



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA EL GERENTE NEGOCIADOR EN LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS LABORALES

(The neurolinguistic programming as strategic tool for the negotiating manager in
the resolve of labour conflicts)

Edith Torres Amaya

Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela

RESUMEN

El gerente para liderar exitosamente dentro de un ambiente laboral, debe ejecutar acciones indispensables para enfrentar complejas situaciones que deben ser atendidos dentro de una arquitectura de estrategias gerenciales. No basta con tener deseos de lograrlo, sino disponer de un modelo de acción conducido con efectividad, siendo una de ellas la negociación, como medio de comunicación efectivo, donde la Programación Neurolingüística, le permita definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones laborales de la organización y resolver los conflictos que se presente en ella. A través de esta investigación documental, se ofrecen técnicas al ejecutivo para desarrollar competitivamente negociaciones basadas en la PNL para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse.

Palabras Claves: Negociación, estrategia gerencial, Programación Neurolingüística (PNL), conflicto laboral

ABSTRACT

In order to lead, the manager must undertake actions and activities needed to face complex situations, which must be treated within a structure of management strategies. The desire of achieving this goal is not enough to do so, it is important to count with an action model conducted effectively, one of which is the negotiation as a mean to effective communication, where the neurolinguistic programming allows you to define the dynamics in which the labour relations in the organizations are to be developed and to solve the conflicts that may appear in it. Through this documental research, techniques are offered to help the manager develop competitive negotiations based on neurolinguistic programming to reach suitable agreements without losing or giving up.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Key words: Negotiations, Management strategy, NeuroLinguistic Programing (NLP), Managerial tool. Labour Conflicts

INTRODUCCIÓN

A través de la presente investigación, se pretende ofrecer al lector algunos razonamientos y análisis doctrinarios sobre la importancia que tiene la Programación Neurolingüística (PNL) como una herramienta necesaria y fundamental para el gerente de hoy, que le permita gestionar en su ambiente laboral para si obtener magníficos y óptimos resultados en un proceso de negociación organizacional.

Se afirma que la PNL, es una disciplina que conjuga la técnica y el arte en busca de la excelencia a partir del conocimiento de las estructuras y formas de comunicación, a objeto de determinar los patrones de conducta idóneos para trazar estrategias, alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos, que establezcan la autorrealización personal e impulse el modelaje de conductas en terceras personas y la sinergia de equipos de trabajo estratégicamente estructurados.

Para Sambrano (1997, p. 9), la PNL constituye “una herramienta de trabajo,...la cual consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje tanto verbal como gestual y corporal.”

Esta investigación, ha sido desarrollada en tres partes fundamentales que permitirá al lector obtener una óptica más profunda y especializada de la relación importante y trascendental del conocimiento y dominio de la PNL por parte del gerente, para ser aplicado en todo proceso negociador donde estuviere inmerso un conflicto entre trabajadores que pertenecen a una organización.

Un primer aspecto, trata lo relativo sobre algunas consideraciones generales del proceso denominado La Negociación Gerencial: una opción efectiva para gestionar conflictos laborales. Luego, se aborda la relación e importancia de la comunicación efectiva en un proceso de negociación, basado en la aplicación de la Programación Neurolingüística y posteriormente, se estudia más a fondo el contenido y alcance de la misma, pero ya enfocada desde el punto de vista gerencial y laboral, exponiendo su significado, importancia y resultados positivos que se pueden lograr a través de una efectiva aplicación de ella en el ámbito de trabajo, este análisis fue intitulado “La programación Neurolingüística como



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

herramienta estratégica para el gerente negociador en la resolución de los conflictos laborales.

En fin, se considera que habiéndose abordado la investigación tal como antes se refirió, se puede afirmar sin la menor de las dudas, que efectivamente la PNL viene a constituir una herramienta fundamental y necesaria en todo proceso negociado, para una gerencia efectiva de la organización que el presente siglo XXI exige a sus ejecutivos, quienes encontrándose sumergidos en un entorno de alta competitividad, requieren de habilidades, destrezas y un correcto uso de herramientas gerenciales, como lo sería en el caso bajo estudio la Programación Neurolingüística, para la resolución de los apremios laborales desde la perspectiva del conflicto interpersonal, intergrupala y personal funcional.

1.- LA NEGOCIACIÓN GERENCIAL: UNA OPCIÓN EFECTIVA PARA GESTIONAR CONFLICTOS LABORALES

Esta sección de la investigación, trata de ofrecer un conjunto de útiles estrategias y tácticas que le permitirán al gerente, conducir con éxito un proceso negociador, es decir se trata de dotarlo de herramientas idóneas para negociar con inteligencia y arte en los conflictos laborales dentro de la organización.

Estudios doctrinarios sobre la materia, han determinado que las empresas públicas y privadas siempre requieren del trabajo en común de los individuos que la integran y que éstos se comuniquen entre sí y lo ideal sería, que las relaciones interpersonales en el trabajo sean productivas, cooperativas y satisfactorias.

Sin embargo, siendo el conflicto consustancial con la vida social, en todas las organizaciones, por ser manejadas por hombres y para ellos, persé existirán los conflictos como una manera de poner de manifiesto los desacuerdos ante determinados, cambios organizacionales, choques de personalidad, diferentes sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes y falta de confianza entre otros, en el cual dependiendo de la causa que le produce, pudiere dar lugar a conflictos constructivos o destructivos para la organización.

Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto laboral, la diferenciación de actividades en cuanto a los objetivos e intereses diferentes e inclusive los antagónicos, tienden a provocar conflictos; los recursos compartidos, en cuanto a la necesidad de repartirlos y que de por sí son generalmente escasos en las empresas, puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos y las actividades interdependientes, cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Cuando se presente una situación de divergencia entre los trabajadores de una organización como las antes mencionadas, el gerente informado sobre ella, debe resolverla corrigiendo sus causas, ya que lo ideal es que las conductas conflictivas de sus empleados sean controladas de tal forma de llegar a una auténtica solución del problema que eliminará sus causas implícitas y reducirá el potencial de ocurrencia de situaciones similares en el futuro. Por consiguiente, el gerente, conociendo el conflicto y sus causas, debe saber en qué momento estimularlo y cuándo resolverlo; una de las maneras más asertivas para éste en la solución los conflictos es la Negociación.

La palabra Negociación, viene del latín *negotiar*, que significa poner en marcha un negocio y como es sabido, hay en esta tarea muchas más facetas para el directivo que el simple hecho de acordar un precio con alguno de sus proveedores, la competitividad, la logística, la producción con calidad, entre otros.

La negociación, es definida como un proceso que despliegan dos o más partes, cuando a pesar de tener intereses en conflicto, poseen también una zona de conveniencia mutua; ella involucra un proceso de toma de decisiones de manera conjunta cuando las partes implicadas están inmersa en diferentes preferencias, que en este caso serían los conflictos que surgen entre los empleados de un departamento, coordinación, dirección, sindicatos o entre dependencias de la misma empresa y en muchos casos y porque no, pueden surgir conflictos laborales externos, es decir, entre dos empresas.

Es importante señalar que la negociación, a diferencia de otros medios alternos de resolución de conflictos es autocompositiva, puesto que se da entre dos partes en conflicto, sin la ayuda de un tercero, lo cual le da características particulares como ser proceso voluntario, informal, no estructurado. Sin embargo, el hecho que sea una actividad informal y no estructurada, no significa que se debe ir a una mesa de negociación sin conformar sus soportes y cimientos.

Es imperioso para el buen gerente de una institución, el cual tiene a su cargo una plataforma humana, planificar y organizar previamente el proceso de negociación antes de llegar a él, para pensar y analizar, tanto los objetivos propios como los ajenos y una vez claros los intereses, debe determinar sobre qué aspectos se estaría dispuestos a ceder y cuánto ceder, es decir, primero se debe planificar y organizar el proceso de negociación, para luego establecer los objetivos propios y ajenos, una vez claros los intereses de los trabajadores en conflicto, determinar sobre que aspectos se estará dispuestos a conceder y en cuales no para comenzar el proceso de negociación sobre estos.

Por ello, se debe tener capacidad para definir objetivos, estudiar todas las opciones y prepararse adecuadamente para fijar prioridades, evaluando formas de flexibilidad y siendo aptos para escuchar e interpretar a los trabajadores en



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

conflicto, en el entendido, que ambas partes deben tener claro cual es el problema y cuales pudiesen ser las posibles soluciones.

La preparación del proceso de negociación, es el factor vital para que ella concluya de manera exitosa; el triunfo en un acuerdo laboral es directamente proporcional al grado de preparación que el ejecutivo haya acumulado en los momentos anteriores al encuentro. Debe así, estar familiarizado con el entorno y con los precedentes de la situación, con el mejor conocimiento sobre los temas a tratar y que hayan sido estudiados con profundidad; debe él anticiparse a los intereses, objetivos y deseos de la otra parte, previendo su argumentación.

Según Fisher y Ury, "...los acuerdos verdaderamente integradores, son aquellos donde se aplica una orientación de tipo "ganar-ganar" para lograr soluciones aceptables para cada una de las partes..." (1993, p. 114) y ellos señalan algo importante que merece ser comentado y es que para lograr ese tipo de acuerdo, se hace necesario abordar cuatro reglas fundamentales para alcanzar el éxito del proceso de negociación: separar a las personas del problema, concentrarse en los intereses y no en los puestos, generar muchas alternativas antes de decidir qué hacer e insistir en que los resultados se basen en algún estándar objetivo.

Es importante que el gerente conozca que manteniendo una actitud adecuada y una buena información del problema y de los trabajadores involucrados, lo que le ayudará a obtener acuerdos integradores; una actitud adecuada, significa la disposición de cada parte negociadora (gerente y/o trabajador) a confiar, compartir información y plantear preguntas razonables a la otra parte. La buena información implica que cada uno sepa lo que es verdaderamente importante para él y descubra lo verdaderamente importante para la otra.

Todo lo dicho implica, que cada uno de los involucrados en la negociación deben saber cuál sería la opción dominante que le pudiese favorecer en ese proceso en el que se encuentra inmerso, necesitando definir el gerente y los trabajadores, cuál sería su mejor alternativa a un acuerdo negociado, (MAAN) "...siendo éste el único criterio que puede protegerlo de aceptar términos demasiados desfavorables y rechazar términos que serían convenientes aceptar..." (op.cit.: p. 116).

El mejor hombre de negocio y el mejor negociador es el que dirige sus esfuerzos hacia la victoria, pero no a expensa de sus empleados, colegas, clientes y sus rivales, en realidad el mejor hombre de negocio es el que hace ganadores a todas las partes de un acuerdo, he aquí la verdadera teoría de negociación denominada Ganar-Ganar por la Escuela de Harvard.

En las líneas siguientes, se expondrá una aproximación del proceso de negociación que le permitirá al directivo de una manera ágil y eficaz lograr un



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

acuerdo definitivo, ya que él debe estar convencido que la negociación es parte sustancial de su trabajo y que para obtener de manera eficaz su resultado, debe ser capaz de ver todas las facetas de la situación conflictiva que se le presente, debe estar en plena capacidad de determinar el marco conflictual para llegar a pactos provechosos y lograr un contexto laboral armónico.

Aparentemente, el proceso de negociación pareciera ser sencillo, sin embargo, requiere de ciertas habilidades y conocimientos que sin tenerlos el gerente, podría transformarse en situaciones confusas y complicadas entre sus trabajadores que no le permitirían obtener el mejor resultado de la situación conflictiva que se pretende resolver; al respecto Aldao refiere que "...la negociación constituye una empresa – en el sentido de acción ardua y dificultosa, de intención, de objetivo a alcanzar y por lo tanto debe ser gerenciada..." (1992, p. 25).

A continuación se exponen las etapas que se estiman fundamentales para centrar con éxito un proceso negociador para el gerente organizacional, considerándose que siguiendo estas estrategias y tácticas, podrá estar suficientemente adiestrado para alcanzar los objetivos propuestos frente a cualquier tipo de relación comercial y en todo conflicto laboral que surja entre sus trabajadores.

Estas etapas son:

La primera fase consiste en *la preparación*, esta se fundamenta, en compilar toda la información del proceso a negociar y para ello sería útil que la obtuviera, de trabajadores de la misma organización que haya laborado con su futuro interlocutor y segundo, las obtenidas de las indagaciones externas a su organización, buscando así las debilidades y fortalezas de la otra parte, por ello hay que sondear con sus colaboradores como formar una red de informantes de calidad que contribuyan con ellos, para así establecer que aptitud se deben tomar al momento de negociar.

Otro aspecto significativo antes de iniciar el proceso negociador, es computar el tiempo para prepararse y también hacer uso benéfico de este. Se debe poseer tiempo suficiente para consumir y perfeccionar la investigación, dado que se puede necesitar un lapso extra para encontrar información que apoye sus argumentos, además, bocetos de las personalidades de los trabajadores con los que se sentará en la mesa de negociación.

Siempre que sea posible, el gerente debe procurar encontrarse a tono y relajado ante todos los factores que va a enfrentar, en esta etapa es el momento de planificar las estrategias y tácticas para lograr los intereses propuestos. En el vertiginoso mundo de los negocios hay que responder con eficiencia y prontitud, maximizando así las expectativas de su éxito, por lo tanto



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

debe ir con la mente abierta y afrontar a los trabajadores en conflicto, centrado en sus objetivos.

Como segunda fase o etapa esta *la aplicación*, la cual consiste en el desarrollo pleno del proceso negociador; acá tanto el gerente debe saber articular los componentes, personas-intereses-opciones-criterios, es decir, es en esta etapa donde se conciben las ideas y se afina qué es lo que se hará en esa mesa negociadora.

En el proceso de negociación el directivo debe tener presente algunos tips y actitudes correctas al negociar como lo son, tener respeto por los empleados; no ver a los trabajadores con quien se negocia como un adversario, pues no se trata de vencerlo sino de acordar objetivos; no tratar de imponer posiciones utilizando métodos de presión, dado que esto provoca la toma de decisiones rápidas e improvisadas; debe ser humano mas no ingenuo, no permitiendo que se aprovechen de su persona, y no se beneficie a costa de los demás; debe defender con firmeza la posición tomada sin llegar a ser inflexible con los que se esta negociando.

Igualmente, debe establecer qué tipo de negociación se va a instaurar, esto va a depender de los intereses y puntos de vista a tratar, por ello con independencia del grupo al cual se pertenezca, se debe reconciliar dichas diferencias mediante la negociación de dirección, comercial, o legal.

Y por último, se tiene la fase de *el acuerdo*, que constituye la etapa final del proceso negociador, donde ya las partes, tanto el gerente como los trabajadores, han tenido ocasión de haberse comunicado y escuchado mutuamente, obtenido esto se debe perseguir llegar al mejor convenio donde cada de ellas tiene que entender los importes de la otra. Sólo es posible lograr acuerdos positivos en una negociación, si ambas partes han hecho concesiones mutuamente aceptables para alcanzar un convenio laboral, tolerable, aceptable y aprobado por ambas partes.

A medida que se acerca a un acuerdo, se debe comprobar que todas las partes interpreten los argumentos del mismo modo, confirmen lo acordado, sólo entonces se podrá dar por concluida la negociación. Hay varias maneras de hacerlo, sin embargo, el gerente negociador y los trabajadores debe elegir la más adecuada para su equipo, como lo serían, hacer concesiones aceptables para todos, aceptar posiciones, ofrecer dos posibilidades aceptables a una parte, presentar alicientes o sanciones nuevas, presentar ideas o datos nuevos al final o sugerir una suspensión en un punto muerto, es decir, permitir a cada parte que disponga de un tiempo para considerar que pasaría si no hubiera acuerdo.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

En cada una de las etapas explicadas, convergen un conjunto de estrategias y tácticas que el gerente negociador de la empresa debe conocer y que ellas suponen una habilidad que, aplicada de modo correcto puede establecer una diferencia positiva en la manera de afrontar un trato; sin embargo, utilizar todas las etapas como un sistema único y coordinado le permitirá al directivo un interlocutor creativo frente a la otra parte, que sería el grupo de trabajadores.

Si se observa lo anterior, se determina que todo proceso de negociación necesariamente conduce y requiere una comunicación efectiva, que exige persé por su naturaleza, el desarrollo de una gestión para respaldar el propósito único de la negociación, es decir, el de obtener una solución conjunta y beneficiosa para las partes involucradas en el proceso, sin embargo, sino se sabe escuchar ni comunicar, difícil será obtener un resultado positivo y óptimo de la negociación propuesta, es así entonces, como el directivo requiere de herramientas e instrumentos gerenciales que le ayuden la resolución de los conflictos laborales, por ello debe evitar los problemas en la comunicación para dirigir a su oponente hacia un acuerdo mutuamente aceptable.

Pues bien, una de esas herramientas dentro del contexto de los negocios la constituye la Programación Neurolingüística o PNL, como el instrumento laboral para el gerente que trabaja con y para personas, mediante la comunicación efectiva.

2.- DESCUBRIENDO A TU INTERLOCUTOR

Está comprobado que la PNL es una técnica de comunicación, aparte de ser también una manera de evolución personal del ser humano. Al aceptar la PNL como técnica de comunicación, resulta importante el conocer cuáles son éstos y cómo se pueden utilizar en un momento dado, en el rol de gerente en una organización o cualquier otro papel que la vida le imponga al hombre.

Al reconocer la PNL como una herramienta eficaz en todos los ámbitos de la vida del ser humano, se debe tener en cuenta que lo más importante es aprender a comunicarse mejor y con mayor eficacia en el área laboral, más aun cuando las personas que trabajan en una empresa deben relacionarse día a día tanto interna como externamente con otros en transacciones comerciales, como las compras, pedidos de mercancía, devoluciones, revisión de calidad, entre otros, por lo cual, la gerencia como conductor de un equipo humano, debe aprender a utilizar este instrumento tan eficaz como la PNL, para ello se pasa a describir dos de sus postulados más importantes.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

En primer lugar, la PNL se basa en que el ser humano ha programado desde la infancia su forma de pensar, sentir y comportarse, algunos resultan programas eficaces y otros no lo son. Y segundo, la PNL parte de la observación para construir modelos pragmáticos, he allí la importancia de saber comunicar y aprender cómo se comunican los demás.

En cuanto al primer postulado, la PNL lo identifica como el primer problema de la comunicación, porque sencillamente el hombre no vive en la realidad sino en una representación de la misma. Su visión del mundo es subjetiva en concordancia con su experiencia, estado de ánimo, prejuicios, entre otro, o lo que es lo mismo no se actúa sobre la realidad sino sobre la percepción personal, allí la primera barrera comunicacional que se interpone entre las personas en el mundo laboral que tratan de comunicar algo.

Es por ello, que la PNL identifica lo que se llama canales personales de comunicación, construyéndolos en base a los cinco sentidos humanos, añadiéndole las emociones, estos canales son, el visual, el auditivo y el kinestésico, (tacto, olfato y gusto), y para la PNL todos los seres humanos tienen uno de estos como su predilecto dominante.

Como gerente en el acto de comunicarnos con los trabajadores, es muy importante el descifrar cuál es el canal de comunicación preponderante del interlocutor, a pesar que cuando se comunica se utilizan los tres canales antes mencionados, sin embargo, cuando la comunicación se hace difícil es cuando se tiende a acoplar el canal dominante y casi siempre es diferente al del interlocutor.

Es compleja la situación, sobre todo cuando no hay empatía entre el gerente y los trabajadores que tiene bajo su supervisión, por ello, es imperioso para la organización que sus directivos desarrollen habilidades y destrezas que logren evitar los conflictos laborales dentro de su empresa y en el caso de surgir, que se obtengan los mejores acuerdos entre los trabajadores y su gerente y tratar en lo posible que a futuro dicho problema no se repita.

Por consiguiente, una primera condición para lograr comunicarse mejor es conocer primero nuestro canal dominante y, sobre todo, conocer el del interlocutor, para ello la PNL proporciona una serie de indicios o apreciaciones que se llama calibración y que propone distintas herramientas para detectarlas. El movimiento de los ojos, la posición de la cabeza, la manera de actuar, la respiración, la inclinación al contacto directo, son señales que se deben acoger como claves para determinar cuál es el canal dominante de comunicación y el gerente de la empresa al momento de establecer una negociación, al manejar



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

esta estrategia, pues le dará un punto a favor al momento de manejar los objetivos en discusión a su favor.

3.- LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) EN LA RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS LABORALES

PNL significa Programación Neurolingüística, un nombre que abarca los componentes más importantes e influyentes a la hora de producir experiencia en el ser humano: neurología, lingüística y programación. El sistema neurológico regula cómo funcionan nuestro cuerpo; lingüística se refiere a cómo nos interrelacionamos y comunicamos con la gente y programación indica las clases de modelos del mundo que creamos.

La Programación Neurolingüística (PNL) describe pues, la dinámica fundamental entre la mente (neuro) y el lenguaje (lingüístico) y cómo la relación entre ambos afecta al cuerpo y comportamiento (programación); la PNL es una escuela pragmática del pensamiento que se dirige a los muchos niveles los cuales están implicados en el ser humano; como proceso es multidimensional, porque implica el desarrollo de la capacidad y la flexibilidad del comportamiento, pero también implica el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales y cognitivos que hay detrás del comportamiento.

Este tipo de instrumento proporciona las herramientas y habilidades para el desarrollo de los estados de excelencia individual, pero también establece un sistema de cómo se producen las creencias y las presuposiciones sobre cómo son los seres humanos, en qué consiste la comunicación y sobre cómo es el proceso de cambio en todo esto. En otro nivel, la PNL trabaja sobre el descubrimiento de uno mismo y sobre la identidad como personas, proporcionando un marco para la comprensión de la experiencia espiritual del ser humano, que alcanza más allá del individuo, familia, trabajo, comunidad y sistemas globales.

Para Sambrano (1997) cuando se habla de la Programación Neurolingüística o PNL, se refiere a ella como una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal como gestual y corporal, es decir que de acuerdo a ello y ya adentrándose en el campo laboral, la PNL proporciona herramientas y habilidades al gerente para lograr estados de excelencia dentro del clima organizacional



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

A continuación se desarrollará la importancia de la PNL para el gerente dentro de la institución, como herramienta para lograr la resolución de los conflictos laborales con excelencia organizacional, a través de la sumatoria del recurso humano, de las normas y de los procesos que confluyen en la organización.

En tal sentido, la PNL provee al clima organizacional de habilidades y destrezas que permiten optimizar las relaciones interorganizacional e intraorganizacional, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos de trabajos altamente capacitados y proactivos, generadores de empowerment y sinergia corporativa.

Las organizaciones con estructura PNL, establecen una filosofía organizacional que integra los valores individuales, los valores de los equipos de trabajo y los valores organizacionales en forma congruente, esto trae como consecuencia una visión de destino compartido, entre todo el personal que labora dentro de la misma.

Un clima organizacional provisto de la PNL, reconoce los aspectos laborales como vitales dentro de la estructura organizacional, establece en su personal interno, el eje de la productividad organizacional y en consecuencia desarrolla programas de capacitación que refuercen el aprendizaje organizacional. Asimismo, estructura un plan de gratificaciones y beneficios tocando dimensiones que generen identidad corporativa para evitar la fuga del talento humano por considerarle factor de éxito. Además de la incorporación e incentivo de un proceso continuo de autoevaluación, para el establecimiento de las responsabilidades y el reconocimiento de la etapa de gestión laboral dentro de la empresa.

Otro aspecto importante, sería la conducción de un proyecto ganar-ganar desde el más alto en su jerarquía laboral hasta el más bajo, donde las políticas, los criterios y las normas internas de la organización, son para todos los trabajadores y deben ser cumplidas por todos.

Igualmente, los controles son vitales para la organización, pero ellos deben ser formulados en complemento con el marco ético de los individuos que integran la organización, para que así representen más que una confrontación dentro del proceso, que propicie su optimización evitando una cacería de fantasmas que genere insatisfacción y recelo entre los trabajadores.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Debe exhortarse la implementación de estructuras planas, sistémicas o en red en respaldo de la igualdad, la equidad, la identidad, el equilibrio y la justicia, lo que provee confianza en el capital humano e intelectual de la organización, además se propone pasar de las estructuras organizacionales fragmentadas a estructuras integradas.

Así mismo, se induce modificar los encuentros con los gerentes encargados de la dirección, propiciando un diálogo consultivo y productivo que estimule el rendimiento y cumplimiento de metas de la organización, y delimitación de las funciones, impulsando el entusiasmo y compromiso de los empleados organizacionales.

A la par, se intenta perfeccionar las tácticas que posibilitan la comunicación de la estrategia a seguir, por lo que se requiere un seguimiento constante de los canales de comunicación en la organización, a objeto de ser concertados permanentemente a los objetivos y fines de la organización. La comunicación es trascendental para desarrollar y mantener el clima organizacional, en tal sentido deben cuidarse aquellos aspectos que pudieran permitir el establecimiento de barreras personales, físicas, o semánticas.

Al respecto Sánchez citado por Batista (2001, p.29), afirma que

“...existe la presencia de barreras o bloques que impiden la libre generación de ideas y el adecuado uso de la información disponible, limitando la percepción de estímulos y estableciendo una visión parcializada de la realidad a partir de: polarizaciones, rigidez, egocentrismo, parcialismo, visión atomizada de la realidad, apresuramiento o impulsividad, opiniones sin fundamento, arrogancias, e inseguridad.”

Se ratifica entonces, que la comunicación interna en la empresa debe establecer mensajes corporativos que propicien información adecuada, presenten instrucciones precisas, provean posibilidad de sugerencias y den lugar a la escucha empática de reclamos para optimizar los servicios, ratificándose así en consecuencia, lo fundamental e importante tanto de la Programación Neurolingüística como de un proceso de comunicación efectiva para el gerente, que a la final viene a constituir el estrategia de la organización.

A continuación, se presentan las siete prácticas de inteligencia espiritual con base en la PNL, desarrollada por Puche (2002), las cuales han sido adaptadas a la realidad organizacional estimadas como los pasos esenciales para activar la organización y así evitar los conflictos laborales que pudieren surgir entre la Sede



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Central y sus Subsidiarias, entre jefes de departamentos, entre el jefe y sus subordinados (y viceversa), entre personas de un mismo departamento, entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros y por último entre el individuo y su trabajo.

El desarrollo de la Programación Neurolingüística dentro de las organizaciones conlleva necesariamente a cambios y transformaciones laborales en el marco de la organización; aquellos que posean modelos rígidos y no logren adaptarse a estos, podrían sufrir graves consecuencias, entre ellas, la pérdida de su empleo; lo que hoy día en Venezuela, se traduciría en una tragedia para cualquier conciudadano. Es aparentemente usual, que todos los individuos que pertenezcan a una institución, generen una resistencia a cambio, por ello se considera que es algo inaceptable que no puede preverse.

A continuación, se describirán las siete prácticas de inteligencia espiritual con base en la PNL, referidas anteriormente,

El primer paso, es la motivación a la excelencia. Es imprescindible conocer los deseos, necesidades y expectativas que hacen que un trabajador se inserte y se mantenga dentro de una organización, bien se sabe que el factor económico es determinante, no obstante, la tendencia está orientada a generar motivación en los empleados más allá de un simple salario que los ate a sus puestos de trabajo. La motivación conlleva a la autoestima.

Seguidamente el segundo paso, es lograr la sabiduría emocional. Cuando se logra manejar las emociones conectando el cerebro al corazón, se pueden generar respuestas emocionales apropiadas aun y cuando se este en condiciones de trabajo bajo presión. Para ello se hace necesario trabajar el autocontrol, liberar las emociones, dado que tarde o temprano pueden los empleados exteriorizarlas agrediendo la integridad física, emocional, mental y espiritual de cada trabajador.

Consecutivamente el tercer paso, es la ética. En muchas organizaciones se profesa haz lo que yo te digo pero no hagas lo que yo hago, el desempeño organizacional debe apegarse a los valores y a la ética para lo cual se requiere ser congruente con lo que se dice, hace, piensa y lo que se es internamente. Es importante honrar los compromisos, hacer que la palabra valga oro, disipar los malos entendidos, actuar con plena conciencia y reconocer los errores para enmendarlos, tanto de los gerentes como de los trabajadores.

De seguida el cuarto paso es, dominar el pensamiento. Lo que la mente quiere la mente puede, es importante capacitar en forma permanente tanto a los gerentes como a los empleados, para desarrollar habilidades y generar la concentración en sus funciones.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

A la postre el quinto paso, es la visión. Cuando una organización tiene claramente desarrollada su filosofía organizacional, es mucho más fácil que todos los empleados se impulsen en un solo sentido, es decir, reconocer que todos están a bordo de un proyecto común y que su labor y la realización de sus actividades positivamente, efectivamente beneficia a todos. Es significativo, monitorear constantemente tanto a los trabajadores como a la organización misma a objeto de promover la visión de destino compartido y realizar los ajustes necesarios.

Consiguientemente el sexto paso es, cultivar las fuentes de la sabiduría. La sabiduría y el conocimiento de la organización tienen su base en un proceso de investigación y desarrollo continuo, la investigación alcanza un sistema de información que sirve de base para la toma de decisión asertiva, por ello la importancia del gerente en conocer todo lo que pasa con el personal que tiene bajo su cargo, puesto que basado en esa información cuando se presente algún conflicto tener las herramientas de poder comenzar un proceso negociador y lograr la toma de decisiones acertada.

Posteriormente el séptimo y último paso es, la acción, clave para la excelencia. Todo el discernimiento que se estanca y no consigue un flujo para activarse y ponerse en movimiento no es otra cosa que basura mental. Las organizaciones que están llenas de manuales y reglas que jamás son aplicadas poseen grandes desventajas antes sus competidores. De qué sirve los parámetros de calidad si no son aplicados, la acción motoriza la empresa a partir de un servicio de excelencia.

La excelencia, no es algo que se pueda establecer sencillamente en un concepto, pues se requiere inicialmente descubrir las potencialidades y cultivar el equilibrio interior que permita decidir dónde, cuándo y cómo actuar, lo anterior infiere que la misma, es el arte de alcanzar la plenitud humana total.

Aplicando la PNL al proceso de negociación en los conflictos laborales, es necesaria una comunicación dentro del cual se crean impresiones positivas o negativas de la contraparte, dependiendo lo que se perciba de ella se puede reflejar por un lado la imagen personal y por el otro la imagen que observamos del lenguaje verbal y no verbal.

Hindel (1998. p, 40) establece que en una negociación, el lenguaje corporal de la otra parte permite descubrir su actitud, obsérvele los ojos, que son los más expresivos del cuerpo, pero también se ha de prestar atención al rostro y a la postura que adoptan los miembros del



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

otro equipo negociador. Mantenga la mirada con otro indica el deseo de transmitir y recibir información, al hablar, la mayoría de las personas mantienen un contacto visual que dura algunos segundos y se produce en intervalos regulares, por ello debe tener en cuenta la interpretación del lenguaje corporal de sus oponentes y de los propios.

Por tanto, dependiendo de la correcta utilización de dicho lenguaje es que se logra conseguir que la otra parte negociadora perciba una imagen positiva y este dispuesto a llegar a un acuerdo o por el contrario que la utilización incorrecta de dichos lenguajes interrumpa el buen hacer del negociador, por ello el gerente al momento de comenzar la negociación debe saber dar un buen uso de su lenguaje corporal, reflejando un perfil de pretender lograr un acuerdo laboral con sus trabajadores.

El ser humano lo percibe todo por medio de los sentidos y a través del estudio de la teoría de la PNL, se demuestra que hay personas que perciben el exterior preferentemente por un sentido, bien sea la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto, surgiendo de allí los negociadores visuales, auditivos y kinestésicos. Conocer entonces con qué tipo de empleados se está negociando facilita la preparación del proceso, por ello, la aplicación de la PNL requiere entrenamiento por parte del gerente, para que adquiera esas habilidades y destrezas, logrando que la comunicación resulte fluida y variada según cada tipo de persona.

Si en el proceso de están involucrados negociadores visuales, significa que estos perciben la realidad a través de la vista, por tanto, se les debe prestar atención para facilitar el feed back y ayudar a que la otra parte se cree una imagen positiva. Se les debe mirar a la cara y se deben utilizar palabras y verbos visuales como mirar, percibir, reparar, divisar, advertir, presenciar, distinguir, entre otros.

Como se detecta un negociador visual, al llegar a la mesa de negociación tiene que estar atento en la forma de hablar de su opositor, dado que por lo general estos hablan más rápido de lo normal, explican muchas ideas al mismo tiempo y no terminan las frases, igualmente su tono de voz es alto y piensan en imágenes. En este caso, es importante durante el proceso dialecto mantenerse a una distancia para que esto permita visualizar todos los movimientos y hacerles sentir cómodos.

Por otro lado, si los negociadores son auditivos, se deben aplicar palabras que describan las situaciones que escuchan y realizar pausas frecuentes a este tipo de negociador les gusta que se trate tema por tema para ganarse la confianza.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

En este proceso hay que manejar estímulos verbales que le den a conocer que se les esta atendiendo y entendiendo, como ah, si, entiendo, eso es, interesante, entre otras, al igual que usar palabras relacionadas con el verbo escuchar.

Ahora, si los negociadores son kinestésicos, es decir que perciben a través del tacto, gusto u olfato, son personas con mucha capacidad de concentración y para que se sientan a gusto hay que demostrarles proximidad, es decir, necesitan el contacto físico. En este caso en el transcurso de la negociación hay que adoptar palabras que se relacionen y describan sensaciones y se debe emplear los verbos palpar, pertenecer, indagar, probar, degustar, agradar, satisfacer, disgustar, entre otros.

Para finalizar, es significativo antes que el gerente comience el proceso de negociación detectar con qué tipo de trabajador o empleado se va a negociar para lograr el feeling, estas son estrategias y tácticas que el gerente de una organización debe aprender y practicar para alcanzar con éxito un acuerdo laboral que beneficie a todos los involucrados en el conflicto.

CONCLUSIÓN

Una vez que se ha analizado los diferentes aspectos que conforman la presente investigación, se ha llegado a la conclusión que el gerente negociador de cualquier tipo de empresa bien sea pública o privada debe poseer habilidades, destrezas y contar con herramientas que le permitan lograr una gerencia efectiva adaptada al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersa las organizaciones.

Una de esas habilidades y destrezas a la que se hace referencia lo constituye el arte de la negociación eficaz, ya que su meta es ofrecerle al ejecutivo la seguridad y los conocimientos necesarios para dirigirla y en consecuencia alcanzar un buen resultado cuando se presenten conflictos laborales que afecten los objetivos y metas de la institución; pero no basta que el gerente posea el arte de negociar, es imperioso que a través del análisis realizado conozca que existe la PNL, el cual es un instrumento esencial que debe aprender a manejar toda persona y sobre todo los gerentes para lograr así efectivamente la resolución de los problemas que surjan en su dependencia o con el personal que tiene bajo su supervisión.

Asimismo, se pudo determinar que a través de un óptimo manejo de la PNL, representaría una herramienta eficaz para lograr que el ejecutivo se comunique acertadamente con sus interlocutores externos y organizacionales, afianzándose así sus posibilidades de triunfos y éxitos para conseguir las metas propuestas.



UNIVERSIDAD
Rafael Belloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

En definitiva se concluye, que la PNL en el proceso negociador para la resolución de los conflictos laborales, constituye una técnica de comunicación que permite el desarrollo personal tanto del gerente como de la organización y la construcción de modelos de comunicación, basados en conocimiento de lenguaje y funcionamiento del cerebro. En fin, la PNL se revela como herramienta privilegiada en todos los campos gerenciales que permitirá comunicar mejor y con mayor eficacia.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldao, C. (1992). La Negociación. Ediciones Macchi, Argentina.
- Alvarado, Maria. (2003). PNL Un camino a la excelencia. PPT.
- Batista, Judería. (2001). Incidencia de la Programación Neurolingüística en el Proceso comunicacional Líder-Supervisado. Tesis Doctorado en Ciencia Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Berrios, Elio. (2000). Programación Neurolingüística. Aplicación Terapéutica.
- Carapaica Gil, Luis Manuel. Cómo gerenciar el cambio organizacional.
Disponibile en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos
- Cudicio, Catherine. (1992). PNL y Comunicación. Serie Alternativa. Ediciones Granica S.A. Barcelona-España.
- Dezerega Cáceres, Víctor. Innovación en gerencia estratégica de empresas.
Disponibile en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos.
- Economy, Meter. (1994). El arte de la negociación. Bases de la efectividad en las relaciones comerciales. España.
- Fischer, Ury y otro, Roger, William. (1993). Sí...!de acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Grupo Editorial Norma. Segunda edición. Traducción Eloisa Vasco Montoya y Adriana de Asan, Colombia.
- Fisher, Ury y Patton. (1993). Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder. Editorial Norma. México y América Latina.
- Gabaldon, Fernando. (2003). Técnicas de Negociación. Estrategias para la negociación eficaz. Venezuela.



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Hindle, Tim. (1998). La Negociación Eficaz. Biblioteca esencial del ejecutivo. Barcelona.

Monzó Sánchez, Joaquín. El negociador y la inteligencia emocional.
Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos

Peter Economy. (1994). El arte de la negociación, Editorial Irwin. México.

Puche, José Daniel. (2002). Desarrolle su inteligencia espiritual con la PNL. Primera Edición.

Tim Hindle. (1998). La negociación eficaz, Editorial Grijalbo Mondadori, S.A. Barcelona.

Sambrano, Jasmin. (1997). PNL para todos, el modelo de la excelencia. Segunda Edición.