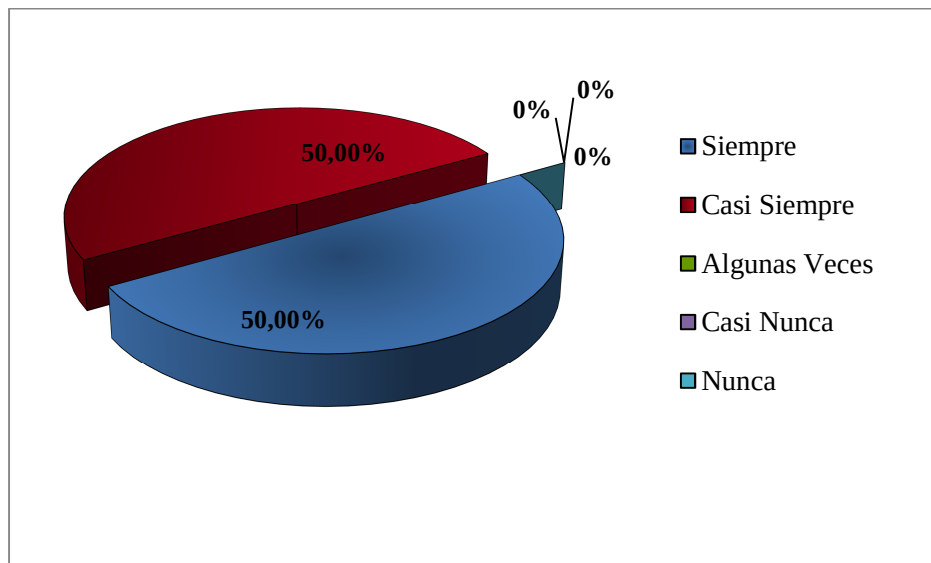


Gráfico 22. Porcentaje de gerentes que consideran lograr sintonía durante las reuniones con sus subordinados.

Esta pregunta indica que los gerentes siempre o casi siempre, se consideran capaces de lograr compenetración o sintonía durante la comunicación con sus empleados. Es decir, que los gerentes perciben tener la completa atención e incluso compenetración con sus subordinados durante una reunión, lo cual, es sumamente

importante puesto que conlleva a la fluidez de la comunicación, facilitando inclusive la influencia sobre los miembros del equipo hacia el logro de proyectos u objetivos.

Pregunta 14. Cuando usted se comunica con sus supervisados, ¿procura adoptar en forma deliberada la misma postura corporal que ellos?

Cuadro XXV.

Resultados de pregunta N° 14 de gerentes. Cuando usted se comunica con sus supervisados, ¿procura adoptar en forma deliberada la misma postura corporal que ellos?

Pregunta	Opciones	N° Personas
14	Siempre	0
	Casi Siempre	2
	Algunas veces	3
	Casi Nunca	1
	Nunca	2

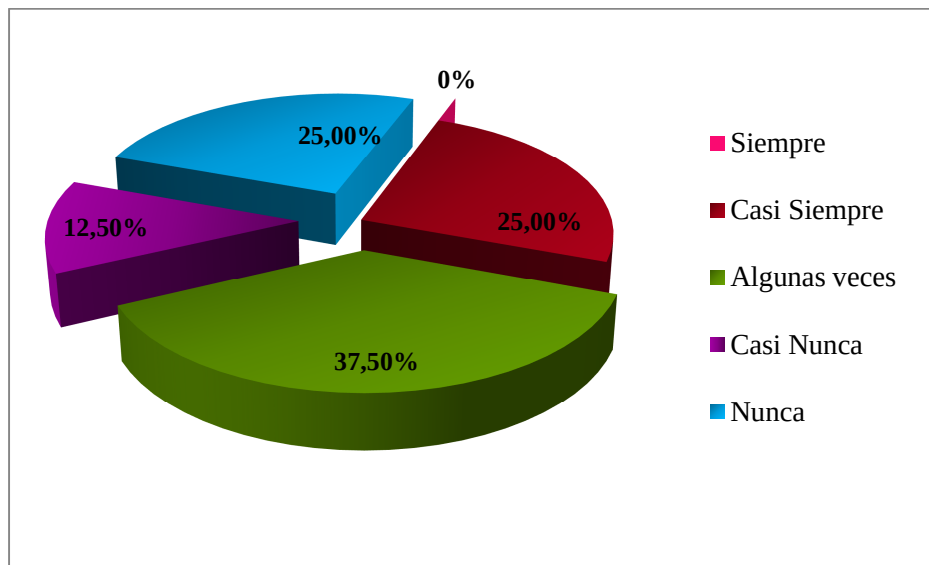


Gráfico 23. Porcentaje de gerentes que procuran adoptar la misma postura que sus subordinados durante la comunicación.

Una de las formas de crear compenetración es mediante el reflejo de la forma de expresión del interlocutor. A través de esta pregunta se conoció que 25,0% de los gerentes casi siempre adoptan la postura de sus empleados en busca de sintonía, asimismo, 37,5% indicaron hacerlo sólo algunas veces.

La PNL señala que reflejar de forma consciente y sutil las posturas adquiridas por el interlocutor durante la conversación, genera en el mismo, sensación de comodidad, confianza y empatía y por consiguiente, compenetración durante la comunicación.

Subordinados:

Pregunta 5. Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunirse con su jefe porque van a darle una información muy importante. ¿Durante la reunión logra su jefe que todos sus empleados se sientan cómodos y en “sintonía”?

Cuadro XXVI.

Resultados de pregunta N° 5 de empleados. Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunirse con su jefe porque van a darle una información muy importante. ¿Durante la reunión logra su jefe que todos sus empleados se sientan cómodos y en “sintonía”?

Pregunta	Opciones	N° Personas
5	Siempre	5
	Casi Siempre	7
	Algunas Veces	1
	Casi Nunca	0
	Nunca	1

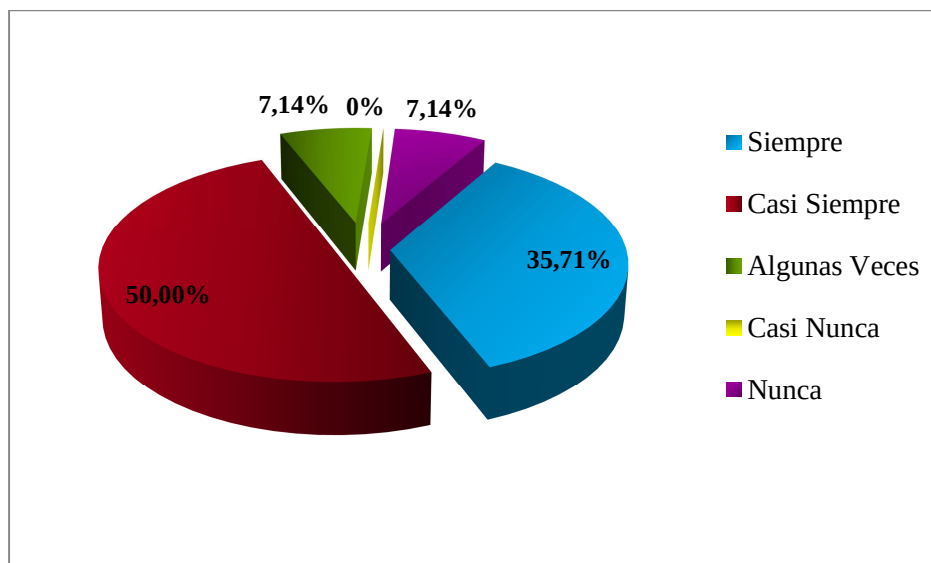


Gráfico 24. Porcentaje de empleados que consideran que sus gerentes logran sintonía durante sus reuniones.

Esta pregunta se realizó con la finalidad de corroborar mediante la opinión de los empleados, la respuesta dada anteriormente por los gerentes. Más de la mitad de los encuestados indicaron que siempre o casi siempre su jefe logra crear sintonía durante su

comunicación, es decir, que tal como lo señalaron los gerentes, durante una reunión logran crear compenetración con sus interlocutores, lo que favorece a la fluidez de la comunicación y al intercambio de ideas.

Pregunta 11. ¿Cuándo usted está interactuando con su supervisor, la mayoría de las veces percibe que ambos están en sintonía?

Cuadro XXVII.

Resultados de pregunta N° 11 de empleados. ¿Cuándo usted está interactuando con su supervisor, la mayoría de las veces percibe que ambos están en sintonía?

Pregunta	Opciones	N° Personas
11	Si	12
	No	2

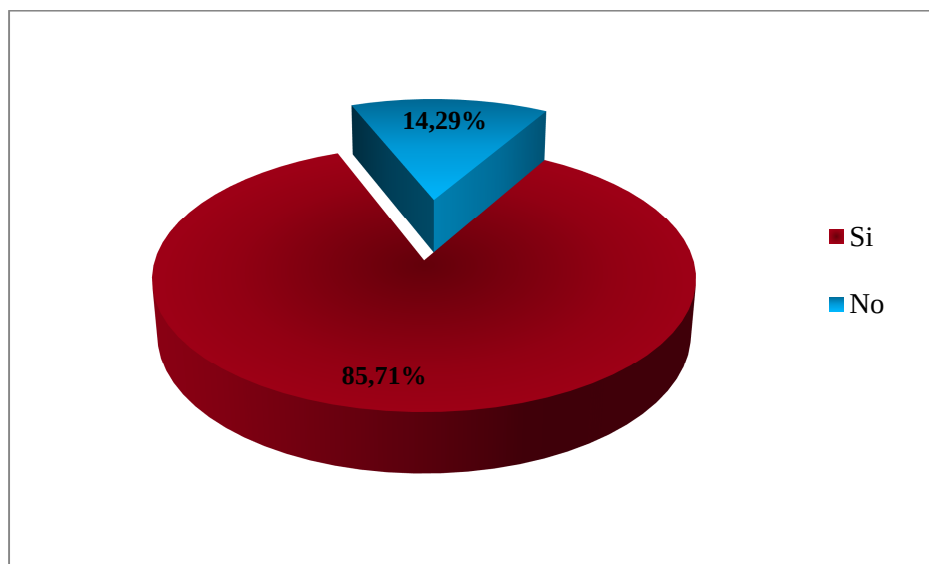


Gráfico 25. Porcentaje de empleados que perciben estar en sintonía con sus gerentes durante una conversación.

Pregunta 15. Cuando su jefe se comunica con usted, ¿percibe que hay sintonía entre ambos, que se siente usted a gusto?

Cuadro XXVIII.

Resultados de pregunta N° 15 de empleados. Cuando su jefe se comunica con usted, ¿percibe que hay sintonía entre ambos, que se siente usted a gusto?

Pregunta	Opciones	N° Personas
15	Siempre	10
	Casi Siempre	1
	Algunas Veces	2
	Casi Nunca	1
	Nunca	0

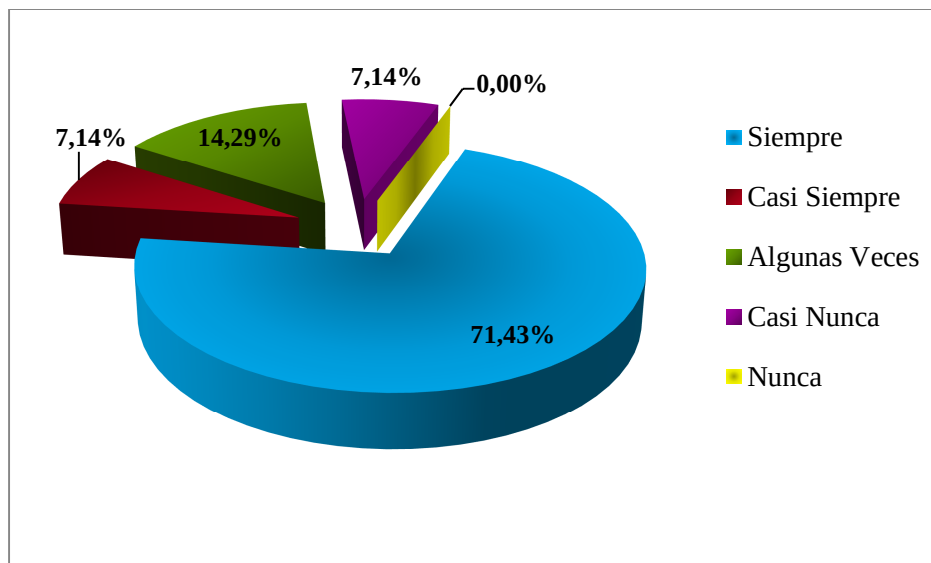


Gráfico 26. Porcentaje de empleados que se sienten a gusto conversando con sus gerentes.

Las preguntas 11 y 15 buscan corroborar la información relacionada con el rapport que sus jefes generan durante la comunicación. El 85,71% de los empleados consideran

percibir sintonía cuando sus gerentes se comunican con ellos. Asimismo 71,43% indicó sentirse siempre a gusto durante la comunicación con sus jefes, sólo una minoría de los encuestados señaló lo contrario.

Los resultados arrojados por las preguntas relacionadas con el indicador Rapport en ambas encuestas, permitieron inferir que los gerentes poseen la capacidad de crear rapport durante su comunicación con sus empleados, lo que significa que crean un ambiente de credibilidad, confianza y armonía que dan fluidez a las conversaciones. Por consiguiente, no se considera necesario incluir esta herramienta en la propuesta de manual de entrenamiento.

Mapas Mentales:

Gerentes:

Pregunta 7. Si un empleado hace algo en forma diferente a como usted se había imaginado, lo considera:

Cuadro XXIX.

Resultados de pregunta N° 7 de gerentes. Si un empleado hace algo en forma diferente a como usted se había imaginado, lo considera:

Pregunta	Opciones	N° Personas
7	Rebelde	0
	Terco	0
	Que no entiende sus instrucciones	5
	Cada persona tiene sus formas de hacer las cosas	3

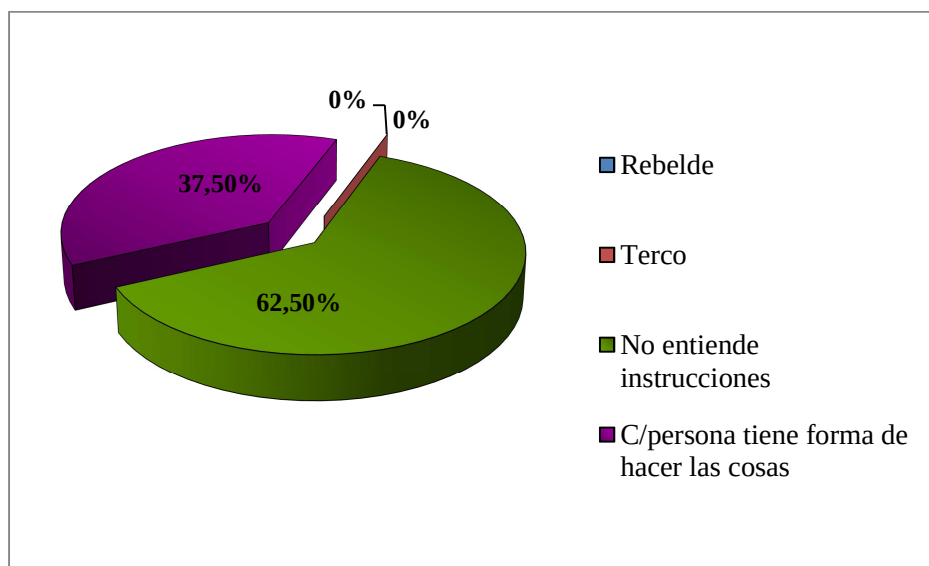


Gráfico 27. Distribución de clasificación asignada por los gerentes a sus subordinados al actuar de forma diferente a la esperada.

Pregunta 19. Imagine que le dio una instrucción a uno de sus empleados para que realizara una tarea determinada y este la realizó en forma diferente a como usted se la había comunicado, entonces usted pensaría:

Cuadro XXX.

Resultados de pregunta N° 19 de gerentes. Imagine que le dio una instrucción a uno de sus empleados para que realizara una tarea determinada y este la realizó en forma diferente a como usted se la había comunicado, entonces usted pensaría:

Pregunta	Opciones	N° Personas
19	"No entendió lo que le dije"	3
	"El significado de la comunicación es la respuesta que se logra"	0
	"No comunique bien lo que yo quería que hiciera"	5

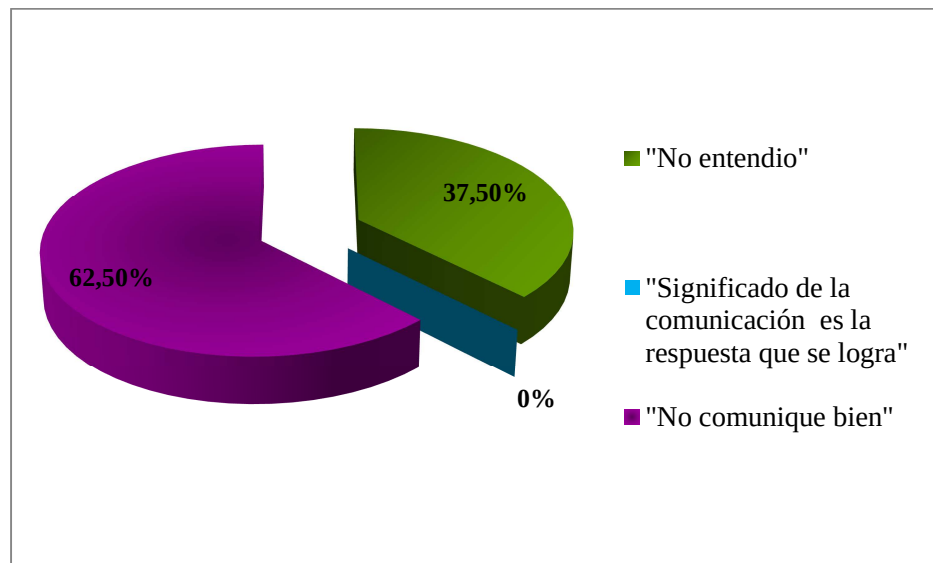


Gráfico 28. Distribución de clasificación asignada por los gerentes a sus subordinados al realizar un trabajo de forma diferente a la indicada.

Tal como lo indica uno de los principios de la PNL, cada individuo posee una visión diferente tanto de lo que ocurre en su entorno como de las reacciones de las demás personas, basado en su mapa mental del mundo que ha sido creado de sus propias vivencias. Ahora bien, estas preguntas permiten conocer hasta que punto una acción determinada de un empleado puede ser vista con base al mapa mental del gerente.

En la pregunta 7, el 62,50% de los gerentes consideró que si sus subalternos actúan de forma diferente a como lo esperaban se debe a que no entendió sus instrucciones, mientras que el restante considera que se debe a que cada persona tiene su forma de hacer las cosas. Mientras que en la pregunta 19, el 62,5% de los gerentes encuestados considera que si sus empleados ejecutan una actividad de forma diferente a la indicada se debe a que no comunicó bien lo que quería que hicieran, el restante de los encuestados opina que el subordinado no entendió lo que se le indico.

En las respuestas a ambas preguntas se percibe que no hay una reacción en base a la influencia del mapa mental del gerente, sino más bien, éstos indican considerar que se debe a malos entendidos en la comunicación.

Por consiguiente, dichas respuestas reflejan la necesidad de proporcionar herramientas comunicativas a los gerentes que garanticen que el receptor recibirá exactamente la información deseada, dichas herramientas serán proporcionadas en la propuesta de manual de entrenamiento a través de la PNL.

Pregunta 11. Suponga que está explicando a su equipo de trabajo el programa que hay que hacer en una semana, y uno de sus empleados toma el trabajo y pretende hacerlo él solo, usted:

Cuadro XXXI.

Resultados de pregunta N° 11 de gerentes. Suponga que está explicando a su equipo de trabajo el programa que hay que hacer en una semana, y uno de sus empleados toma el trabajo y pretende hacerlo él solo, usted:

Pregunta	Opciones	N° Personas
11	Piensa que no va a poder	0
	Le pide a otro que le ayude	1
	Le explica que es mejor hacer las cosas por partes	7

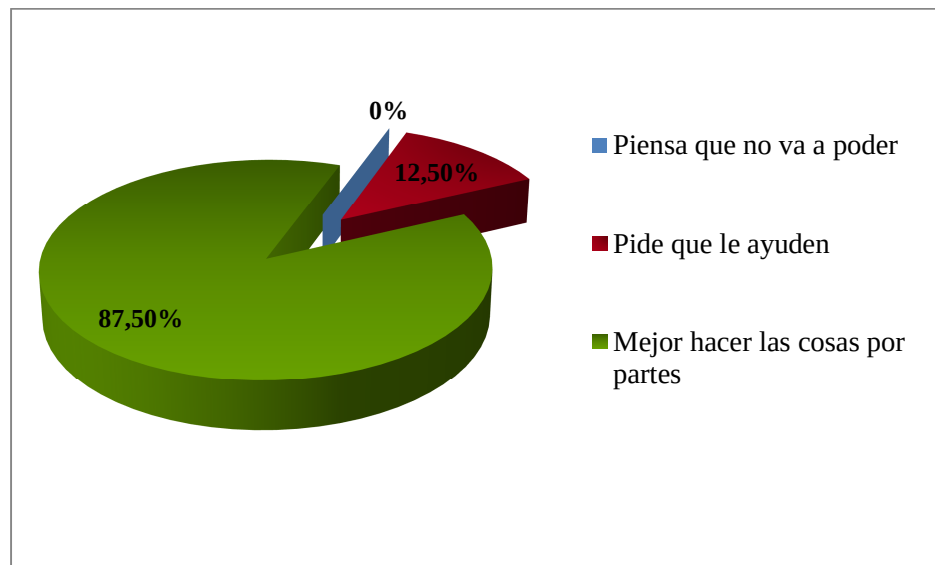


Gráfico 29. Distribución de clasificación dada por los gerentes a subordinados que toman trabajos para desarrollar de forma individual.

En caso de que un empleado tome un proyecto para realizarlo solo, el 87,5% de los gerentes opinaron que le explicaría que es mejor hacer las cosas por partes. Al igual que en las preguntas anteriores, reflejan una decisión objetiva por parte del gerente.

Subordinado:

Pregunta 6. ¿Cuándo usted o sus compañeros de trabajo hacen algo diferente a lo que el jefe se había imaginado, el mensaje que ustedes reciben de él es...?

Cuadro XXXII.

Resultados de pregunta N° 6 de empleados. ¿Cuándo usted o sus compañeros de trabajo hacen algo diferente a lo que el jefe se había imaginado, el mensaje que ustedes reciben de él es...?

Pregunta	Opciones	N° Personas
6	"Eres rebelde"	2
	"Eres terco"	0
	"No entiendes mis instrucciones"	1
	"Cada persona tiene su forma de hacer las cosas"	11

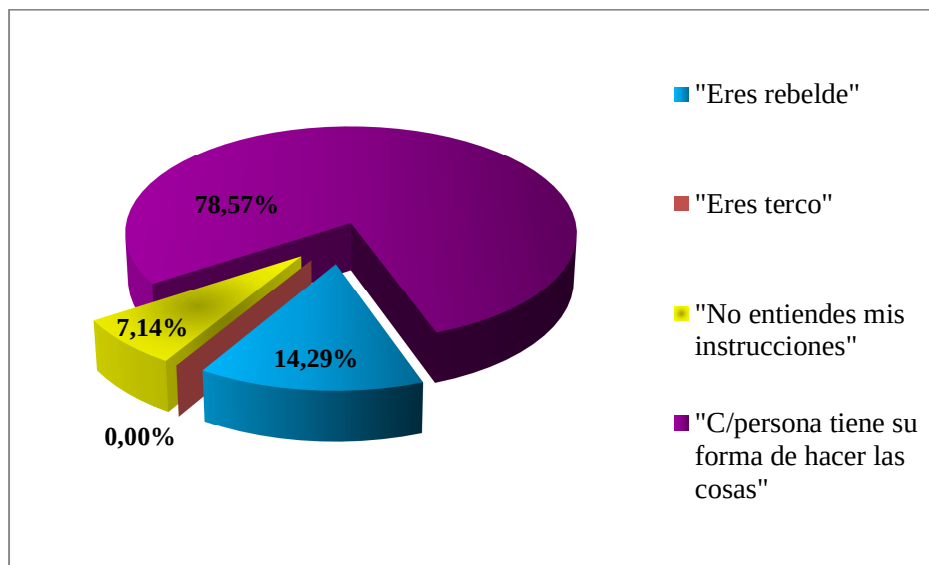


Gráfico 30. Distribución de clasificación que consideran los subordinados les asignan sus gerentes, si actúan de forma diferente a la esperada.

Pregunta 13. Imagine que su jefe le dio una instrucción para que realizara una tarea determinada y usted la realizó de forma diferente a como él se la había comunicado. ¿Qué pensaría usted que su jefe diría?

Cuadro XXXIII.

Resultados de pregunta N° 13 de empleados. Imagine que su jefe le dio una instrucción para que realizara una tarea determinada y usted la realizo de forma diferente a como él se la había comunicado. ¿Qué pensaría usted que su jefe diría?

Pregunta	Opciones	N° Personas
13	"No entendió lo que le dije"	3
	"El significado de la comunicación es la respuesta que se logra"	3
	"No comunique bien lo que yo quería que hiciera"	8

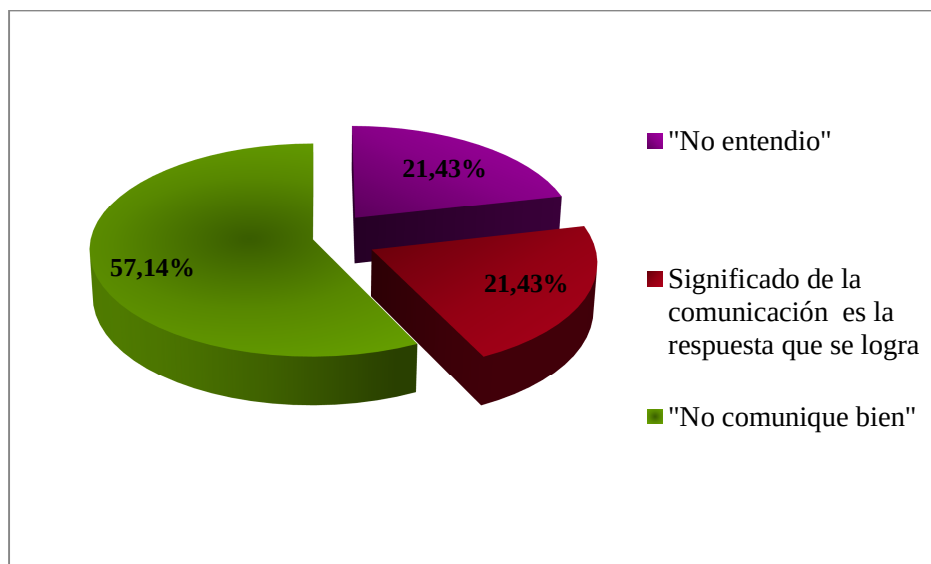


Gráfico 31. Distribución de clasificación que consideran los subordinados pueden recibir de sus gerentes, al realizar un trabajo de forma diferente a la indicada.

Estas preguntas tuvieron como finalidad comparar la información obtenida en las encuestas de los gerentes en preguntas similares. En la pregunta 6, el 78,57% de los empleados al hacer algo diferente a lo indicado por su jefe reciben como mensaje “cada persona tiene su forma de hacer las cosas” y el 14, 29% indicó que su jefe lo calificaría de terco. Asimismo en la pregunta 13, un 57,14% de los subordinados opinaron que al

realizar algo diferente a las instrucciones recibidas, su jefe pensaría “no comunique bien lo que yo quería que hiciera”.

Las respuestas a ambas preguntas, al igual que las emitidas por los gerentes anteriormente, no reflejan que los gerentes juzguen inapropiadamente a los subordinados, no obstante, vuelven a mostrar posibles fallas en la comunicación por malos entendidos con respecto a las actividades que se debían realizar.

Pregunta 9. Suponga que le han asignado un trabajo muy fuerte que debe entregar en una semana, en primer momento, que piensa que le diría su jefe:

Cuadro XXXIV.

Resultados de pregunta N° 9 de empleados. Suponga que le han asignado un trabajo muy fuerte que debe entregar en una semana, en primer momento, que piensa que le diría su jefe:

Pregunta	Opciones	N° Personas
9	Piensa que no va a poder	2
	Le pide a otro que le ayude	3
	Realiza las cosas por parte	9

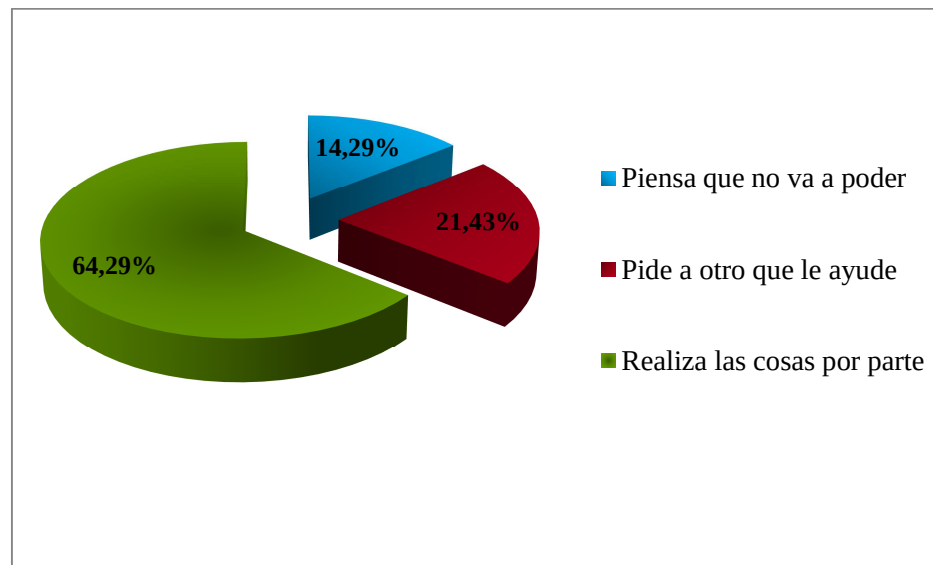


Gráfico 32. Distribución de respuesta que de acuerdo a la opinión del subordinado, puede recibir de su jefe ante la asignación de un trabajo fuerte.

Similar a los resultados obtenidos en la encuesta de los gerentes, el 64,29% de los empleados considera que si tiene asignado un proyecto fuerte su jefe le aconsejaría realizar las cosas por parte. No obstante, a diferencia de la opinión de los gerentes, el 14,29% de los subordinados indicó percibir que sus jefes considerarían que no puede realizar el trabajo, lo cual, a pesar de ser un porcentaje bajo, representa una barrera comunicativa que puede presentarse a causa de la impresión que recibe el subordinado de su jefe.

Los resultados a las preguntas relacionadas con los mapas mentales de los gerentes, especialmente las respuestas arrojadas por los subordinados señalan, que en ocasiones la visión de los ejecutivos se basa en su propio mapa mental del mundo con base en sus experiencias, lo que podría en alguna oportunidad conllevar no sólo a encuentro de opiniones y por ende problemas en la comunicación sino también barreras en la comunicación, afectando inclusive el ambiente laboral. Asimismo, se percibió en

las respuestas de ambos grupos encuestados, la necesidad de herramientas comunicacionales que le garanticen al emisor (en este caso los gerentes) que su interlocutor está recibiendo el mensaje deseado, puesto que tal como lo indica uno de los principios de la PNL: *El significado de toda comunicación se encuentra en su resultado.*

Por consiguiente, se considera importante darle a conocer a los gerentes los principios de la PNL, enfatizarles la información de que cada persona tiene una visión propia del entorno, y la importancia de conocer el mapa mental de cada uno de sus subordinados.

Metamodelo:

Gerentes:

Pregunta 8. Suponga que un supervisado le dice: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, usted:

Cuadro XXXV.

Resultados de pregunta N° 8 de gerentes. Suponga que un supervisado le dice: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, usted:

Pregunta	Opciones	N° Personas
8	Pensaría que ese empleado lo que hace es quejarse	0
	Diría "Es lo que se merece"	0
	Intentaría sacarle más información	8

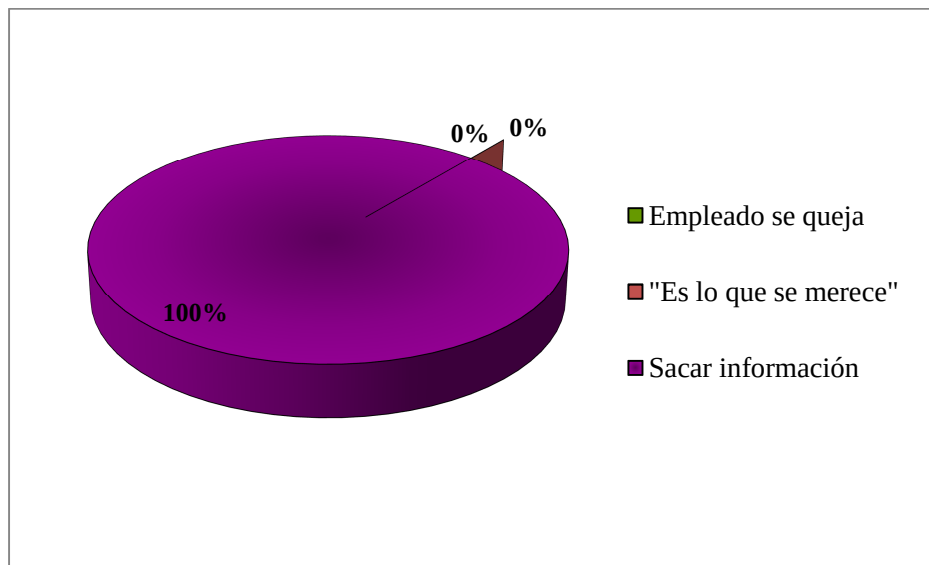


Gráfico 33. Distribución de clasificación dada por los gerentes a los subordinados, ante expresiones de queja por parte de los mismos.

Pregunta 12. ¿Si usted se encontrara en una situación donde tiene que reunir a todos sus empleados para darles una información sobre un proyecto a realizar y uno de ellos manifiesta no estar de acuerdo, su actitud sería?

Cuadro XXXVI.

Resultados de pregunta N° 12 de gerentes. ¿Si usted se encontrara en una situación donde tiene que reunir a todos sus empleados para darles una información sobre un proyecto a realizar y uno de ellos manifiesta no estar de acuerdo, su actitud sería?

Pregunta	Opciones	N° Personas
12	Continuaría con el proyecto	1
	Trataría de saber específicamente que no le gusta del proyecto.	7
	Lo tildaría de rebelde	0

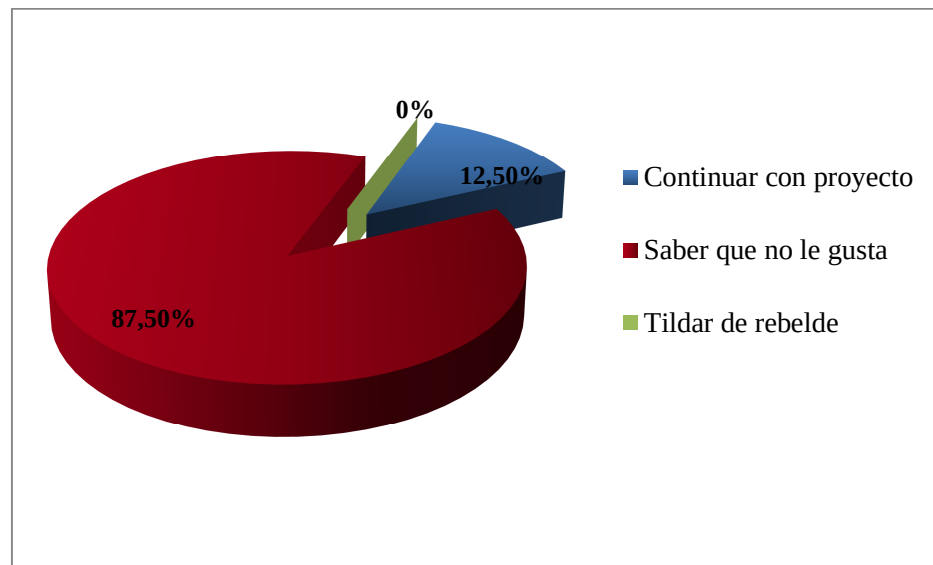


Gráfico 34. Distribución de actitud de un gerente ante el desacuerdo de un subordinado.

Estas preguntas permiten conocer el interés mostrado por los gerentes por obtener mayor información de sus empleados ante ciertas situaciones con los mismos. En la pregunta 8, la totalidad de los gerentes encuestados indicó que intentarían obtener mayor información por parte de su subordinado, ante una exclamación referida a un proyecto. Asimismo, en la pregunta 12, el 87,5% de los encuestados señalaron que ante el desacuerdo de alguno de sus subalternos frente a un proyecto, buscaría saber específicamente que no le gusta del mismo.

En ambas preguntas se refleja el interés de los gerentes por conocer las opiniones de sus empleados. La PNL ofrece una potente herramienta comunicativa denominada Metamodelo, en la que enseña las preguntas apropiadas para recuperar información perdida durante la comunicación con el interlocutor. Por ejemplo en la pregunta 8, al subordinado expresar “a mi *siempre* me asignan los trabajos más rutinarios”, un gerente entrenado en PNL utiliza preguntas como: ¿ha habido algún trabajo que no haya sido

rutinario? ¿hay alguna excepción?, con las cuales guiara a su interlocutor a aclarar dicha generalización.

Esta capacidad comunicativa será proporcionada en el manual de entrenamiento propuesto en el presente trabajo especial de grado.

Subordinados:

Pregunta 7. Suponga que en un día de trabajo normal, usted le dice a su jefe: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, su jefe:

Cuadro XXXVII.

Resultados de pregunta N° 7 de empleados. Suponga que en un día de trabajo normal, usted le dice a su jefe: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, su jefe:

Pregunta	Opciones	N° Personas
7	Pensaría que usted lo que hace es quejarse	3
	Diría "Es lo que se merece"	0
	Intentaría sacarle más información	11

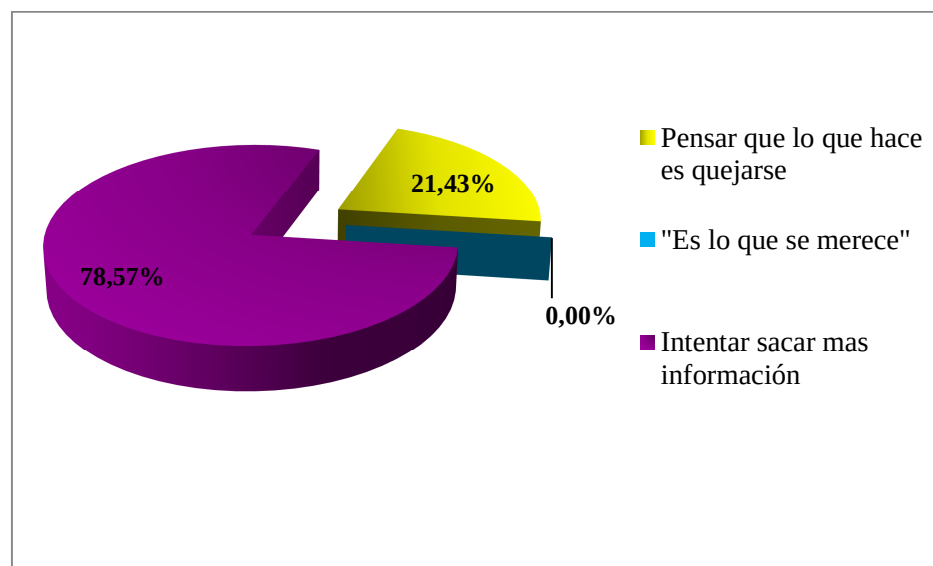


Gráfico 35. Distribución de actitud de un gerente ante el desacuerdo de un subordinado, desde el punto de vista de este último.

Pregunta 8. Cuando usted plantea situaciones con dificultad, problemas de trabajo, etc. ¿Su supervisor lo ayuda a ver las cosas desde un punto de vista más positivo?

Cuadro XXXVIII.

Resultados de pregunta N° 8 de empleados. Cuando usted plantea situaciones con dificultad, problemas de trabajo, etc. ¿Su supervisor lo ayuda a ver las cosas desde un punto de vista más positivo?

Pregunta	Opciones	N° Personas
8	Siempre	5
	Casi Siempre	6
	Algunas Veces	1
	Casi Nunca	2
	Nunca	0

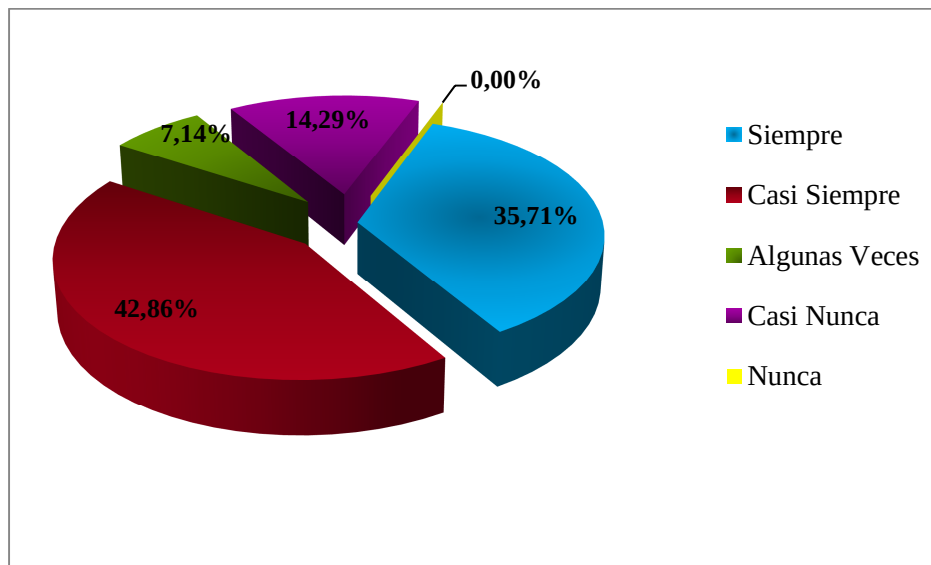


Gráfico 36. Porcentaje de subordinados que consideran reciben apoyo de sus gerentes ante situaciones de dificultad.

De igual forma se les realizaron dos preguntas a los empleados a fin de conocer si perciben interés de parte de sus jefes por obtener más información de ellos ante ciertas circunstancias. En la pregunta 7, el 78,57% de los encuestados opinó que su gerente intentaría obtener mayor información si se le muestra desconformidad con un trabajo. Por otra parte, en la pregunta 8, se obtuvo diversidad en las respuestas puesto que 42,86% considera que su jefe casi siempre lo ayuda a ver de forma positiva situaciones difíciles; mientras que el 14,29% opino que casi nunca recibe tal apoyo.

En ambas respuestas se obtiene, que al igual como lo señalaron los gerentes, los subordinados encuestados perciben el interés de sus jefes por clarificar la comunicación cuando se presentan dudas o desacuerdos ante un proyecto.

Las respuestas obtenidas en las preguntas relacionadas con Metamodelo de ambas encuestas, reflejan la necesidad de los gerentes por conocer una herramienta que les permita recuperar la información pérdida en el paso de la estructura profunda a la

estructura superficial de su interlocutor. Por consiguiente, se considera importante incluir el Metamodelo en la propuesta de manual de entrenamiento, de manera que les enseñe a seleccionar las preguntas que les conllevará a clarificar la comunicación con sus subordinados.

Asimismo, se percibe la necesidad de incluir el Modelo Milton dentro de la propuesta de manual de entrenamiento, a fin de ofrecer un modelo de lenguaje que motive a su personal y se use sistemáticamente junto al Metamodelo para influenciar con integridad.

Ahora bien, dentro de ambas encuestas la pregunta 10, permite conocer la opinión de los empleados y la propia visión de los gerentes a como consideran su comunicación.

Pregunta 10 dirigida a los gerentes. Cuándo usted emite una información a sus empleados, siente que generalmente lo hace:

Cuadro XXXIX.

Resultados de pregunta N° 10 de gerentes. Cuándo usted emite una información a sus empleados, siente que generalmente lo hace:

Pregunta	Opciones	N° Personas
10	De forma clara y precisa	8
	De forma acelerada y confusa	0
	De forma lenta y confusa	0
	De forma detallada y acelerada	0

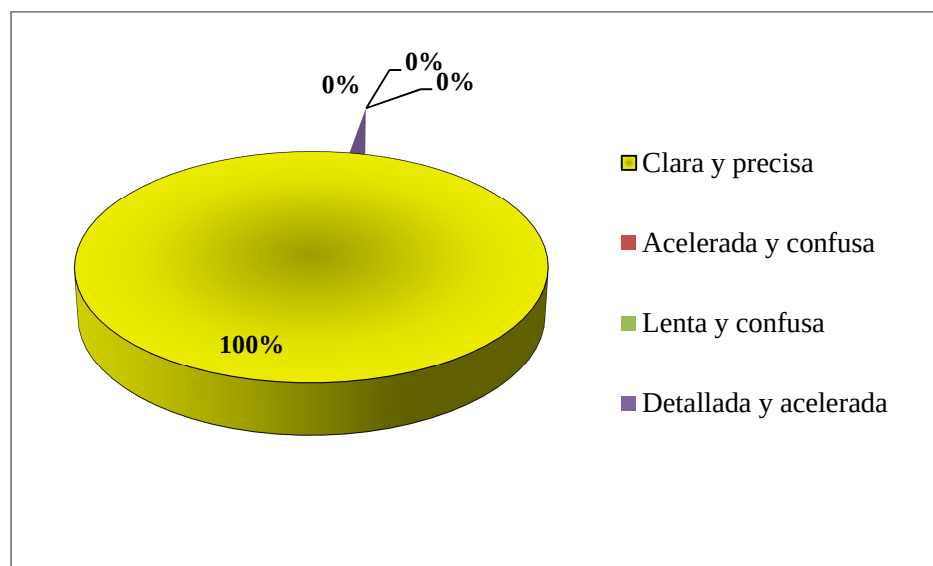


Gráfico 37. Distribución de clasificación del tipo de información emitida por los gerentes, desde su autoevaluación.

Pregunta 10 dirigida a los empleados. Cuando su jefe le emite una información usted siente que generalmente lo hace:

Cuadro XXXX.

Resultados de pregunta N° 10 de empleados. Cuando su jefe le emite una información usted siente que generalmente lo hace:

Pregunta	Opciones	N° Personas
10	De forma clara y precisa	12
	De forma acelerada y confusa	2
	De forma acelerada y detallada	0
	De forma detallada y acelerada	0

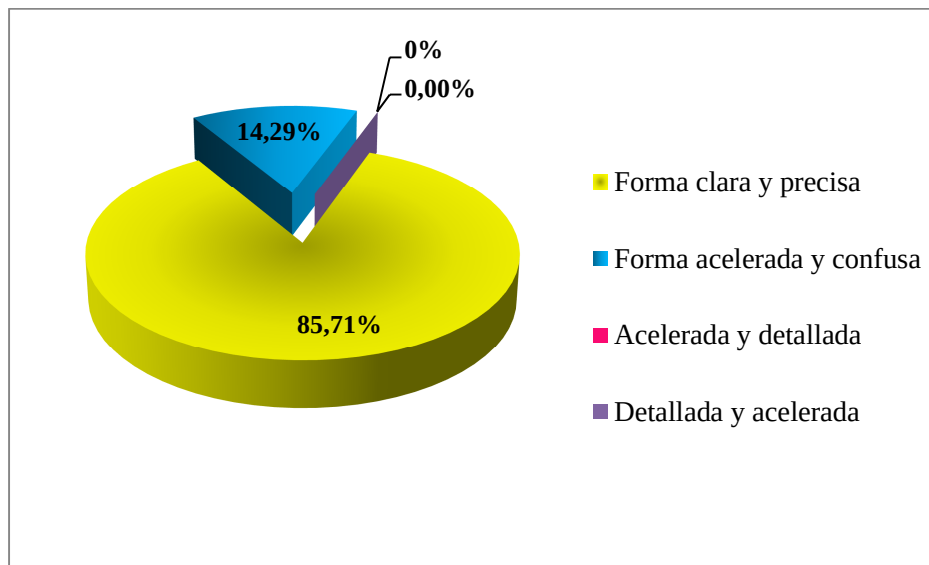


Gráfico 38. Distribución de clasificación del tipo de información emitida por los gerentes, desde el punto de vista de los subordinados.

Las respuestas por parte de ambos grupos de encuestados, arrojaron que los gerentes en su mayoría se comunican de forma clara y precisa. No obstante, un 14,29% de los empleados señalaron que sus jefes se comunican de forma acelerada y confusa.

Sin embargo, respuestas obtenidas en diferentes preguntas mostraron fallas en la comunicación mostradas por captación de mensajes errados, e inclusive la presencia de barreras comunicacionales.

A continuación se ofrece una tabla resumen con los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores para ambos grupos encuestados.

Tabla XXXXI. Resumen de análisis de resultados para cada indicador.

Indicador	Resultados		Conclusión
	Gerentes	Empleados	
Nivel de Congruencia	Consideran que siempre le transmiten credibilidad a sus empleados	Un % bajo, pero importante, de los empleados detectan incongruencia en la comunicación de sus gerentes.	Los resultados especialmente de los subordinados, reflejan la necesidad de reforzar en los gerentes, la congruencia en su comunicación.
Canales	El mayor % de los gerentes tienden a guiarse por el canal auditivo. La mayoría de los gerentes detectan respuestas diferentes en sus subordinados, de acuerdo al canal de comunicación.	Corroboran que la mayoría de los gerentes se guían por el canal auditivo. Permitio conocer que cada empleado tiene un sistema de representación preferencial diferente.	Se determina necesidad de proporcionar herramientas que desarrollen en los gerentes la capacidad de identificar el Sistema de Representación preferencial de cada receptor y adaptar su lenguaje al mismo.
Calibración	Consideran poseer la capacidad de calibrar a sus empleados a través de su lenguaje no verbal.	Se detecta carencia por parte de los gerentes, en la detección e identificación de los macro y/o microcomportamientos de sus receptores.	Se hace necesario potenciar en los gerentes la herramienta de la Calibración
Habilidad en el uso del Lenguaje No Verbal	La totalidad de los encuestados busca ser congruente en ambos lenguajes y la mayoría indica no utilizar el Lenguaje No Verbal como medio de comunicación.	La mayoría de los empleados indican que sus gerentes les transmiten mensajes a través del Lenguaje No Verbal.	Los gerentes estan transmitiendo mensajes a través del Lenguaje No Verbal de forma inconsciente que estan siendo captados por sus receptores. Se hace necesario incluir la herramienta Acompasamiento.
Rapport	La totalidad de los encuestados se consideran capaces de lograr compenetración durante la comunicación con sus receptores.	Los empleados corroboran la información suministrada por los gerentes	Los gerentes poseen la capacidad de crear Rapport con sus receptores. Por lo que no se considera necesario incluir esta herramienta en la propuesta.

Indicador	Resultados		Conclusión
	Gerentes	Empleados	
Mapas Mentales	No se muestra influencia de los mapas mentales de cada gerente, en las comunicaciones con sus empleados.	De acuerdo a un pequeño porcentaje de empleados, los gerentes pueden en ocasiones juzgar acciones con base en sus propios mapas mentales	A fin de evitar barreras comunicacionales por encuentro de opiniones, se incluirán los principios de la PNL, que le garanticen al gerente que sus receptores reciben el mensaje deseado.
Metamodelo	Se percibe interés de los gerentes por conocer las opiniones de sus empleados.	Desde el punto de vista de los empleados se corrobora el interés de los gerentes por clarificar la comunicación cuando se presentan dudas o desacuerdos.	Se considera necesario ofrecer una herramienta que le proporcione a los gerentes la habilidad de seleccionar las preguntas que les conllevara a clarificar la comunicación.
Modelo Milton	Se percibe la necesidad de los gerentes de desarrollar habilidades de motivación a través de su lenguaje	Mediante las respuestas de un % de los empleados, se percibe necesidad de los gerentes de potenciar la motivación a través de la comunicación	Se considera necesario ofrecer herramientas de programación neurolinguística que motiven al receptor.

Por consiguiente, los resultados obtenidos en ambas encuestas mostraron no sólo la necesidad de los gerentes de adquirir herramientas que optimicen su comunicación, sino además su desconocimiento de las técnicas de PNL, sustentando así la necesidad de elaborar un manual de entrenamiento con herramientas de Programación Neurolingüística aplicadas a mejorar la comunicación y relación con los miembros de su equipo de trabajo y demás personas de su entorno.

CAPÍTULO V.

PROPUESTA DE MANUAL DE ENTRENAMIENTO.

ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN PARA GERENTES.

INTRODUCCIÓN.

Las personas son, en esencia, el pilar fundamental que mueve cualquier organización. La herramienta para interactuar entre ellas, y lograr desempeñar funciones laborales es la *Comunicación*, siendo además de vital importancia los sistemas de relaciones que se establecen a través de ella.

De allí que un gerente más allá de las relaciones de jerarquía o poder propias del cargo, fungen como instrumentos comunicativos primordiales dentro de sus equipos de trabajo y de la dinámica organizacional. *Por lo tanto no hay excelencia gerencial, sin excelencia comunicacional.* Sin embargo, son frecuentes las dificultades, fallas y barreras comunicacionales, tanto desde la gerencia como desde la parte operativa de las organizaciones que traen, como consecuencia, problemas en la fluidez, malos entendidos, conflictos y riesgo de enfrentamientos, obstaculizando no sólo el alcance de los objetivos y metas, sino además el ambiente laboral.

La Programación Neurolingüística, es la disciplina ideal para superar dichos problemas comunicacionales. Puesto que se trata de una caja de herramientas colmada de estrategias para perfeccionar la capacidad comunicacional, a través, del uso pleno de

los sentidos y de una serie de técnicas en las que se refuerzan las habilidades inéditas de las personas.

Este manual de entrenamiento surge ante necesidades comunicacionales detectadas en un grupo de gerentes de una industria farmacéutica. Por lo que, se encuentra específicamente enfocado a dicho nivel organizacional.

Es por esto, que en este momento me dirijo directamente a Ud. Sr. (a) Gerente y lo invito a reflexionar acerca de su estilo de comunicación y evaluar si se encuentra satisfecho con los resultados que logra en los demás. De no ser así, esta propuesta de manual va dirigida a Ud., puesto que le ofrece un compendio de las herramientas más relevantes de la PNL, guiándolo a desarrollar la capacidad de que su comunicación sea efectiva, a través de su propia experiencia, y enseñándolo a trabajar y actuar en base a un *Ganar – Ganar* con respecto a quienes lo rodean.

Un gerente necesita la capacidad de comunicación, influencia y persuasión que caracteriza a todo líder.... Eso lo puede conseguir Ud. a través de las herramientas de la Programación Neurolingüística.!!!

Recuerde querido Gerente que las RESPUESTAS que Ud. obtiene son el significado válido de su COMUNICACIÓN.

La PNL le permite alcanzar logros que nunca imagino, le enseña abrirse a nuevos caminos y alcanzar niveles de excelencia en cualquier actividad que desempeñe.

Lo invito a continuar leyendo el presente manual y a adentrarse al maravilloso mundo de la **Programación Neurolingüística.!**

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA Y DESTINATARIOS.

Objetivo General:

Proporcionar a los gerentes de la industria farmacéutica conocimientos y herramientas comunicacionales, que les permita optimizar las relaciones con quienes los rodean.

Objetivos Específicos:

- Desarrollar en los gerentes la capacidad de conocer el rango de aceptación de sus subalternos y/o superiores, durante una conversación.
- Incrementar la capacidad de los gerentes de detectar implicación y motivación por parte de sus subordinados
- Facilitar en los gerentes la capacidad de detectar congruencia o incongruencias entre el mensaje verbal y el no verbal de sus interlocutores.
- Incrementar en los gerentes la capacidad de identificar los estados emocionales de sus subalternos y/o superiores.
- Desarrollar en los gerentes la capacidad de establecer anclas, que evoquen estados emocionales o mentales que favorezcan el alcance de los objetivos organizacionales.
- Desarrollar en los gerentes la capacidad de utilizar el lenguaje en función de lo que desee lograr en su receptor.

Se propone un manual de entrenamiento dirigido a los gerentes de la industria farmacéutica objeto de la investigación; por lo que ha sido elaborado en función de las necesidades comunicacionales halladas en los mismos, y en base a las cuales se proporcionan las herramientas de PNL que contribuirán con el desarrollo de habilidades que les serán productivas tanto a nivel profesional como personal.

METODOLOGÍA.

El método de trabajo de la propuesta de manual de entrenamiento está basado en herramientas de Programación Neurolingüística (PNL), las cuales, son de fácil aprendizaje, útiles y sencillas, y que proporcionan no sólo habilidades comunicacionales, sino también conllevan al cambio y excelencia de la persona y en consecuencia de la organización.

La propuesta implica el uso del manual como una guía de aprendizaje y aplicación de las herramientas de PNL dirigida a gerentes, por lo que, se fundamenta en breves y sencillas explicaciones teóricas, y en ejercicios que permitan que el aprendizaje del practicante se base en su propia experiencia, lo que garantiza la internalización de las herramientas y su posterior aplicación en su entorno laboral.

CONTENIDO

Módulo I. Programación Neurolingüística.

¿Qué es la PNL?

Postulados de la PNL.

Sistemas de Representación.

Módulo II. Herramientas de PNL.

Congruencia.

Calibración.

Anclaje.

Acompasamiento No Verbal.

Modelos del Lenguaje:

Metamodelo

Modelo Milton

Módulo III. Ejemplos de aplicación de PNL.

Respuestas a los Ejercicios.

Módulo I. Programación Neurolingüística.

¿Qué es la PNL?

La Programación Neurolingüística o PNL, es una disciplina que estudia el funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y sobre todo la percepción humana, y su influencia sobre el comportamiento y el éxito personal. Es denominada por muchos de sus conocedores como “Modelado de la Excelencia Humana”, término basado en el hecho de que la PNL no se fundamenta en el “¿por qué?” suceden las cosas, sino en el “¿cómo?”, lo que permite detectar y transferir patrones de éxito, no sólo del comportamiento humano sino también comunicacionales.

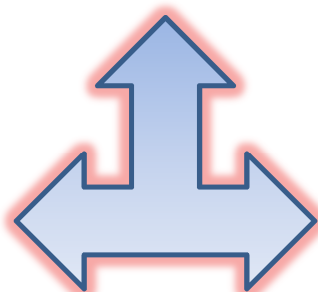
Ahora bien, través de la propia denominación **Programación Neurolingüística**, Ud. querido lector podrá obtener su propia definición de esta disciplina:

Programación

Organización interna o patrones mentales que en cada individuo sustenta sus ideas, pensamientos, sentimientos y acciones, con base a sus modelos personales.

Neuro

Toda información que llega a un individuo es procesada neurológicamente para establecer comportamientos, emociones, pensamientos y percepciones.

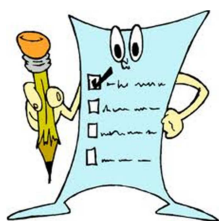


Lingüística

El lenguaje (en todas sus formas: verbal y no verbal), es la herramienta del ser humano para captar, procesar y transmitir sus ideas, pensamientos y sentimientos.

Postulados de la PNL.

Los postulados de la PNL son modelos que funcionan como guías al cambio del ser humano, es importante que no los asuma como teorías, puesto que se refieren a una pragmática: el *cómo* de la experiencia, no es el *por qué* de ella.



El Dr. Luis Arocha en su libro PNL Organizacional (2005), detalla los diez (10) postulados planteados por la Sociedad Internacional de PNL bajo la guía de uno de los creadores de la Programación Neurolingüística Richard Bandler:

- 1. La habilidad para cambiar los procesos mediante los cuales accedemos a la realidad es más productiva que cambiar los contenidos de nuestra experiencia de la realidad.*** La PNL le enseña a identificar los procesos a través de los cuales accede a la realidad (el *cómo* se comunica), de manera de poder hacer cambios indiferentemente de sus contenidos (indiferentemente del *qué* comunica).
- 2. Las respuestas que Ud. obtiene son el significado válido de su comunicación.*** El mensaje de la comunicación le pertenece a quien lo recibe no a quien lo emite, por lo que el significado de lo que Ud. comunica es la respuesta o reacción dada por su interlocutor.
- 3. Todas las distinciones que hacemos los seres humanos en relación al ambiente o a nuestra conducta, pueden ser útilmente representadas por los cinco sentidos: vista, oído, olfato, gusto kinestésico.*** La maravilla de la PNL es darle a conocer a Ud. que todas las situaciones y comportamientos humanos, todos sus aprendizajes y todas sus experiencias pueden ser representadas, revividas, modificadas y delimitadas a través de sus cinco sentidos.



4. **Los recursos que necesitamos para efectuar un cambio están dentro de nosotros mismos.** En Ud. están los recursos necesarios para lograr los cambios, la PNL sólo será su guía para encontrar en su interior las herramientas que necesita y lo ayudará a pulirlas. En Ud. esta el logro de una comunicación 100% efectiva.

5. **El mapa no es el territorio.** Cada persona posee un mapa interior o modelo del mundo que se va constituyendo en base a sus aprendizajes, experiencias, valores, creencias, intereses, entre otras cosas, construyéndose un modelo propio del mundo en base al cual actúa. Es por esto que el mapa que Ud. se haga de su entorno, no es el territorio real, sino el creado por Ud. Por ejemplo: en una reunión laboral, cada una de las personas que se encuentran presentes advertirán cosas muy distintas.



La PNL le enseña que cada una de las personas que se encuentran a su alrededor, tanto en su entorno laboral como familiar, poseen su propio mapa del mundo, por lo que Ud. debe ser flexible e indagar cual es el mapa de su interlocutor, de esta forma no sólo se evitan malos entendidos sino además se le garantiza que logrará rapport y una mejor comunicación.

6. **El individuo como tal, tiene valor en sí mismo, lo que podemos cuestionar es lo adecuado de su conducta (sea ésta interna o externa).** No cuestione al ser humano como tal, cuestione únicamente su conducta, puesto que es ésta la que es temporal y modificable.

7. **Hay una intención positiva en cada conducta y un contexto adecuado para cualquier conducta.** Toda conducta tiene su origen en una intención positiva de acuerdo al mapa de su protagonista (ejemplo: gritar para ser reconocido, esconderse para sentirse seguro), por lo que la PNL lo incita a separar la conducta negativa de la intención positiva, y a demostrarle que su mapa puede ser modificado con la finalidad de encontrar conductas positivas acordes con la misma intención.



8. **No hay éxitos o fracasos, sólo resultados.** Cada resultado es una fuente potencial de enseñanza, por lo que para la PNL no existen los fracasos, sólo estrategias inadecuadas. Mientras que Ud. siga haciendo lo que siempre ha hecho, obtendrá siempre los mismos resultados, en cambio, si usted cambia su estrategia (desde el punto de vista de proceso, no de contenido) obtendrá un resultado diferente.
9. **No conocemos los límites de nuestras capacidades.** Ud. posee en su interior una potencial “caja de herramientas” no sólo comunicacionales sino también para su propio desarrollo, la PNL lo invita a explorar su interior y explorar la magnitud de sus capacidades.
10. **La evolución no ha terminado.** La evolución no termina, forma parte de su día a día.



Sistemas de Representación.

Sus cinco sentidos son las puertas a la percepción de todo lo que lo rodea. A través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato Ud. capta todo lo que ocurre en el mundo exterior e inconscientemente envía esta información a su cerebro, donde se organiza y codifica internamente para crear su representación particular del mundo, la cual, no se trata de una representación real.. El mapa no es el territorio ¿lo recuerda?

En la PNL se le llama Sistema de Representación a los canales sensoriales a través de los cuales se recoge, almacena y codifica la información en la mente. No obstante, la Programación Neurolingüística trabaja con los sentidos más desarrollados que son Visual (V), Auditivo (A) y Kinésico (K) (sensaciones táctiles, movimientos, emociones, percepción del espacio, e incluso gusto y olfato), por lo que la denotación que Ud. verá de aquí en adelante al referirse a los mismos será VAK.



Figura 4. Sistemas Representativos Visual, Auditivo y Kinésico. Tomado de:
<http://aprenderpnl.com/2009/10/pnl-y-sistemas-representativos/>

Tanto Ud. como todos los seres humanos utilizan constantemente los cinco (5) sentidos que poseen, sin embargo, aunque no se esté consciente de ello, siempre habrá un sistema de representación sensorial predominante para cada persona. Por lo que Sr. (a) gerente, cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, emplean un sistema sensorial que probablemente sea diferente al suyo.

Para determinar el sistema representativo primario de cada uno de sus subordinados y/o superiores, es primordial que Ud. afine su capacidad de observación, tomando en consideración que para la PNL lo importante no es el *contenido* de la comunicación “que es lo que dice” sino el *proceso* de la misma “como lo dice”.

En el presente manual de entrenamiento se le ofrecen algunos datos que le permitirán determinar cual es su sistema de representación predominante y el de cada uno de sus empleados, superiores y demás personas con las que se comunica, estos basados en los comportamientos y características fisiológicas, el lenguaje y guías de acceso ocular.

Lenguaje característico:

Visual



A primera vista...
Evidentemente...
Esta claro...
Una idea brillante...
Hay que aclarar...

Se debe esclarecer...
Mira lo que digo...
Nos vemos luego...
La perspectiva...
Desde mi punto de vista...

Presta atención...
Escucha con atención...
Me suena falso...
Coger el ritmo...
Hablamos luego...

Escucha lo que digo...
Me da nota...
Hacerse eco...
Ser todo oído...
Una persona armoniosa...

Auditivo





Kinestésico

Me siento...
Sexto sentido...
Tener los pies sobre la tierra...
Tomárselo a pecho...
Estamos en contacto...

Dar un paso en falso...
Estar sorprendido...
Discuten acaloradamente...
Necesitamos un nuevo aire...
Me quede en el sitio...

Comportamientos y Características Fisiológicas:

	Características de la persona	Comportamiento Fisiológico
Visuales	Perciben el mundo a través de las imágenes. Memoria fotográfica. Detallistas. Descriptivos. Captan la información cuando la reciben de forma visual (escritos, gráficos, etc).	Velocidad rápida al hablar Tono de voz alto y agudo. Respiración superficial, rápida y alta. Postura erguida. Tensión superficial en hombros.
Auditivos	Captan el mundo a través de sus oídos. Muy explicativos. Selectivos con las palabras que utilizan. Precavidos al expresar sus sentimientos. Adoptan movimientos rítmicos del cuerpo.	Velocidad media al hablar. Tono de voz grave. Respiración homogénea y en el centro del pecho. Cabeza ladeada.
Kinestésicos	Perciben el mundo a través de las sensaciones. Requieren experimentar para captar la información. Muy alta sensibilidad.	Velocidad lenta al hablar. Voz profunda y cálida. Respiración interna desde el estómago. Relajación muscular.

Guías de Acceso Ocular:

El movimiento involuntario de los ojos permite conocer en que forma la persona con la que Ud. se está comunicando accede a la información en su mente, es decir, las

personas visuales accederán a imágenes, las auditivas a sonidos, ruidos, músicas, y las personas kinestésicas a sensaciones. Es importante resaltar querido gerente, que de acuerdo a lo indicado por el Dr. Luis Arocha, este patrón se hace característico en aproximadamente el 90% de las personas, a excepción de los vascos y de los zurdos para quien la guía ocular suele ser invertida.



Figura 5. Guías de accesos oculares. Tomado de: <http://misconferencias.blogspot.com/2010/11/taller-sobre-pnl-diciembre-11.html>.

Ejercicio N° 1: Identifique el tipo de información accedida en los siguientes ejemplos.













A continuación se le ofrece en la Figura 6, un resumen de todo lo que abarcan los sistemas representacionales:

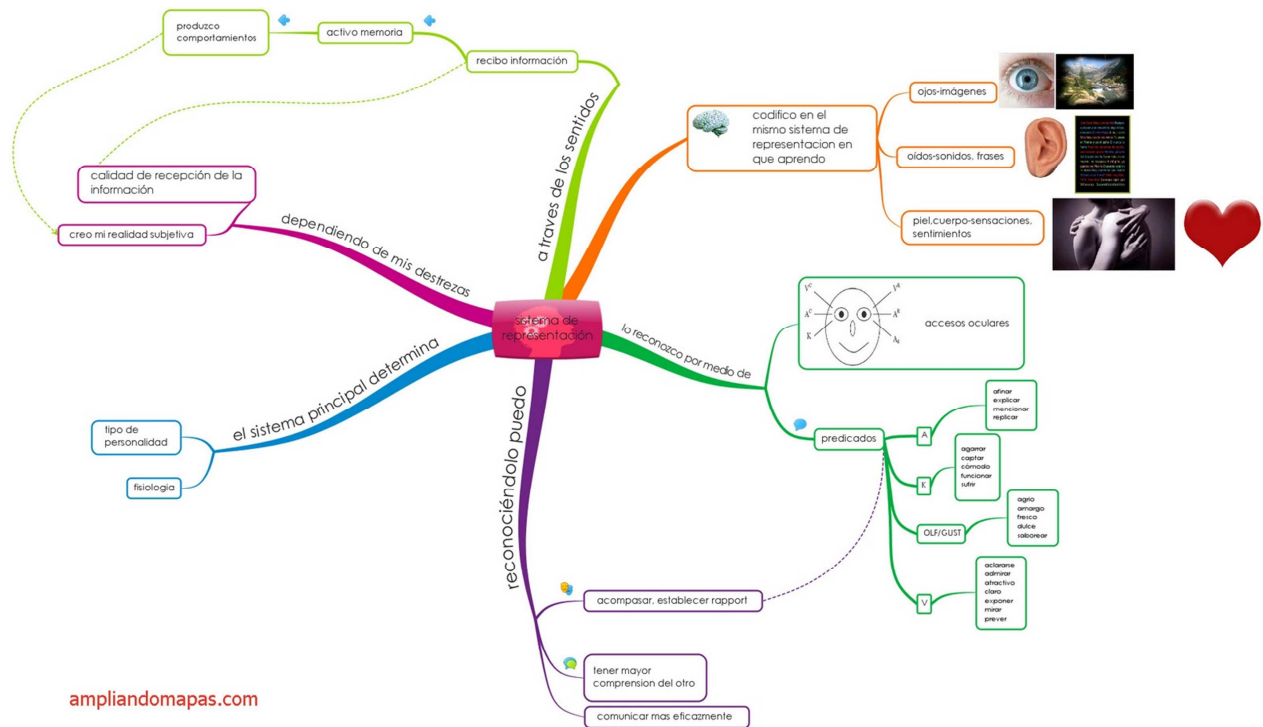


Figura 6. Sistemas de Representación. Tomado de:
<http://www.ampliandomapas.com/2011/12/sistemas-de-representacion.html>

Ahora bien, Ud. puede estarse haciendo preguntas como: ¿Qué puedo hacer con toda esta información? ¿Qué ventaja me ofrece conocer el sistema de representación de mis subordinados y superiores?

Pues bien, tal como lo indica la figura 6, reconociendo los sistemas de representación, bien sea a través del lenguaje, de comportamientos o por las guías oculares durante una conversación, Ud. puede:

- Tener mayor comprensión de las actitudes de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo al comunicarse. Ejemplo: si Ud. ha notado que su superior generalmente se le ve como distante, y al momento en el que entablan una conversación lo percibe distraído, sin verle a la cara sino más bien enfocando su oído hacia Ud., pues a partir de ahora Sr. Gerente, está en la capacidad de identificar que no se trata de que es una persona fría, o que no le presta atención, sino más bien, que el mismo posee un sistema de representación o canal *auditivo*. De esta forma se evitan malas interpretaciones, de actitudes que simplemente son patrones neurológicos de las personas.
- Comunicarse utilizando el mismo canal empleado por su interlocutor, lo que le garantizara que están hablando bajo un mismo idioma, por lo que su interlocutor lo entenderá mejor, haciendo a la comunicación más eficiente. Ejemplo: si uno de sus empleados le dice: “No veo como abordar el proyecto” su respuesta ideal es aquella que se realice utilizando el mismo canal visual “Yo *visualizo* unas ideas que te pueden *aclarar* la ejecución del proyecto”.



Para Practicar: Sr Gerente, escuchando un programa en televisor o radio, concéntrese NO en el contenido de lo que allí se habla (en lo que dicen), sino más bien en la *estructura*, es decir, en los canales que utilizan para comunicarse, cada una de las personas que participan en el programa. Verá como poco a poco se le hará más sencillo identificar los canales de representación preferenciales.

Módulo II. Herramientas de PNL

Congruencia:

¿Qué es?

Es la capacidad de la persona para transmitir un mismo mensaje a través de todos sus medios de comunicación, es decir, tanto a través de su lenguaje verbal como de sus gestos, expresiones, posturas, y todo aquello que implique su lenguaje no verbal.

¿Cómo se es congruente?

Se es congruente al tener un equilibrio interno entre sus creencias, valores, sentimientos, intereses y metas, de manera que inconscientemente se refleja en sus acciones y en los mensajes que transmite.

Para que Ud. sea congruente tanto con sus subordinados como con sus superiores, se le recomienda que separe la persona de la acción que los involucra.

Para Practicar: Estos ejercicios lo ayudaran a mejorar su nivel de congruencia.

- Establezca un día, en el cual dedicara 10 minutos de su tiempo a evaluar los momentos en los que NO se sintió congruente.
- Concéntrese en los momentos que percibió incongruencia, recuerde las imágenes, sonidos y sensaciones de ese momento y busque ajustar las escenas de manera que se sienta en equilibrio.
- Al finalizar cada día pregúntese “¿En la escala del 1 al 10, como me califico en congruencia el día de hoy?”.

Continúa...

... Continuación

- Con respecto a su relación directa hacia un empleado o superior en específico, pregúntese: ¿Cuáles son mis sentimientos en relación a ésta persona? ¿Y cuáles son mis intereses en que ésta persona haga X cosa?

Puedes ser constantemente congruente, sólo debes trabajar en ello!!!

¿Para qué se utiliza?

Al emitir un mensaje que es congruente para Ud., se le transmite sinceridad al interlocutor, lo que permite que la comunicación sea fructífera.

El ser congruente además le permite centrar todas sus energías y recursos al alcance de los objetivos que Ud. se proponga.

Cuando se es congruente todas sus partes están en armonía.

¿Cuándo se utiliza?

La congruencia es un estado interno que debe estar siempre presente en Ud. y en todo proceso comunicativo que realice.



Calibración:

¿Qué es?

Es la capacidad de detectar en las personas expresiones y macro o microrespuestas fisiológicas que se generan inconscientemente ante determinados estados emocionales como desacuerdo, acuerdo, duda, certeza, alegría, rabia, tristeza, etc.

¿Cómo se calibra?

Para calibrar Ud. requiere afinar su observación y aprender a detectar en sus subalternos, superiores y demás interlocutores, no sólo las macrorespuestas que se producen ante estados emocionales determinados (ejemplo: una carcajada ante una alegría o un llanto debido a una tristeza), sino también microrespuestas fisiológicas que son más sutiles por lo que requieren de mayor atención de su parte.

A continuación se le señalan algunas de las partes del cuerpo y las sutiles respuestas que se pueden percibir en ellas, ante determinados estados mentales:

Microrespuestas Fisiológicas:

Rostro: brillo de la mirada, sudoración, coloración, ligero movimiento de las cejas, movimiento involuntario de los labios junto a su coloración, aleteo de la nariz.

Voz: tonalidad, ritmo, volumen.

Manos: sudoración, movimientos, contracción o relajación de los dedos.

Respiración: ritmo respiratorio, formas de respirar (abdominal, torácica, profunda, relajada, etc.).

A medida que Ud. practique le será más sencillo detectar las sutiles señales del cuerpo.

Ejercicio N° 2: Sr. Gerente

Pídale a un subordinado que piense en un momento en el que se haya sentido totalmente seguro del alcance de algún proyecto que Ud. le haya asignado. Calibre en base a lo anteriormente descrito.

Pídale que piense en algún momento en que haya sentido fuertes dudas ante un trabajo a realizar. Calibre.

Solicítele que piense en uno de los dos estados mentales, sin decirle a usted de cual se trata e intente detectarlo.

Posteriormente observe cuidadosamente a la misma persona en situaciones espontaneas y verifique su calibración.

Proceda de la misma forma con sus superiores y lleve un record de los datos.

¿Para qué se utiliza?

La calibración le permitirá predecir los estados mentales en los que se encuentren sus subalternos (y/o superiores) en determinadas ocasiones laborales, lo que le ayudará a determinar, por ejemplo, si se hace necesario que Ud. refuerce la información que le está suministrando, si el mismo presenta dudas al respecto, o si por el contrario obtendrá un alto rendimiento.

Podría utilizarlo para detectar en sus subordinados estados como:

- Dudas, desacuerdos o cualquier otro estado mental ante una instrucción, orden o proyecto asignado.

- Desmotivación o desgano en el trabajo, lo que podría influir negativamente en la productividad.
- Interés por colaborar o completa indiferencia ante lo acontecido dentro de la organización.
- Estados de estrés.
- Desacuerdo con su desenvolvimiento laboral.
- Detectar problemas personales.



¿Cuándo se utiliza?

La calibración es una fuerte herramienta de la PNL que Ud. puede utilizar con sus subalternos y/o superiores en el día a día laboral, a fin de detectar o conocer sus estados emocionales y saber si alguno de los miembros de su equipo requiere una guía o ayuda en específico. No obstante, se pueden especificar ocasiones especiales para el uso de esta herramienta comunicacional como:

- Asignación de proyectos o trabajos.
- Planteamiento de objetivos.
- Indicación de instrucciones.
- Momentos de negociación.
- Solicitud de permisos.

Anclaje:

¿Qué es?

Es una potente herramienta de la PNL, puesto que le enseña a utilizar, de forma consciente, la habilidad natural que posee el ser humano de asociar un estímulo externo con un estado emocional o psicológico, dándole acceso a los mismos en todo momento.

Ud. posee innumerables cantidades de anclas que se han creado de forma inconsciente. Revisemos: cierre sus ojos y piense en la sensación, imagen o sonido que le evocan el café, el limón, un peluche e incluso la palabra “examen”. La emoción o reacción que Ud. obtiene proviene de anclas que han sido creadas en ocasiones anteriores.



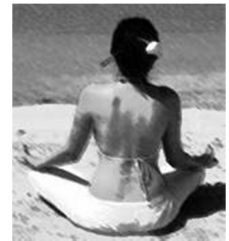
¿Cómo se crea un ancla?

Inicialmente es importante darle a conocer que para crear un ancla efectivo y duradero el estado emocional a anclar debe encontrarse en su máxima intensidad, por lo que si Ud. Sr. (a) Gerente desea crear anclas que evoquen estados emocionales de productividad en sus empleados, debe estar previamente seguro del calibrage a los mismos.

Ud. puede crear anclas en cualquiera de los sistemas representacionales; hay anclas visuales (gestos, imágenes), anclas auditivas (tono de voz, velocidad al hablar, melodías) y anclas kinestésicas (estímulos táctiles).

Sr. (a) Gerente se le propone realizar la experiencia de un autoanclaje kinestésico, para lo que a continuación se le describen los pasos a seguir:

1. Elija un estado emocional o psicológico en específico, el cual, le gustaría poder evocar en momentos determinados. Ejemplo: serenidad, creatividad.
2. Decida la zona del cuerpo donde desea realizar el ancla. Se recomienda que sea una parte sobresaliente, de manera de garantizar que posteriormente se localizara exactamente el lugar del ancla (ejemplo: toque en la barbilla, manos, una zona específica de los dedos, cierre de puño, etc.)
3. Identifique una situación pasada de su vida en la que recuerde que el estado psicológico que decidió anclar se encontrara en su máxima intensidad.
4. Cierre sus ojos, relájese y concéntrese en reavivar aquel momento como si estuviera en él. Usando su imaginación reconstruya cada uno de los elementos sensoriales: *vea* todo lo que vio en ese momento, *escuche* cada uno de los sonidos que habían allí presentes, y comience a *sentir* el recurso a anclar. Concéntrese en dicha sensación poténcielo mediante las imágenes y sonidos y disfrútelo.
5. Una vez que perciba que el recurso se encuentra uno o dos segundos cerca de la plenitud en su cuerpo, fíjelo, es decir, asócielo a la parte del cuerpo que haya decidido. Por ejemplo: toque el nudillo de su dedo índice de la mano izquierda, el cual será el ancla para su recurso.
6. Verifique que al realizar el toque en la zona indicada de su dedo, experimenta nuevamente el estado psicológico anclado.



Nota: En ocasiones se hace necesario repetir la experiencia al menos tres (3) veces, y se requiere de una buena concentración

Ahora bien, si desea anclar en sus subordinados estados psicológicos favorables para su productividad, motivación laboral e incluso para la concentración durante las reuniones, siga la siguiente guía.

Importante: Debe estar previamente seguro del calibrage a cada uno de los empleados y/o superiores en quienes va a establecer anclas.

1. Elija un estado psicológico específico que desee anclar en uno de sus subordinados, por considerar beneficioso evocarlo en determinados momentos laborales. Ejemplo: agudeza para captar información.
2. Decida la zona del cuerpo donde desea establecerle el ancla. Se recomienda que sea una parte sobresaliente, de manera de garantizar que posteriormente se localizara exactamente el lugar del ancla (ejemplo: toque en zona sobresaliente de la clavícula, apretón de manos, abrazo, etc).
3. Identifique mediante su calibración a la persona, un momento en el que el estado psicológico que decidió anclar se encuentre en su máxima intensidad.
4. Una vez que perciba que el recurso se encuentra en plenitud, fíjelo, es decir, asócielo a la parte del cuerpo que haya decidido. Por ejemplo: toque el hombro derecho, con una ligera presión y durante pocos segundos.
5. Entable una conversación neutra con la persona y a lo largo de la misma, sin llamar la atención, realice un toque de igual presión y duración en el punto donde se estableció el ancla.
6. Verifique que al realizar el toque, calibra en la persona las macro y/o microconductas características de la presencia del estado psicológico que está evocando.



Recuerde también pueden hacerse anclas visuales o auditivas, por ejemplo, con un gesto o un tono de voz en específico

Tome en cuenta, que si Ud. crea anclas que potencian el desenvolvimiento laboral de sus trabajadores, debe repetirlas con periodicidad, ya que de lo contrario tienden a borrarse.

¿Para qué se utiliza?

A través del anclaje Ud. puede evocar en sus subalternos y/o superiores, recursos o estados psicológicos en su mayor intensidad, lo que le favorecerá al alcance de objetivos y metas organizacionales.

Asimismo, Ud. puede crear anclas en sus espacios de reunión, con las que garantice que los miembros de su equipo de trabajo estarán relajados y concentrados captando toda la información que se les suministra, ayudando de esta forma a que sus encuentros sean fructíferos.



¿Cuándo se utiliza?

Ud. puede utilizar el anclaje cada vez que desee despertar en sus subalternos y/o superiores, o en Ud. mismo, recursos o estados psicológicos que favorezcan el desarrollo de trabajos o el logro de objetivos. Por ejemplo: el Gerente del Departamento de Investigación y Desarrollo de la industria farmacéutica en estudio, puede crear un ancla de espacio (es decir dentro de la zona de trabajo) o directa a la persona de interés, que desencadene estados de creatividad potenciados durante la creación de nuevos productos.

Acompasamiento No Verbal:

¿Qué es?

Es la capacidad de reflejar discretamente, cual sutil espejo, los movimientos corporales que realiza su interlocutor durante la conversación. *Más que una técnica, considérela como un arte*, de esta forma no será sólo un reflejo mecánico.



Por ejemplo, si su subordinado mientras conversa con usted inclina su cuerpo hacia adelante en el escritorio, Ud. de forma sutil y espontánea llevara su cuerpo a la misma posición.

¿Cómo se utiliza?

Para acompasar los movimientos no verbales de sus subordinados y/o superiores, se le recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Calibrar a la persona a quien desea acompasar, observando detalladamente sus posturas, gestos, forma que adopta su cuerpo, posición de la cabeza, etc. Calibrando los que sean más característicos.
2. Espejear, espontánea y sutilmente, más no simultáneamente, el comportamiento o lenguaje no verbal que se calibra en la persona. Si su subordinado se mueve hacia la derecha, Ud. realice el mismo movimiento.
3. A medida que avance la comunicación, ir al compás de la otra persona.

Continúa...



... Continuación

Una vez que Ud. Sr. (a) Gerente perciba que hay rapport en la comunicación, puede utilizar el acompasamiento para guiar a su interlocutor:

4. Realice un movimiento suave de su cuerpo (por ejemplo, coloque sus manos sobre la mesa), y verifique si su subordinado y/o superior ejecuta el mismo movimiento.

De ser así FELICITACIONES!!! No solamente ha conseguido sintonía en su comunicación, sino que además ha alcanzado un punto de acompasamiento a través del cual Ud. puede hacer que la otra persona lo siga.

De lo contrario, trabaje un poco más en la calibración y acompasamiento de su receptor.

Ahora bien mantenga siempre presente que debe ser sumamente sutil, discreto y espontáneo al momento de utilizar esta herramienta, *refleje no de forma automática sino como un arte*, puesto que si el subordinado o superior percata que Ud. lo copia, puede considerarlo ofensivo, lo que afectaría la sintonía que ya haya logrado. Asimismo, NO es necesario que Ud. acompase TODOS los movimientos, se recomienda hacerlo preferiblemente con los comportamientos más característicos de la persona.

Para Practicar: Previo a aplicar esta herramienta en su ambiente laboral, se le recomienda practicar con personas cercanas.

Entable una conversación con la persona dispuesta a ayudarlo y trate a su vez de ser consciente de su propio lenguaje no verbal, el cual, utilizara para reflejar los movimientos de la otra persona.

Pídale que le notifique siempre que el acompasamiento sea de forma obvia o brusca, de manera de que Ud. pueda corregirlo.

Inicie siempre con lo más sencillo.

Repita ésta práctica la cantidad de veces que sea necesario para pasar de hacerlo conscientemente a realizarlo de forma espontánea.

¿Para qué se utiliza?

Ud. puede utilizar el acompasamiento en conversaciones con subordinados o superiores, con diversas finalidades:

Para ser un líder, más que un gerente... Al acompasar Ud. crea el momento oportuno para que su interlocutor lo siga hacia el logro de metas: Siendo una herramienta útil para *Guiar*.

Crear una relación de confianza y credibilidad que facilite el flujo de la conversación.

Manejar momentos de tensión o desacuerdos, por ejemplo, en reuniones de evaluación de alcance de objetivos.

Favorecer el trabajo en equipo, mediante la creación de sintonía con cada uno de los miembros del equipo de trabajo... Esto crea un ambiente laboral de armonía y confianza.

Mediante el acompasamiento Ud. le pueda dar un uso útil a su lenguaje no verbal, favoreciendo su comunicación organizacional.



¿Cuándo se utiliza?

El acompasamiento es una herramienta que Ud. Sr (a) Gerente puede utilizar en todas sus conversaciones, por la importancia de crear rapport, es decir, ambientes colmados de credibilidad, confianza y familiaridad al comunicarse tanto con subordinados como con superiores y demás personas de su entorno laboral.

No es necesario que Ud. acompase toda la conversación, puede hacerlo sólo al inicio de manera de crear rapport, y posteriormente ir midiendo que dicha sintonía se mantenga. Puede utilizarlo también, cuando surja alguna dificultad, ya que lo ayudara a superarlo más fácilmente.

Modelos del Lenguaje:

Metamodelo

¿Qué es?



Cuando Ud. comunica una idea o comparte una experiencia, de forma inconsciente previamente selecciona la información, dando una versión simplificada de la misma, ya que de lo contrario la conversación sería sumamente extensa y tediosa. ¿Pero qué ocurre al simplificar la información? Pues que muchas veces se elimina información relevante que genera ambigüedades en la comunicación.

La PNL le brinda el Metamodelo, la cual, es una herramienta comunicacional en la que se aclaran, mediante preguntas precisas, las ambigüedades creadas por generalizaciones, distorsiones y eliminaciones del lenguaje.

¿Cómo se utiliza?

El primer paso es que Ud. detecte que tipo de vacío de información hay en el mensaje que le transmite su interlocutor, de esta forma podrá seleccionar la pregunta acertada para recuperarla, y poder así entender correctamente lo que sus subalternos y/o superiores le están transmitiendo. Por consiguiente se le ofrecerá a continuación, ejemplos de preguntas basadas en metamodelo de acuerdo a las diferentes limitaciones lingüísticas.

Recuerde Sr. (a) Gerente: debe ser sumamente sutil al emplear las diferentes preguntas; utilice la calibración a sus subordinados y/o superiores de manera de conocer como van reaccionando; mantenga siempre la sintonía en su comunicación.



Generalización ➡ Hacer que su interlocutor *especifique* la generalización y que encuentre alternativas y excepciones a sus expresiones.

Limitación lingüística.
(Empleado)

Índice referencial generalizado.

“La gente es extraña”

Pregunta aclaradora.
(Gerente)

➡ Específicamente, ¿quién es extraño?

Cuantificadores Universales.

“Siempre me asignan trabajos rutinarios”

¿Siempre te asigno trabajos rutinarios?

➡ ¿Ha habido alguna excepción?

Operadores modales de posibilidad.

“No puedo desarrollar el producto?”

➡ ¿Qué te lo impide?

Operadores modales de necesidad.

“No me debo comprometer demasiado con la empresa” ➡ ¿Qué pasaría si te comprometieras?

Distorsión ➡ Ayudar al subordinado y/o superior a que corrija y/o aclare las deformaciones de su lenguaje, y quizás hasta de su forma de pensar.

Limitación lingüística.

Equivalencia compleja.

“Usted está serio, está molesto”

Pregunta aclaradora.
(Realizada por Ud.)

➡ ¿Cómo es que estar serio, significa que estoy molesto?

Presuposiciones

“Me vuelve a ignorar”

➡ ¿Qué le hace creer que lo he ignorado?

(Presuposición: ya lo ignoro antes)

Limitación lingüística.

Pregunta aclaradora.
(Realizada por Ud.)

Causa y efecto.

“Podría terminarlo, pero estoy agotado”



Si no estuvieras agotado, ¿lo
terminarías?



Leer la mente.

“Sé lo que le molesta”



¿Cómo sabes exactamente lo que me
molesta?

Eliminación



Guiar a la persona a recuperar la
información faltante.

Limitación lingüística.

Pregunta aclaradora.
(Realizada por Ud.)

Sustantivos Inespecíficos.

“Han ignorado las normas de la organización”



¿Quiénes ignoraron las normas?

Verbos Inespecíficos.

“Él está actuando mal”



¿Cómo específicamente está actuando?

Comparaciones.

“Mi trabajo pudo ser mejor”



¿Mejor comparado con qué?

Juicios.

“Alberto es mal gerente”



¿En base a qué lo calificas de mal gerente?

Nominalizaciones

“Mi trabajo es un desastre”



¿Cómo tu trabajo es un desastre?

Ejercicio N° 3:

Sr. (a) Gerente, se le presenta a continuación expresiones comunes que Ud. puede escuchar de subordinados o superiores, identifique el tipo de limitación lingüística e indique el tipo de pregunta aclaradora que utilizaría.

Expresión	Patrón Lingüístico	Pregunta aclaradora
“Es más fácil así”		
“Sé lo que te motiva”		
“Debo aceptar la propuesta”		
“Siempre tienes la misma actitud”		
“Cada vez que escucho a Juan me irrita”		

¿Para qué se utiliza?

El metamodelo se utiliza para reconectar a sus subordinados y/o superiores (o cualquier otra persona de su entorno laboral y personal) con sus experiencias, recuperando así la información perdida durante el proceso de comunicación.

¿Qué obtendrá Ud. con esto?



Comprender exactamente lo que su interlocutor le está transmitiendo.

Evitar malas interpretaciones de lo que le quieren y quiere Ud. comunicar.

Además, Ud. puede utilizar el metamodelo para ayudar a sus empleados e incluso a sus superiores a superar limitaciones que han sido creadas a través de su propio lenguaje.

¿Cuándo se utiliza?

El metamodelo es una potente herramienta para ser utilizada cuando Ud. necesita saber de manera precisa lo que sus subalternos y/o superiores le quieren transmitir.

Modelo Milton:

¿Qué es?

Es un modelo de lenguaje proporcionado por la PNL, donde Ud. evoca el inconsciente de su interlocutor a través del uso de los patrones lingüísticos de eliminación, generalización y distorsión, de manera de que su subordinado y/o superior le dé el significado que desee en base a su propia experiencia.

¿Cómo se utiliza?

Antes de indicarle como usar esta valiosa herramienta, es importante darle a conocer que en el lenguaje Ud. encontrará 4 tipos de palabras, las *Gordas* que abarcan muchos significados; las *Flacas* que poseen muy pocos significados; las *Calientes* son las que designan sentimientos, y emociones; y finalmente las palabras *Frías* que son las que evocan acción, orden, evaluación.

A continuación le mostramos ejemplos de cada uno de los tipos de palabras descritos anteriormente:

Palabras Gordas Rendimiento Sinceridad Cumplimiento Calidad	Palabras Flacas Días Horas Medicamento Blister
Palabras Calientes Tristeza Amor Confianza Anhelo	Palabras Frías Evaluar Entregar Revisar Atender

Ahora bien, Ud. debe estar preguntándose la relación entre los tipos de palabras y el Modelo Milton.



Al Ud. comunicarse utilizando un lenguaje cargado de palabras calientes y gordas, consigue motivar a su equipo de trabajo puesto que toca la sensibilidad de su personal y resalta su trabajo.

Ejercicio N° 4:

A continuación escriba cuatro (4) oraciones, conformadas por palabras gordas y calientes, con las que considere lograría motivar a sus subordinados e incluso a sus superiores:

¿Para qué se utiliza?

El Modelo Milton se utiliza para motivar a su personal a través del lenguaje, consiguiendo así no sólo guiarlos al alcance de objetivos y metas, sino también mantener un ambiente laboral sano y productivo.

¿Cuándo se utiliza?

Puede utilizar este tipo de lenguaje siempre que desee Ud. motivar a su personal o inclusive a sus superiores ante situaciones difíciles.

Es sumamente útil el uso del Modelo Milton previo a dar una orden, o a la evaluación de algún proyecto, puesto que al su subordinado estar motivado la conversación será fructífera y productiva.

El Modelo Milton y el Metamodelo son dos caras de una misma moneda que puede Ud. utilizar de forma sincronizada, para motivar y precisar, respectivamente.

Módulo III. Ejemplos de Aplicación de PNL.

Caso 1:

Gerente del Departamento de Producción detecta que su subordinado, el jefe del área de sólidos, está presentando disminución en su productividad.

Manejo con PNL a través de:

- Calibración.
- Acompasamiento y guía.
- Modelos del Lenguaje: Modelo Milton y Metamodelo.

En casos como este se le recomienda al Gerente, realizar una calibración detallada de las micro y macrorespuestas del subordinado a fin de intuir el estado emocional en el que se encuentra y que puede estar afectando su efectividad laboral; asimismo, la calibración le permitirá al gerente identificar el momento ideal para dirigirse a la persona a determinar la causa de su decaimiento.

Se recomienda iniciar la conversación aplicando acompasamiento tanto verbal (a través del uso de predicados acordes con su sistema de representación preferencial) como no verbal, creando el rapport que generará confianza, fluidez a la comunicación y



que además le facilitara al gerente guiar a su subordinado hacia el mejoramiento de su rendimiento.

Posteriormente, en base a ello el gerente debe aplicar los modelos de lenguaje, iniciando por identificar las generalizaciones, distorsiones y eliminaciones presentes en la comunicación de la persona y en base a ellas efectuar preguntas claves que le proporcionen información acerca de lo que afecta al trabajador, a

fin de que pueda ayudarlo aclarando sus ideas y utilizando posteriormente el Modelo Milton a través de un lenguaje cargado de palabras gordas y calientes cuyo propósito es motivar a su subordinado.

Caso 2:

El gerente de Control de la Calidad percibe que cuando se comunica con su superior, el Director de Operaciones, generalmente se le dificulta lograr que el mismo entienda exactamente lo que le quiere transmitir, generándose en muchas ocasiones malos entendidos.

Manejo con PNL a través de:

- Detección de sistema representacional preferencial.
- Acompasamiento y rapport.

Se recomienda que el gerente a través de sus conocimientos de PNL, detecte el canal preferencial de su superior, mediante la observación del comportamiento, el lenguaje utilizado y las guías de acceso oculares. Una vez identificado, utilice un lenguaje acorde a dicho sistema de representación, por ejemplo, si su superior es una persona visual, el gerente además de usar un lenguaje acorde a dicho canal, puede tender a utilizar la vía escrita como medio de preferencia para suministrarle información importante.

Asimismo, es ideal el uso del acompasamiento para crear ambientes de armonía, y confianza que facilitarán el manejo de la comunicación y por ende también el intercambio de ideas.

Respuestas a los Ejercicios.

Con la finalidad de que Ud. pueda corroborar sus respuestas en los ejercicios de las herramientas de PNL, a continuación se le indican propuestas de soluciones.

Recuerde no hay éxitos ni fracasos sólo resultados!!!

Ejercicio N° 1. Información accedida según los ejemplos de guías de accesos oculares:



Imágenes construidas



Sonidos recordados



Diálogo Interno



Imágenes recordadas



Sonidos contruidos



Sensaciones o Kinestésico

Ejercicio N° 3: Metamodelo.

Expresión	Patrón Lingüístico	Pregunta aclaradora
“Es más fácil así”	Eliminación – Comparaciones.	¿Es más fácil comparado con qué?
“Sé lo que te motiva”	Distorsión – Lectura de mente.	¿Cómo sabes lo que me motiva?
“Debo aceptar la propuesta”	Generalización – Operador modal de posibilidad.	¿Qué pasaría si no aceptas la propuesta?
“Siempre tienes la misma actitud”	Generalización – Cuantificador Universal. Eliminación – Verbos Inespecíficos	¿Ha habido alguna ocasión que no tenga esa actitud? ¿Cómo específicamente estoy actuando?
“Cada vez que escucho a Juan me irrito”	Distorsión – Causa efecto	¿Si no lo escuchas, no te irritas?

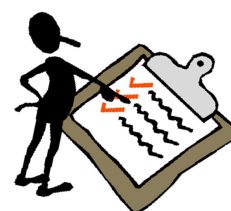
Ejercicio N° 4: Oraciones compuestas por palabras gordas y calientes para motivar.

“Tu trabajo muestra amor y pasión hacia tú profesión”

“Con la gran capacidad que tienes estas en condiciones de lograr el objetivo”

“Confío en la calidad de tú trabajo”

“Valoro tú confianza y considero que eres un excelente líder”



Glosario de PNL.

Acompasamiento: Es una técnica de la PNL que consiste en reflejar el lenguaje verbal y no verbal del interlocutor, de forma sutil. Esto con la finalidad de crear un ambiente de confianza y credibilidad que facilite el flujo de la comunicación.

Anclaje: Técnica de PNL mediante la cual se fija un estado emocional o mental a un estímulo determinado (externo o interno).

Calibración: Habilidad de conocer el estado de otra persona a través de la detección de señales no verbales características para cada estado mental y/o emocional.

Congruencia: Transmisión de un mismo mensaje a través de todos los medios de expresión.

Guías de Acceso Ocular: Movimientos de los ojos que orientan a conocer el sistema representativo a través del cual se comunica una persona.

Mapa Mental: Representación del mundo que se crea cada persona a partir de sus propias experiencias, vivencias y percepciones.

Metamodelo: Modelo de PNL a través del cual se identifican los patrones lingüísticos que dificultan el entendimiento de la comunicación, y en base a ellos se generan preguntas aclaradoras y que llevan a la persona a reconectarse con la experiencia.

Modelo Milton: Modelo de PNL que al contrario del metamodelo, utiliza patrones lingüísticos vagos para ejercer influencia y cambios a través del inconsciente de la persona.

Palabras Calientes: Abarca todas aquellas palabras que evoquen sentimientos, emociones y sentido de la vida.

Palabras Flacas: Aquellas palabras que posean muy pocos significados.

Palabras Frías: Abarca todos los términos que evoquen acción, orden, ejecución o evaluación de actividades.

Palabras Gordas: Aquellas que abarcan muchos significados, por lo que el mismo dependerá del mapa mental del receptor

Predicados: Palabras de base sensorial, que incluyen adjetivos, verbos y adverbios y que indican la utilización de un sistema representativo específico.

Programación Neurolingüística: Disciplina que estudia el modelo del funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, y de cómo esto influye en el comportamiento y el éxito personal.

Rapport: Relación en la que hay afinidad con la otra persona, donde hay armonía e interacción positiva.

Sistemas de Representación: Manera como se codifica la información en la mente a través de los sentidos: vista, oído, kinestesia, olfato y gusto.

CONCLUSIONES.

Este trabajo de investigación permite emitir conclusiones referentes a la comunicación organizacional ofrecida actualmente por los gerentes de una industria farmacéutica en específico.

Si bien, la comunicación dentro de la organización es una herramienta primordial para el alcance de metas y las relaciones interpersonales; la calidad ofrecida actualmente por los gerentes del área de producción en estudio, no es la más idónea.

El instrumento de recolección de datos utilizado para la investigación, ofreció información de carácter comparativo entre emisores y receptores de la comunicación a nivel organizacional, lo que permitió concluir que más allá de como los gerentes en estudio consideren la calidad de su comunicación, hay fallas reflejadas en la obtención de resultados diferentes a los que esperan, mensajes incongruentes entre lo que dicen y lo que transmiten con sus expresiones y que son percatados por sus interlocutores, desmotivación, y demás problemas, que de una u otra forma bloquean o interfieren en un sistema comunicacional que se hace vital para sobrellevar una época como la actual, en la que la globalización, la tecnología y los constantes cambios son parte del día a día.

Uno de los alcances más importantes al finalizar este estudio, fue corroborar la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y la influencia positiva que podría ejercer la Programación Neurolingüística en la optimización de dicha comunicación.

En base a lo anterior, se desarrolló una propuesta de manual de entrenamiento en herramientas comunicacionales fundamentadas en la Programación Neurolingüística, siendo un valioso aporte tanto para los gerentes involucrados en la investigación, como para todos aquellos que deseen iniciarse dentro del amplio y maravilloso mundo de la PNL.

El manual pretende aportar soluciones a situaciones que involucran problemas desde la comunicación, además de habilidades y herramientas que les brinden a los gerentes del área de producción de la industria farmacéutica en estudio: lograr una mejor disposición de sus receptores durante una conversación o reunión; desarrollo de habilidades para reconocer y utilizar el mismo canal del receptor; inspirar credibilidad y confianza; manejo del lenguaje verbal y no verbal de forma congruente; habilidad para obtener información precisa y útil; identificación de los estados mentales de quienes los rodean, entre otros.

Dicho manual representa, por lo tanto, una novedosa herramienta de alto contenido pragmático, fundamentado en el aprendizaje a través de la propia experiencia de quienes lo apliquen, y con la finalidad implícita de que sea el primer paso, que a través de la PNL, dan los gerentes hacia el “*Modelado de la Excelencia*”.

Finalmente se ofrece un cuadro en el que se resume el alcance de los objetivos planteados en la investigación.

Cuadro XXXXII.

Cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

Objetivo	Alcance
Diseñar un plan de entrenamiento de estrategias comunicacionales de Programación Neurolingüística, dirigido a los Gerentes de la Industria Farmacéutica, que les permita optimizar el alcance de los objetivos empresariales.	Mediante el Manual de entrenamiento diseñado en el trabajo especial de grado.
Determinar si los Gerentes de la Industria Farmacéutica poseen habilidades comunicacionales que optimicen sus relaciones y comunicación con sus subordinados y superiores.	A través de preguntas del cuestionario que muestran la falta de habilidades comunicacionales por parte de los gerentes en estudio.
Determinar las necesidades de los Gerentes de la Industria Farmacéutica en términos de comunicación que podrían ser cubiertas con estrategias de Programación Neurolingüística.	Los cuestionarios a ambos grupos encuestados, muestran las principales necesidades comunicacionales de los gerentes.
Diseñar un programa de estrategias de comunicación compuesto por herramientas de programación neurolingüística dirigido a gerentes de una industria farmacéutica venezolana.	Propuesta del trabajo especial de grado, desarrollo en el capítulo V: Manual de entrenamiento.

RECOMENDACIONES.

A través de las experiencias adquiridas en la investigación y en base a los resultados obtenidos, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Realizar la validación de la guía mediante el juicio de expertos.
- Comprobar la validez de la guía a través de la aplicación de la misma.
- Aplicar la guía mediante un entrenamiento tipo taller, dirigido por expertos de la PNL.
- Dar cabida a la aplicación de dicho manual, a gerentes en otras industrias farmacéuticas, e incluso en otros ramos industriales.
- Considerar crear manuales de entrenamiento dirigidos a todos los niveles de la organización farmacéutica, especialmente a los niveles operadores, quienes son los receptores de toda la carga informativa que se genera desde los niveles superiores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDER, H. (2002). *PNL para la Empresa*. España, Editorial EDAF.
- ANDRADE, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: procesos, disciplina y técnicas*. España, Editorial Gesbiblo.
- APONTE, L. y TRONCOSO, S. (1998). *La PNL como medio para mejorar la comunicación organizacional*. Trabajo de grado de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- ARIAS, F. (1999). *El proyecto de investigación, Guía para su elaboración*. Venezuela, Editorial Episteme.
- AROCHA M., L. (2005). *PNL Organizacional*. Venezuela, Júpiter Editores.
- AZUAJE, E. (2005). *Pensamiento Gerencial*. Venezuela, Ediciones Urania.
- BARRIOS, M. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Venezuela, FEDUPEL.
- BAVISTER, S. y VICKERS, A. (2011). *Programación Neurolingüística (PNL): Claves para una comunicación más efectiva*. España, Editorial Amat.
- BERTOGLIO, O. (1975). *Las Comunicaciones y las Conductas de la Organización*. México, Editorial Diana.
- BURGOS, I. (1996). *Gerenciando La Productividad*. Venezuela, Miguel Angel García e hijo s.r.l.

CUDICIO, C. (1991). *Comprender la PNL: La Programación Neurolingüística, herramienta de comunicación*. España, Ediciones Granica.

CUDICIO, C. (2006). *La PNL: Las claves para una mejor comunicación*. España, Ediciones Gestión 2000.

DAFT, R. y STEERS, R. (1992). *Organizaciones: El Comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Ediciones Limusa.

DIAZ, S. (1997). *Comunicación eficaz con la clientela*. España, Ediciones Mapcal.

DIEZ, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*. España, Ideas Propias Editorial.

FAST, J. (1994). *El Sublenguaje del cuerpo: gestos, posturas, y distancias en las relaciones personales y en la empresa*. Argentina, Ediciones Praidos.

FONSECA, S. (2005). *Comunicación Oral. Fundamentos y práctica estratégica*. México, Pearson Educación.

GAMEZ, R., SORIA R. y LOPEZ, C. (2006). *Organizaciones y Políticas Públicas. Una mirada desde el noroeste*. México.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. México, Editorial McGraw – Hill Interamericana.

GOMEZ, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina, Editorial Brujas.

GRINDER, J. y BANDLER, R. (1980). *La Estructura de la Magia I* [Libro en línea]. Chile, Editorial Cuatro Vientos. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/77097499/La-Estructura-de-La-Magia-1>

GRINDER, J. y BANDLER, R. (1991). *De Sapos a Príncipes*. Chile, Editorial Cuatro Vientos.

HARRIS, C. (1999). *Los Elementos de PNL*. España, Editorial EDAF.

HERNANDEZ, R. y otros (2004). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw Hill.

KNAPP, M. y GALMARINI, M. (1997). *La Comunicación No Verbal. El Cuerpo y el Entorno*. España, Ediciones Praidós.

KNIGHT, S. (2002). *La PNL en el Trabajo*. Argentina, Editorial Sirio.

LEON, K. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la Comunicación Profesional*. México, Editorial Limusa S.A.

MENDEZ, C. E. (2008). *Metodología*. México, Editorial Limusa.

MONTERO, M. y HOCHMAN, E. (2005). *Investigación Documental técnicas y procedimientos*. Venezuela, Editorial Panapo.

MURADEP, L. (2009). *Coaching para la Transformación Personal*. Argentina, Granica.

O'CONNOR, J. y SEYMOUR, J. (1995). *Introducción a la PNL*. España, Ediciones Urano.

PELAYO, N. y CABRERA, A. (2001). *Lenguaje y Comunicación*. Venezuela, Editorial Galerna.

PICHON, E. (1975). *Del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Argentina, Ediciones Nueva Visión.

POYATOS, F. (2003). *La Comunicación No Verbal: Algunas de sus perspectivas de estudio e investigación*. España, Ediciones Istmo.

ROBBINS, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México, Pearson Educación.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005). *Administración*. México, Pearson Educación.

RODRIGUEZ, I. y HERNANDEZ, M. (2010). *Lenguaje No Verbal*. España, Editorial Gesbiblo.

RODRIGUEZ, J. (2005). *El Factor Humano en la empresa*. España, Ediciones Deusto.

SABINO, C. (1992). *El Proceso de investigación*. Venezuela, Editorial Panapo.

SAMBRANO, J. (1997). *PNL para todos: el modelo de la excelencia*. Venezuela, Alfa Grupo Editorial.

SILICEO, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, Editorial Limusa.

SCHWARZ, A. A. y SCHWEPPE, R.P. (2001). *Guía fácil de PNL*. España, Ediciones Robinbook.

WEERTH, R. (2005). *La PNL y la Imaginación*. España, Editorial Sirio.

GLOSARIO

Acompasamiento: Es una técnica de la PNL que consiste en reflejar el lenguaje verbal y no verbal del interlocutor, de forma sutil. Esto con la finalidad de crear un ambiente de confianza y credibilidad que facilite el flujo de la comunicación.

Anclaje: Técnica de PNL mediante la cual se fija un estado emocional o mental a un estímulo determinado (externo o interno).

Barreras Comunicacionales: Son las interferencias parciales o totales que se presentan en la comunicación organizacional y que afectan el sentido o significado del mensaje que se transmite.

Calibración: Habilidad de conocer el estado de otra persona a través de la detección de señales no verbales características para cada estado mental y/o emocional.

Canal de Comunicación: Medio a través del cual circula el mensaje de la comunicación.

Comunicación: Proceso mediante el cual se transmite información de emisor a un receptor, a través de un canal específico.

Comunicación Organizacional: Es el flujo de información, a través de mensajes, verbales y no verbales dentro del marco de la organización, y entre la organización y su ambiente exterior.

Comunicación No Verbal: Comunicación expresada a través de gestos, tono de voz, movimientos, posturas, es decir, toda aquella que no involucra mensaje de tipo verbal.

Comunicación verbal: Comunicación expresada a través del lenguaje, utilizando como código un idioma determinado.

Congruencia: Transmisión de un mismo mensaje a través de todos los medios de expresión.

Emisor: Persona encargada de transmitir el mensaje durante la comunicación.

Estrategias Representacionales: secuencia estructurada de los sistemas representacionales.

Guías de Acceso Ocular: Movimientos de los ojos que orientan a conocer el sistema representativo a través del cual se comunica una persona.

Mapa Mental: Representación del mundo que se crea cada persona a partir de sus propias experiencias, vivencias y percepciones.

Metamodelo: Modelo de PNL a través del cual se identifican los patrones lingüísticos que dificultan el entendimiento de la comunicación, y en base a ellos se generan preguntas aclaradoras y que llevan a la persona a reconectarse con la experiencia.

Modelo Milton: Modelo de PNL que al contrario del metamodelo, utiliza patrones lingüísticos vagos para ejercer influencia y cambios a través del inconsciente de la persona.

Organización: Entidad social donde se coordinan un conjunto de actividades de personas para el logro de un objetivo común y explícito, a través de una cierta división del trabajo y de una jerarquía de autoridad.

Palabras Calientes: Abarca todas aquellas palabras que evoquen sentimientos, emociones y sentido de la vida.

Palabras Flacas: Aquellas palabras que posean muy pocos significados.

Palabras Frías: Abarca todos los términos que evoquen acción, orden, ejecución o evaluación de actividades.

Palabras Gordas: Aquellas que abarcan muchos significados, por lo que el mismo dependerá del mapa mental del receptor

Predicados: Palabras de base sensorial, que incluyen adjetivos, verbos y adverbios y que indican la utilización de un sistema representativo específico.

Programación Neurolingüística: Disciplina que estudia el modelo del funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, y de cómo esto influye en el comportamiento y el éxito personal.

Rapport: Relación en la que hay afinidad con la otra persona, donde hay armonía e interacción positiva.

Receptor: Persona a quien va dirigida la comunicación.

Sistemas de Representación: Manera como se codifica la información en la mente a través de los sentidos: vista, oído, kinestesia, olfato y gusto.

ANEXO 1.

ENCUESTA REALIZADA A LOS GERENTES.

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

El presente cuestionario servirá para obtener información para la realización de un Trabajo Especial de Grado de la Universidad Central de Venezuela.

La encuesta es anónima y la información obtenida es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

De antemano muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones

- Lea atentamente cada pregunta.
- Marque con una X la respuesta que más se ajusta a su opinión.
- Sólo debe marcar una respuesta en cada pregunta.
- Responder la totalidad de las preguntas.

1.- Cuando le hace promesas a sus empleados referentes al ámbito de trabajo ¿Con qué frecuencia diría usted que les transmite credibilidad en el momento de realizar las promesas?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

2.- ¿Siente usted que al darle una misma instrucción a dos empleados diferentes obtiene resultados distintos?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

3.- Suponga que le da una instrucción a uno de sus empleados. ¿Sería usted capaz de percibir a través de los gestos o la expresión de la cara de sus empleados cual fue su reacción con respecto a la instrucción dada?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

4.- ¿Existe alguna diferencia entre “Lenguaje No Verbal” y “Lenguaje Verbal”?

Si () No ()

5.- Cuando sus empleados se comunican con usted, ¿siente que hay coherencia entre lo que dicen y lo que expresan con sus gestos o expresiones de la cara?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()

- Nunca ()

6.- Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunir a sus empleados para darles una información muy importante. ¿Durante la reunión lograría usted que sus empleados se sintieran cómodos y en “sintonía con usted”?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

7.- Si un empleado hace algo en forma diferente a como usted se había imaginado, lo considera:

- Rebelde ()
- Terco ()
- Que no entiende sus instrucciones ()
- Cada persona tiene sus formas de hacer las cosas ()

8.- Suponga que un supervisado le dice: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, usted:

- Pensaría que ese empleado lo que hace es quejarse ()
- Diría “es lo que se merece” ()
- Intentaría sacarle más información ()

9.- ¿Se preocupa usted por transmitir con sus expresiones o sus gestos lo que dice con sus palabras?

Si () No ()

10.- Cuando usted emite una información a sus empleados, siente que generalmente lo hace:

- De forma clara y precisa ()
- De forma acelerada y confusa ()
- De forma lenta y confusa ()
- De forma detallada y acelerada ()

11.- Suponga que está explicando a su equipo de trabajo el programa que hay que hacer en una semana, y uno de sus empleados toma el trabajo y pretende hacerlo él solo, usted:

- Piensa que no va a poder ()
- Le pide a otro que le ayude ()
- Le explica que es mejor hacer las cosas por partes ()

12.- ¿Si usted se encontrara en una situación donde tiene que reunir a todos sus empleados para darles una información sobre un proyecto a realizar y uno de ellos manifiesta no estar de acuerdo, su actitud sería?

- Continuaría con el proyecto ()
- Trataría de saber específicamente que no le gusta del proyecto ()
- Lo tildaría de rebelde ()

13.- Usted reúne un grupo de empleados que trabajan bajo su supervisión. Todos estos empleados están igualmente calificados para el proyecto que se va a iniciar. Usted debe seleccionar al que será responsable; para esto los reúne y les anuncia que va a iniciar un nuevo proyecto. Les habla de sus bondades, los retos que representa y lo que se podrá lograr; como están igualmente calificados, la única manera que usted tiene para decidirse, es reunirlos y hacerles el planteamiento. A usted le han exigido una decisión inmediata. Para seleccionar al responsable, usted se basaría en:

- Lo que observe en sus reacciones al escucharlo ()
- Las preguntas que le escuche hacer a cada uno ()
- El “feeling”, la sensación que tenga con respecto a quien lo haría mejor ()

14.- Cuando usted se comunica con sus supervisados, ¿procura adoptar en forma deliberada la misma postura corporal que ellos?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

15.- ¿Alguna vez ha utilizado el “Lenguaje no verbal” para comunicarse con sus empleados?

Si () No ()

16.- Si se le pidiera identificar a uno de sus empleados nombrándole algún gesto característico que hace con frecuencia, ¿podría hacerlo?

Si ()

No ()

17.- ¿Ha notado diferencias en las respuestas de sus empleados cuando usted emite un lineamiento de forma oral a cuando lo hace de forma escrita?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

18.- Cuando emite una orden, la mayoría de las veces lo hace:

De forma oral (cara a cara) () De forma escrita (memos, correos,etc) ()

19.- Imagine que le dio una instrucción a uno de sus empleados para que realizara una tarea determinada y este la realizó en forma diferente a como usted se la había comunicado, entonces usted pensaría:

- “No entendió lo que le dije” ()
- “El significado de la comunicación es la respuesta que se logra” ()
- “No comunique bien lo que yo quería que hiciera” ()

ANEXO 2.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS.

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

El presente cuestionario servirá para obtener información para la realización de un Trabajo Especial de Grado de la Universidad Central de Venezuela.

La encuesta es anónima y la información obtenida es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

De antemano muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones

- Lea atentamente cada pregunta.
- Marque con una X la respuesta que más se ajusta a su opinión.
- Sólo debe marcar una respuesta en cada pregunta.
- Responder la totalidad de las preguntas.

1.- En el caso de que su jefe le haga promesas dentro del ámbito de trabajo. ¿Con qué frecuencia diría usted que su jefe le transmite credibilidad al momento de realizar la promesa?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

2.- ¿Siente usted que su jefe cuando da una misma instrucción a todos los miembros del equipo de trabajo, cada uno la entiende de distinta forma?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

3.- ¿Existe alguna diferencia entre el “Lenguaje No Verbal” y el “Lenguaje Verbal”?

Si () No ()

4.- ¿Le ha transmitido su jefe mensajes con la sola expresión y/o gestos, es decir, sin utilizar palabras?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

5.- Imagine que es viernes a las 3:30 pm, y debe reunirse con su jefe porque van a darle una información muy importante. ¿Durante la reunión logra su jefe que todos sus empleados se sientan cómodos y en “sintonía”?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

6.- ¿Cuándo usted o sus compañeros de trabajo hacen algo diferente a lo que el jefe se había imaginado, el mensaje que ustedes reciben de él es...?

- “Eres rebelde” ()
- “Eres terco” ()
- “No entiendes mis instrucciones” ()
- “Cada persona tiene su forma de hacer las cosas” ()

7.- Suponga que en un día de trabajo normal, usted le dice a su jefe: “A mi siempre me asignan los trabajos más rutinarios”, su jefe:

- Pensaría que usted lo que hace es quejarse ()
- Diría “es lo que se merece” ()
- Intentaría sacarle más información ()

8.- Cuando usted plantea situaciones con dificultad, problemas de trabajo, etc. ¿Su supervisor lo ayuda a ver las cosas desde un punto de vista más positivo?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

9.- Suponga que le han asignado un trabajo muy fuerte que debe entregar en una semana, en primer momento, que piensa que le diría su jefe:

- Que piensa que no va a poder ()
- Le pide a otro que le ayude ()
- Realiza las cosas por parte ()

10.- Cuando su jefe le emite una información usted siente que generalmente lo hace:

- De forma clara y precisa ()
- De forma acelerada y confusa ()
- De forma lenta y confusa
- De forma detallada y acelerada ()

11.- ¿Cuándo usted está interactuando con su supervisor, la mayoría de las veces percibe que ambos están en sintonía?

Si () No ()

12.- ¿Cuándo su supervisor se comunica con usted, percibe o nota diferencias entre lo que transmite con sus palabras y lo que transmite con sus gestos, tono de voz y postura?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

13.- Imagine que su jefe le dio una instrucción para que realizara una tarea determinada y usted la realizó de forma diferente a como él se la había comunicado. ¿Qué pensaría usted que su jefe diría?

- “No entendió lo que le dije” ()
- “El significado de la comunicación es la respuesta que se logra” ()
- “No comunique bien lo que yo quería que hiciera” ()

14.- De acuerdo a su experiencia, su jefe, cuando le aprueba un trabajo lo hace debido a:

- La presentación del trabajo ()
- La manera en que usted se lo explique ()
- El humor del jefe en ese momento ()

15.- Cuando su jefe se comunica con usted, ¿percibe que hay sintonía entre ambos, que se siente usted a gusto?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- Algunas veces ()
- Casi nunca ()
- Nunca ()

16.- ¿Alguna vez su jefe ha utilizado el Lenguaje No Verbal para comunicarse con usted?

Si () No ()

17.- ¿Cuándo su jefe le da un lineamiento sobre una tarea específica, ha notado que antes que usted hable para finalizar, él le pregunta si entendió o está de acuerdo?

Si () No ()

18.- Cuándo su jefe emite una orden, la mayoría de las veces lo hace:

De forma oral (cara a cara) () De forma escrita (memos, correos,etc) ()

19.- ¿Usted tiene la impresión de que su jefe le lee el pensamiento?

Si () No ()

ANEXO 3.

FORMACIÓN EN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA.

La formación suele estar dividida en cuatros grandes niveles:

Curso Introductorio: generalmente de 16 o 24 horas de duración- Tiene por finalidad mostrar de una manera práctica, en que consiste la PNL y realizar algunos cambios por medio de ejercicios.

Practitioner en PNL: generalmente dura entre 100 y 120 horas. Es el curso de formación básica donde se cubren los fundamentos, aplicaciones y alcances de la PNL, desarrollando en los concursantes las capacidades respectivas.

Master Practitioner en PNL: curso para alcanzar la maestría en PNL. Desarrollar competencias de vida, la actitud PNLista frente al entorno. Su duración varía entre 120 y 140 horas.

Trainer PNL: curso destinado a formar formadores en PNL. Capacita para enseñar a otros y certificarlos en la disciplina, a fin de ser reconocidos por las diferentes sociedades que se encuentran repartidas por el mundo. Suelen tener una duración de 110 y 120 horas.

AROCHA, L. (2005). PNL Organizacional. Caracas, Júpiter Editores.