



LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA EL GERENTE NEGOCIADOR

NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING AS STRATEGIC TOOLS TO THE MANAGER NEGOTIATOR

Edith J. Torres Amaya

RESUMEN

El gerente estratégico para liderar exitosamente, 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 que genere estrategias, siendo una de ellas, la negociación, como medio de comunicación efectivo, donde la Programación Neurolingüística, el lenguaje corporal y verbal, revisten importancia, permitiéndole definir la dinámica en que han de desarrollarse las relaciones organizacionales. A través de esta investigación documental, se ofrecen técnicas que ayudarán al ejecutivo, desarrollar competitivamente negociaciones basadas en la PNL adaptando la vida de su organización para llegar a acuerdos satisfactorio sin perder ni rendirse.

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

ABSTRACT

In order to lead, the manager must undertake actions and activities needed to face complex situations, which must be treated within an environment of managerial strategies. The desire of achieving this goal is not enough to do so, it is important to count with an action model conducted effectively and that generates strategies, one of which is the negotiation as a mean to effective communication, where the neurolinguistic programming, the body and oral language become very important allowing to define the dynamics where the organizational relations will be developed. This documental research offers techniques to help the manager develop negotiations based on Neuro Linguistic Programing, adapting the organization to achieve agreements with mutual satisfaction without losing or surrendering.

Key words: Negotiation, Managerial Strategy, Neuro Linguistic Programing (NLP), Managerial Tool.



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 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 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 mas profunda y especializada de la relación importante y trascendental del conocimiento y dominio la PNL por parte del gerente para ser aplicado en todo proceso negociado donde estuviere inmersa la organización que dirige y gerencia.

Un primer aspecto, trata lo relativo algunas consideraciones generales del proceso de negociación denominado La Negociación Gerencial: una opción efectiva para gestionar conflictos. 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 mas a fondo el contenido y alcance de la misma, pero ya enfocada desde el punto de vista gerencial, exponiendo su significado, importancia y resultados positivos que se pueden lograr a través de una efectiva aplicación de ella, este análisis fue intitulado *La Programación Neurolingüística (PNL) como estrategia gerencial para el Negociador*.

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.

LA NEGOCIACIÓN GERENCIAL: UNA OPCIÓN EFECTIVA PARA GESTIONAR CONFLICTOS

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 organizacionales.

Estudios doctrinarios sobre la materia, han determinado que las empresas públicas y privadas siempre requieren del trabajo en común de los individuos y de que éstos se comuniquen entre sí y lo ideal sería, que estas relaciones interpersonales 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, que dependiendo de la causa que le produce, pudiere dar lugar a conflictos constructivos o destructivos para la organización.

Cuando se presente una situación de divergencia para la organización como las antes mencionadas, el gerente informado sobre ella, debe resolverla corrigiendo sus causas, ya que lo ideal es que las conductas conflictivas 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 mas 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 ya se sabe, hay en esta tarea muchas mas facetas para el directivo que el simple hecho de acordar un precio con alguno de sus proveedores.

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 sostienen diferentes preferencias. 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 sin la ayuda de un tercero, lo cual le da características particulares como lo son que es un proceso voluntario, informal, no estructurado.

Sin embargo el hecho de 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, 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 y una vez claros los intereses de las partes en conflicto, determinar sobre que aspectos se estará dispuestos a ceder 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 otros.

La preparación del proceso de negociación, es el factor vital para que ella concluya de manera exitosa; el éxito en un acuerdo es directamente proporcional al grado preparativo 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 Ficher 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
- 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, le ayudará a obtener esos acuerdos integradores; una actitud adecuada, significa la disposición de cada parte negociadora a confiar, compartir información y plantear preguntas razonables a la otra parte. La buena información implica que cada parte sepa lo que es verdaderamente importante para él y descubra lo verdaderamente importante para la otra.

Todo lo dicho implica, que cada una de las partes negociadoras deben saber cuál sería la opción dominante que le pudiere favorecer en ese proceso de negociación en el que se encuentra inmerso, necesitando definir el gerente, 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 serian 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 su colega, cliente 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 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.

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 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 expondrá las etapas que se consideran 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.

Estas etapas son:

La Preparación, que consiste en compilar toda la información del proceso a negociar y para empezar sería útil que la obtuviera, de los trabajadores de la misma organización que haya trabajado 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 aptitudes 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 de tiempo suficiente para consumir y perfeccionar la investigación, dado que se puede necesitar de un lapso extra para encontrar información que apoye sus argumentos, además de bocetos de las personalidades de aquellos 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.

Como segunda fase o etapa esta la Aplicación, la cual consiste en el desarrollo pleno del proceso negociador; acá el gerente debe saber articular los componentes, personas-intereses-opciones-criterios, es decir, es en esta etapa donde se conciben las ideas y se concluye 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 la otra parte; no ver a las personas con quien se negocia como un adversario, pues no se trata de vencerlo sino de acordar objetivos; no trate de imponer posiciones utilizando métodos de presión, dado que esto provoca la toma de decisiones rápidas e improvisadas; sea humano mas no ingenuo, no permita que se



aprovechen de usted, y no se beneficie a costa de los demás; defienda con firmeza su posición sin llegar a ser inflexible.

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 negociadoras 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. Solo es posible lograr positivos en una negociación si ambas partes han hecho concesiones mutuamente aceptables para alcanzar un acuerdo.

A medida que se acerca a un acuerdo, compruebe que todas las partes interpreten los temas del mismo modo, confirme lo acordado, entonces podrá dar por concluida la negociación. Hay varias maneras de hacerlo, sin embargo el negociador debe elegir la más adecuada para su equipo, como lo serian, 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 disponga de un tiempo para considerar que pasaría si no hubiera acuerdo.

En cada una de las etapa explicadas, convergen un conjunto de estrategias y tácticas que el gerente 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.

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 de obtener una solución conjunta y beneficiosa para las partes involucradas en el proceso negociador, 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 a evitar 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 para el gerente que trabaja con personas y para personas, mediante la comunicación efectiva.

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, como padre o cualquier otro papel que la vida le imponga al hombre.

Al reconocer la PNL como una herramienta eficaz en todos los campos en los que importa es comunicar mejor y con mayor eficacia, como en las negociaciones, las ventas, en la gerencia y dirección de un equipo humano se debe aprender a utilizar esas herramientas, para ello se pasa a describir dos de sus postulados más importantes.

- La PNL se basa en que el ser humano ha programado desde la infancia sus formas de pensar, sentir y comportarse. Algunos resultan programas eficaces y otros no lo son.
- 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 nuestra 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 que tratan de comunicar algo.

Es por ello que la PNL identifica lo que 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 es muy importante el descifrar cuál es el canal de comunicación preponderante de nuestro interlocutor, en virtud de que a pesar de que cuando comunicamos se utilizan los tres canales, sin embargo, cuando la comunicación se hace difícil es cuando se tiende a acoplarnos al canal dominante y casi siempre es diferente al de su interlocutor.

Por consiguiente, una primera condición para comunicar mejor es conocer primero nuestro canal dominante y, sobre todo, conocer el de nuestro interlocutor, para ello la PNL proporciona una serie de síntomas o apreciaciones que llama calibración y propone distintas herramientas para detectarlas. El movimiento de los ojos, la posición de la cabeza, la inclinación al contacto directo, son señales que se deben acoger como claves para determinar cuál es el canal dominante de comunicación que debe conocer y manejar el gerente de una empresa al momento de establecer una negociación, pues le dará un punto a favor al momento de manejar los objetivos en discusión a su favor.

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL) COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL NEGOCIADOR

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 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 que están implicados en el ser humano; como proceso es multidimensional, porque implica el desarrollo de la capacidad y de 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 nuestra identidad como personas, proporcionando un marco para la comprensión de la experiencia espiritual del ser humano, que alcanza más allá del individuo, familia, 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 gerencial, la PNL proporciona herramientas y habilidades para lograr estados de excelencia dentro del clima organizacional

A continuación se desarrollará la importancia de la PNL dentro de la organización, como herramienta para lograr la excelencia organizacional que se logra a través de la sumatoria de la gente, las normas y los procesos que confluyen en la organización.

En tal sentido, la PNL provee al clima organizacional de técnicas y herramientas que permiten optimizar las relaciones intraorganizacionales, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos 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.

Un Clima Organizacional provisto de la PNL reconoce los siguientes aspectos como vitales dentro de la estructura organizacional:

- Establece en sus públicos internos el eje de la productividad organizacional, y por ende desarrolla programas de capacitación que refuercen el aprendizaje organizacional. Asimismo, estructura un plan de remuneraciones y beneficios tocando dimensiones que generen identidad corporativa para evitar la fuga del talento humano por considerarle factor de éxito.
- Incorpora e incentiva un proceso continuo de autoevaluación para la delimitación de las responsabilidades y el reconocimiento de la etapa de acción.



- Manejo de un esquema ganar-ganar, las normas son para todos y deben ser cumplidas por todos.
- Los controles son vitales para la organización, pero ellos deben ser formulados en complemento con el marco ético del individuo, para que representen más una verificación del proceso que propicie su optimización que una “cacería de fantasmas” que genere insatisfacción y recelo.
- Debe instarse la estructura plana, sistémica o en red en respaldo de la igualdad y la equidad, lo que provee confianza, además se propone pasar de las estructuras organizacionales fragmentadas a estructuras integradas.
- Se requiere transformar los encuentros con la dirección en un diálogo consultivo y productivo que incentive la organización y delimitación de las funciones impulsando el entusiasmo y compromiso de los públicos organizacionales.
- Se pretende optimizar los recursos que posibilitan la comunicación de la estrategia a seguir, por lo que se requiere un monitoreo constante de los canales de comunicación en la organización, a objeto de que sean ajustados permanentemente a los objetivos y metas 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 debe establecer mensajes corporativos que propicien información adecuada, que presenten instrucciones precisas, que provean posibilidad de sugerencias y que 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.

El desarrollo de la Programación Neurolingüística dentro de las organizaciones conlleva necesariamente a cambios y transformaciones 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 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 antes:

- *PASO 1: Motivación a la excelencia.* Es imprescindible conocer los deseos, necesidades y expectativas que hacen que una persona se inserte y se mantenga dentro de una organización, bien se sabe que el factor económico es determinante, no obstante, la tendencia esta orientada a generar motivación en los empleados mas allá de un simple salario que los ate a sus puestos de trabajo. La motivación conlleva a la autoestima.
- *PASO 2: Lograr la sabiduría emocional.* Cuando logramos manejar las emociones conectando el cerebro al corazón, se puede 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 que mas tarde puedan hacer implotar agrediendo la integridad física, emocional, mental y espiritual de cada trabajador. Establecer pautas de conciliación y negociación y reconocer cuando se requiere recurrir a un asesor externo.
- *PASO 3: Ética: ser congruente.* 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 su palabra valga oro, disipar los malos entendidos, actuar con plena conciencia y reconocer los errores para enmendarlos.

- *PASO 4: Dominar el pensamiento.* Lo que la mente quiere, la mente puede, es importante capacitar en forma permanente a los empleados, para desarrollar habilidades y generar la concentración en sus funciones.
- *PASO 5: La Visión.* Cuando una organización tiene claramente desarrollada su filosofía organizacional, es mucho más fácil que todos impulsen en un solo sentido, es reconocer que todos estén a bordo de este proyecto común y que su realización beneficia a todos. Es significativo, monitorear constantemente la organización a objeto de promover la visión de destino compartido y realizar los ajustes necesarios.
- *PASO 6: Cultivar la 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.
- *PASO 7: Acción: clave para la excelencia.* Todo el conocimiento 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 que 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 donde, cuándo y cómo actuar, lo anterior infiere que la excelencia es el arte de alcanzar la plenitud humana total.

Aplicando la PNL a la negociación, cuando se está en dicho proceso negociador, es necesaria una comunicación dentro del cual se crean impresiones positivas o negativas de la otra parte, dependiendo lo que se perciba de ella, de allí que se pueda reflejar por un lado la imagen personal y por el otro la imagen que observamos del lenguaje verbal y no verbal.

Según 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 mas expresivos del cuerpo, pero también se ha de prestar atención al rostro y a la postura que adoptan los miembros del 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.

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 personas se esta negociando facilita la preparación del proceso negociador, por ello, la aplicación de la PNL requiere para el gerente entrenamiento 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 negociación 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 hay que estar atento en la forma de hablar, dado que por lo general estos hablan mas rápidos 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 casos, es importante durante el proceso dialecto mantenerse a una distancia que permita visualizar todos los movimientos y hacerles sentir cómodos.

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



En este proceso hay que manejar estímulos verbales que le den a conocer que se les está atendiendo y entendiendo, como ah, sí, 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 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 de comenzar el proceso de negociación detectar con qué tipo de persona 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 que beneficie a todos.

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 debe poseer habilidades, destrezas y contar con herramientas gerenciales que le permitan lograr una gerencia efectiva adaptada al alto grado de competitividad en que se encuentran inmersas 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; pero no basta que el gerente posea el arte de negociar sino que a través del análisis realizado y con toda certeza se concluye que dicho proceso de negociación debe estar fundamentado sobre la solidez de un manejo asertivo de la PNL.

Asimismo, se pudo determinar que a través de un óptimo manejo de la PNL, ella 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.



En definitiva se concluye, que la PNL 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.** *La Negociación*. Ediciones Macchi, Argentina, 1992
- Alvarado, Maria.** *PNL Un camino a la excelencia*. PPT 2003.
- Batista, Judería.** *Incidencia de la Programación Neurolingüística en el Proceso comunicacional Líder-Supervisado*. Tesis Doctorado en Ciencia Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín. 2001.
- Berrios, Elio.** *Programación Neurolingüística. Aplicación Terapéutica*. 2000.
- Carapaica Gil, Luis Manuel.** *Cómo gerenciar el cambio organizacional*. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos
- Cudicio, Catherine.** *PNL y Comunicación*. Serie Alternativa. Ediciones Granica S.A. Barcelona-España. 1992.
- Dezerega Cáceres, Víctor.** *Innovación en gerencia estratégica de empresas*. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos
- Economy, Meter.** *El arte de la negociación. Bases de la efectividad en las relaciones comerciales*. España. 1994.
- Fischer, Ury y otro, Roger, William.** *Sí...!de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma. Segunda edición. Traducción Eloisa Vasco Montoya y Adriana de Asan, Colombia. 1993.
- Fisher, Ury y Patton.** *Si... ¡de acuerdo!. Como negociar sin ceder*. Editorial Norma. Mexico y America Latina. 1993.
- Gabaldon, Fernando.** *Técnicas de Negociación. Estrategias para la negociación eficaz*. Venezuela. 2003.
- Hindle, Tim.** *La Negociación Eficaz*. Biblioteca esencial del ejecutivo. Barcelona 1998.



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

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

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

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

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