

1-1-2011

## **La programación neurolingüística aplicada al mejoramiento de los procesos internos de comunicación en el consultorio odontológico Odont Express Center**

Claudia Yazmin Amaya Pachón  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Jenny Carolina Martínez Moreno  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Amaya Pachón, C. Y., & Martínez Moreno, J. C. (2011). La programación neurolingüística aplicada al mejoramiento de los procesos internos de comunicación en el consultorio odontológico Odont Express Center. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/710](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/710)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA APLICADA AL MEJORAMIENTO  
DE LOS PROCESOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN EN EL CONSULTORIO  
ODONTOLÓGICO *ODONT EXPRESS CENTER***

**CLAUDIA YAZMIN AMAYA PACHÓN**

**JENNY CAROLINA MARTÍNEZ MORENO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2011**

**LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA APLICADA AL MEJORAMIENTO  
DE LOS PROCESOS INTERNOS DE COMUNICACIÓN EN EL CONSULTORIO  
ODONTOLÓGICO *ODONT EXPRESS CENTER***

**CLAUDIA YAZMIN AMAYA PACHÓN**

**JENNY CAROLINA MARTÍNEZ MORENO**

**Trabajo de grado para optar al título de Administradoras de Empresas**

**Director**

**NELSON ANDRÉS MOLINA ROA**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C.**

**2011**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bogotá D.C, mayo de 2011.**

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>1. TÍTULO</b>	<b>14</b>
<b>1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
<b>2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>17</b>
<b>2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>18</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>19</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>19</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>19</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>21</b>
<b>5.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
5.1.1 ORGANIZACIÓN	21
5.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
5.1.3 COMUNICACIÓN	24
5.1.3.1 Definición y concepto.	24
5.1.3.2 Efectividad en la comunicación	25
<b>5.2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>26</b>
5.2.1 La comunicación descendente	29

5.2.2 La comunicación ascendente.	29
5.2.3 La comunicación horizontal	30
5.2.4 Comunicación informal	30
<b>5.3 LAS EMPRESAS FAMILIARES</b>	<b>30</b>
<b>5.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA</b>	<b>30</b>
5.4.1 Valor del recurso humano	32
5.4.2 La importancia de las emociones	32
5.4.3 La capacitación y la motivación	32
5.4.4 Obstáculos y facilidades para la comunicación en la empresa de familia	34
<b>5.5 LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA</b>	<b>36</b>
5.5.1 Antecedentes teóricos	38
5.5.2 Aplicaciones de la PNL	39
5.5.2.1 Aplicaciones personales	39
5.5.2.2 Aplicaciones relacionales	39
5.5.2.3 Aplicaciones organizativas	39
<b>5.6 USO DEL LENGUAJE NO VERBAL POR PARTE DE LA PNL PARA DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>40</b>
5.6.1 Significado de los gestos	41
5.6.1.1 La mirada	41
5.6.1.2 La cabeza	42
5.6.1.3 Las manos y los brazos	43
<b>5.7 LOS CANALES DE PERCEPCIÓN</b>	<b>49</b>
5.7.1 Persona visual	49
5.7.2 Persona auditiva	50
5.7.3 Persona kinética.	52
<b>5.8 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>53</b>
<b>6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>6.1 Tipo de investigación</b>	<b>57</b>
<b>6.2 Método de la Investigación</b>	<b>57</b>

<b>6.3 Población y Muestra</b>	<b>57</b>
<b>6.4 Fuentes</b>	<b>58</b>
6.4.1 Fuentes primarias	58
<b>7. DIAGNÓSTICO</b>	<b>60</b>
<b>7.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN LA EMPRESA</b>	<b>60</b>
<b>7.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA</b>	<b>62</b>
7.2.1 Antecedentes	62
7.2.2 Área administrativa y gerencial	63
7.2.3 Área de mercadeo	65
7.2.4 Área de talento humano	65
7.2.5 Servicio a usuarios	66
<b>8 ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO CUALITATIVO</b>	<b>68</b>
<b>8.1 Entrevistado 1: Israel Murcia</b>	<b>69</b>
<b>8.2 Entrevistado 2: Deisy Murcia</b>	<b>74</b>
<b>8.3 Entrevistado 3: Jeisson Murcia.</b>	<b>82</b>
<b>8.4 Entrevistado 4: Alexander Murcia</b>	<b>88</b>
<b>8.5 Resultado Test Hemisferios</b>	<b>92</b>
8.5.1 Resultado Hemisferios Señor Israel Murcia	92
8.5.2 Resultados Hemisferios Señor Alexander Murcia	93
8.5.3 Resultado Hemisferios Señora Deisy Murcia	94
<b>8.6 RESULTADOS TEST DE CANALES DE PERCEPCIÓN</b>	<b>95</b>
8.6.1 Resultado canales de percepción señor Israel Murcia	95
8.6.2 Resultado canales de percepción señor Alexander Murcia	97
8.6.3 Resultado canales de percepción señora Deisy Murcia	99
<b>8.7 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS</b>	<b>101</b>
<b>8.8 ANÁLISIS DOFA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ODONT EXPRESS CENTER”</b>	<b>102</b>

<b>9. ESTRATEGIA PARA APLICACIÓN DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA EMPRESA</b>	<b>103</b>
<b>9.1 OBJETIVO</b>	<b>103</b>
<b>9.2 SITUACIONES A CORREGIR</b>	<b>103</b>
<b>9.3 ESTRATEGIA DE UTILIZACIÓN DE LA PNL EN EL CONSULTORIO</b>	<b>104</b>
9.3.1 Primera fase: sensibilización de la Gerencia.	105
9.3.2 Segunda fase: sensibilización de los demás niveles de la empresa	106
9.3.3 Tercera fase. Superando los problemas de comunicación	107
<b>10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>10.1 Conclusiones y recomendaciones para el Consultorio Odontológico “ODONT EXPRESS CENTER”</b>	<b>108</b>
<b>10.2 Conclusiones y recomendaciones generales</b>	<b>109</b>



## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1. <i>RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA</i>	26
TABLA 2. <i>A TENER EN CUENTA COMUNICÁNDOSE CON UNA PERSONA VISUAL.</i>	50
TABLA 3. <i>A TENER EN CUENTA COMUNICÁNDOSE CON UNA PERSONA AUDITIVA</i>	51
TABLA 4. <i>A TENER EN CUENTA COMUNICÁNDOSE CON UNA PERSONA KINÉTICA.</i>	52
TABLA 5. <i>ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA</i>	102

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1. POBLACIÓN CUBIERTA CON ALGÚN SEGURO O PLAN DE BENEFICIOS.	15
FIGURA 2. LOS ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.	40
FIGURA 3. MIRADA DIRECTA.	41
FIGURA 4. MIRADA ESQUIVA.	41
FIGURA 5. MIRADA SOCIAL.	42
FIGURA 6. MIRADA DE REOJO.	42
FIGURA 7. CABEZA HACIA ABAJO.	43
FIGURA 8. MANOS DETRÁS DE LA CABEZA.	43
FIGURA 9. PALMAS HACIA ARRIBA.	44
FIGURA 10. FROTARSE LAS MANOS.	44
FIGURA 11. MANOS ENTRELAZADAS.	44
FIGURA 12. MANOS EN FORMA DE OJIVA.	45
FIGURA 13. PULGAR HACIA ARRIBA.	45
FIGURA 14. BRAZOS CRUZADOS.	46
FIGURA 15. MANOS EN LA CINTURA.	46
FIGURA 16. MENTÓN O BOCA TAPADOS.	46
FIGURA 17. FROTÁNDOSE UN OJO.	47
FIGURA 18. DEDOS EN LA BOCA.	47
FIGURA 19. RASPARSE EL MENTÓN CON UNA MANO.	48
FIGURA 20. MANO CERRADA EN LA MEJILLA.	48
FIGURA 21. LOS CANALES DE PERCEPCIÓN.	49
FIGURA 22. ORGANIGRAMA	61
FIGURA 23. FOTOGRAFÍAS DE LA SEDE KENNEDY.	64
FIGURA 24. IMÁGENES DE LA SEDE ROMA.	66
FIGURA 25. NIVEL EDUCATIVO DE LOS CLIENTES.	67
FIGURA 26. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR. ISRAEL MURCIA	69
FIGURA 27. PERCEPCIÓN DE SI MISMO ISRAEL MURCIA	70

<i>FIGURA 28. RELACIÓN CON LOS DEMÁS ISRAEL MURCIA</i>	71
<i>FIGURA 29. RELACIÓN CON LOS DEMÁS (2) ISRAEL MURCIA</i>	72
<i>FIGURA 30. ACTITUD HACIA LA EMPRESA ISRAEL MURCIA</i>	73
<i>FIGURA 31. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DEISY MURCIA</i>	74
<i>FIGURA 32. PERCEPCIÓN DE SI MISMO DEISY MURCIA</i>	75
<i>FIGURA 33. PERCEPCIÓN DE SI MISMO (2) DEISY MURCIA</i>	76
<i>FIGURA 34 PERCEPCIÓN DE SÍ MISMO (3) DEISY MURCIA.</i>	77
<i>FIGURA 35. PERCEPCIÓN DE SI MISMO (4) DEISY MURCIA</i>	77
<i>FIGURA 36.RELACIÓN CON LOS DEMÁS DEISY MURCIA</i>	78
<i>FIGURA 37. RELACIÓN CON LOS DEMÁS (2) DEISY MURCIA</i>	79
<i>FIGURA 38. ACTITUD HACIA LA EMPRESA DEISY MURCIA</i>	80
<i>FIGURA 39. ACTITUD HACIA LA EMPRESA (2) DEISY MURCIA</i>	81
<i>FIGURA 40. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR JEISSON MURCIA</i>	82
<i>FIGURA 41. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR (2) JEISSON MURCIA</i>	83
<i>FIGURA 42. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR (3) JEISSON MURCIA</i>	84
<i>FIGURA 43. IMÁGENES PERCEPCIÓN DE SÍ MISMO JEISSON MURCIA</i>	85
<i>FIGURA 44. IMÁGENES RELACIÓN CON LOS DEMÁS JEISSON MURCIA</i>	86
<i>FIGURA 45. IMÁGENES ACTITUD HACIA LA EMPRESA JEISSON MURCIA</i>	86
<i>FIGURA 46.IMÁGENES APRECIACIÓN FUNCIÓN LABORAL JEISSON MURCIA</i>	87
<i>FIGURA 47. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR ALEXANDER MURCIA</i>	88
<i>FIGURA 48. PERCEPCIÓN DE SI MISMO ALEXANDER MURCIA</i>	89
<i>FIGURA 49. RELACIÓN CON LOS DEMÁS ALEXANDER MURCIA</i>	90
<i>FIGURA 50. ACTITUD HACIA LA EMPRESA ALEXANDER MURCIA</i>	90
<i>FIGURA 51. APRECIACIÓN LABORAL ALEXANDER MURCIA</i>	91

## LISTA DE ANEXOS

<b><i>ANEXO A Cuestionario para entrevista</i></b>	<b>114</b>
<b><i>ANEXO B Entrevistas de diagnóstico cuantitativo</i></b>	<b>115</b>
<b><i>ANEXO C Test hemisferios</i></b>	<b>119</b>
<b><i>ANEXO D Test canales de percepción</i></b>	<b>122</b>

## RESUMEN

En los tres primeros capítulos se presentan el problema de investigación, los objetivos y el marco teórico de la investigación, respectivamente. El marco teórico incluye los conceptos de organización, empresas familiares, cultura organizacional, comunicación, comunicación en las organizaciones, la comunicación en las empresas de familia, la programación neurolingüística, la comunicación no verbal, y los canales de percepción, todos los cuales son aspectos necesarios para el desarrollo del trabajo.

El capítulo cuatro hace una presentación de la empresa, de la situación de los tipos de comunicación que allí se presentan e incluye las entrevistas que se emplearon para complementar el diagnóstico. Las estrategias para la aplicación de la programación neurolingüística en la empresa se exponen en el capítulo quinto, que es capítulo en el que se desarrollan los objetivos planteados, para pasar, finalmente, a las conclusiones en el capítulo seis.

**Palabras claves:** Empresa familiar, comunicaciones, programación neurolingüística, enfoque estratégico.

## INTRODUCCIÓN

A través de la presente investigación se pretende ofrecer los conocimientos y herramientas que brinda la Programación Neurolingüística en el proceso de la comunicación tanto a nivel laboral como a nivel personal. Presentamos la Programación Neurolingüística como una herramienta que permitirá encontrar en las personas que lo apliquen, diferentes acciones que se vuelven indispensables para ser aplicadas en el proceso de comunicación y que servirán como herramientas de manejo para distintas situaciones, entendiendo, de esta manera, que es una herramienta indispensable para la gestión empresarial y para la aplicabilidad en los recursos humanos, ya que permite identificar y aplicar métodos que generan cambios y bienestar en las personas y su ambiente de desarrollo.

La comunicación es un proceso que desde siempre ha existido; ésta ha brindado a todos sus participantes la forma para entender lo que los demás quieren expresar para lograr un fin u objetivo. A través de la comunicación podemos expresar nuestras necesidades, entendiendo que no siempre ésta llega de forma clara y precisa o no siempre sabemos cómo manifestar lo que realmente queremos decir.

Para mejorar este proceso utilizamos las diferentes y muy importantes herramientas que brinda la Programación Neurolingüística, la cual nos ayuda de manera sencilla a obtener óptimos resultados en el proceso de comunicación.

## **1. TÍTULO**

### **1.1. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo de empresas de Familia.

### **1.2. SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

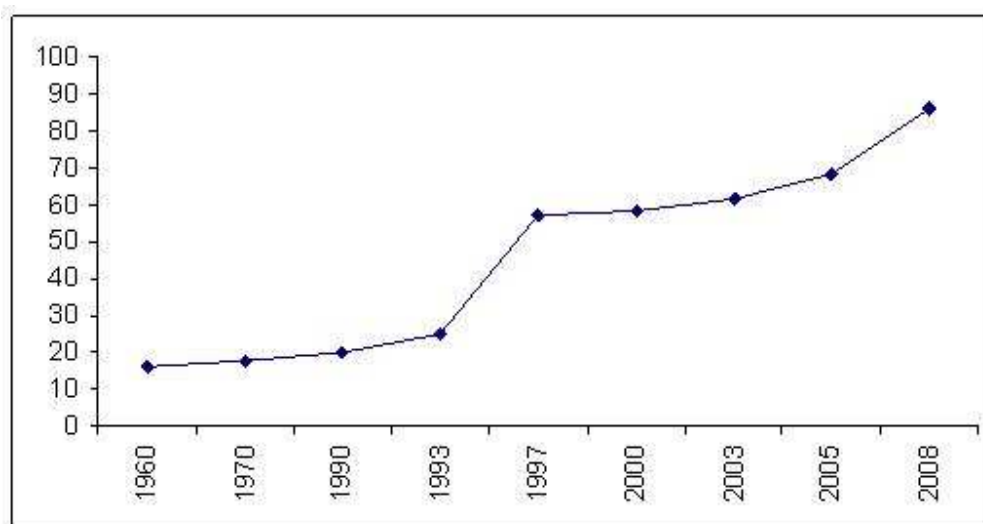
Diagnóstico en empresas de familia, herramientas y modelos de gestión.

## 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria odontológica en Colombia ha evolucionado de manera acelerada desde el año 1993, como consecuencia de la creación del Sistema General de Seguridad Social en Salud (S.G.S.S.S), que incluye un régimen contributivo y un régimen subsidiado.

Figura 1. *Población cubierta con algún seguro o plan de beneficios.*



Fuente: Asociación Colombiana de Entidades de Medicina Integral - ACEMI

Recientemente la Corte Suprema de Justicia produjo la sentencia T-760 que establece que las coberturas de los regímenes contributivo y subsidiado tengan una cobertura muy similar, con lo cual es de esperarse que se incremente el consumo de medicamentos, dado que un importante número de nuevos usuarios va a tener acceso a médicos y a nuevas coberturas, que generarán mayor demanda de medicamentos (Gianella, 2009, 5).



A pesar de esos avances en cobertura de servicios de salud, los servicios de odontología reciben una atención parcial por parte de los regímenes contributivo y subsidiado, en consideración de que sus altos costos hacen inviable una cobertura masiva de los mismos. Esta situación propicia la existencia en el mercado de empresas dedicadas a la prestación de servicios odontológicos, mercado que resulta muy atractivo dado que se trata de una necesidad de la gran mayoría de la población, o sea aquella que no tiene cobertura de regímenes de excepción o no tiene acceso a la medicina pre-pagada.

La situación natural de las empresas de familia implica la presencia de vínculos de fraternidad, con todos los beneficios que eso puede generar y, al mismo tiempo, con la presencia de grandes conflictos familiares mezclados con relaciones laborales, situación que afecta de manera notoria el clima organizacional y el desarrollo normal de los negocios.

Las autoras de la presente investigación quisimos replicar nuestra formación como Administradoras de Empresas a la solución de los problemas de comunicación del Consultorio Odontológico *Odont Express Center*, establecimiento que busca satisfacer las necesidades de conservación o restablecimiento de las condiciones de salud oral de la población habitante y/o flotante de un sector de la ciudad, al tiempo que permite a sus propietarios la generación de ingresos y constituye una oportunidad de trabajo para sus empleados.

El hecho de que exista una demanda de servicios de salud oral no asegura que todos los centros odontológicos sean exitosos, por lo que se hace necesario aplicar una metodología técnicamente definida, que tenga en cuenta las diferentes variables que inciden en el éxito o fracaso de un proyecto de esta naturaleza. El éxito o fracaso de un establecimiento o de una empresa no solamente afecta a sus propietarios y empleados, sino también a sus proveedores, a sus usuarios y a la sociedad en general, si se tienen en cuenta las compras que

un negocio requiere hacer para mantener su operación, el servicio que presta a quienes hacen uso de sus productos o servicios y los impuestos que tributa, tanto en el ámbito municipal como nacional.

Es necesario considerar que la globalización y el libre mercado han hecho que el éxito de las Pymes no sólo dependa de los factores económicos<sup>1</sup>, sino de otros factores con que las empresas requieren para su proceso de crecimiento, independientemente de que se trate de empresas grandes, medianas o pequeñas; uno de dichos factores es la comunicación.

El consultorio odontológico presenta inconvenientes en los procesos internos de comunicación, que pueden poner en riesgo su viabilidad y sostenibilidad a mediano plazo. Todo lo anterior permite concluir que el presente estudio se justifica no solamente por el hecho de que minimiza el riesgo para quienes harán la inversión, sino que, a la larga, es cuestión de responsabilidad social.

## **2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación aplica los conceptos de la Administración de Empresas a la firma Consultorio Odontológico *Odont Express Center*, empleando las técnicas de la programación neurolingüística para solucionar un problema de comunicación empresarial. Teniendo en cuenta el problema que se va a resolver es la deficiente comunicación que existe entre las personas que trabajan en la empresa, que impide el cumplimiento de la visión entre otros factores, que tiene el gerente de transformar el consultorio en una clínica; dado que, por tratarse de una empresa en la que todos los trabajadores son familiares, no siempre son debidamente atendidas las órdenes o decisiones y esto, según palabras del mismo gerente, atrasa el progreso de la empresa.

---

<sup>1</sup> Al respecto existen muchos documentos tanto oficiales como privados que aportan elementos de juicio. Por ejemplo, ver los Archivos de Economía del Departamento Nacional de Planeación, Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Documento 195. Julio de 2002. 62 p.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Un aspecto indispensable en el éxito de cualquier tipo de organización es la denominada comunicación organizativa, la que se refiere a los procesos de comunicación que permiten el flujo de mensajes al interior de la misma y que están relacionados directamente con sus objetivos, sus funciones y su estructura misma. Estas comunicaciones se dan necesariamente a diario, tanto en las relaciones patrono – empleado, como en las relaciones entre pares, lo que hace conveniente que a todo nivel la comunicación fluya de manera óptima.

La empresa Consultorio Odontológico *Odont Express Center* participa en ese mercado de servicios odontológicos. Sin embargo, al interior de esta firma se presentan una serie de problemas de comunicación que hacen necesaria la aplicación de las técnicas de la programación neurolingüística a fin de mitigar los impactos que tales problemas generan en el funcionamiento y los resultados del Consultorio.

### **2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera se pueden aplicar las técnicas de la Programación Neurolingüística en la solución de los problemas internos de comunicación de la empresa Consultorio Odontológico *Odont Express Center*?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y presentar un plan de mejoramiento de los procesos internos de comunicación en el Consultorio Odontológico *Odont Express Center*, aplicando las técnicas de la programación neurolingüística.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las características empresariales del consultorio odontológico *Odont Express Center*.
- Diagnosticar el estado de los procesos de comunicación existentes en el consultorio.
- Estudiar los beneficios que puede aportar el empleo de las técnicas de la programación neurolingüística en los procesos de comunicación empresarial.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La comunicación interna en el Consultorio odontológico *Odont Express Center* requiere una reestructuración, ya que sus colaboradores aún no tienen claridad en los lineamientos que se deben seguir en el momento de recibir o dar órdenes dentro del consultorio.

En la efectividad de la comunicación interna buscamos que los receptores, en este caso los colaboradores, generen cambios efectivos en su comportamiento, actitudes y/o ideas como respuesta de los mensajes enviados por parte de sus Jefes.

Con las técnicas y talleres ofrecidos la Programación Neurolingüística se lograría mejorar en cuatro funciones importantes la comunicación interna dentro del consultorio las cuales serían:

- Controlar comportamientos a través de las jerarquías y lineamientos establecidos.
- Fomentar la motivación: al aclarar funciones, roles, retroalimentación y reconocimiento.
- Expresión emocional de sentimientos, frustraciones y dificultades relacionales u operativas.
- Facilitar la toma de decisiones al transmitir datos y evaluar opciones.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

#### **5.1.1 ORGANIZACIÓN**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es especial para la existencia de la misma. “Una organización existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener objetivos en común”. (Chiavenato, 2006 p.p 298,299)

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras: donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución.

Se debe tener en cuenta que la empresa u organización constituye uno de los elementos fundamentales de las agrupaciones humanas, y es la que posibilita un tipo de estructura social, condicionando las relaciones humanas, como lo menciona (Macías, 1973). En este sentido las interacciones cotidianas que se evidencian en el contexto empresarial, por parte de los empleados, implican una relación que se caracteriza por el comportamiento de estos frente al otro y a su trabajo, y por la búsqueda en la satisfacción de sus necesidades. Existen varias clases de necesidades para las personas que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer, entre las cuales se encuentran: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, entre otras.

A su vez las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. “En las organizaciones la capacidad intelectual y la física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de

habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz” (Chiavenato, 2002, p. 284)

### **5.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

El concepto de cultura organizacional se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey (en el mercado internacional, las compañías de mayor tradición en este campo de la consultoría reconocidas por una habilidad superior al promedio son McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company, Arthur D. Little -ADL- y Booz Allen Hamilton), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, definiendo este término como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

Son diversos los autores que abarcan el concepto de cultura organizacional; sin embargo, los conceptos expuestos a continuación son los más articulados a la investigación y dan cuenta del significado de cultura organizacional. “Percepción que comparten todos los miembros de la organización; sistemas de significados compartidos”. (Robbins, 1994 p. 620) esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. (Chiavenato 2006:p.319), presenta la cultura organizacional como “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. Por su parte, (Koontz & Weihrich, 2004 p. 325) “ un patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de la organización tienen en común”.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que trabajan e interactúan bajo los

misimos valores, creencias, reglas, procedimientos, comportamientos y conductas, las cuales son reflejadas en un ambiente laboral que ellos mismos construyen y con lo cual se identifican.

La cultura es entendida como la configuración de una conducta que es aprendida y cuyas características son compartidas y transmitidas por los miembros de una organización. Se entiende también que es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, conducidas y representadas en mayor o menor medida a través de las normas, políticas y valores de la organización. Con respecto a los valores y normas empresariales el autor (Robbins, 2004,p. 545) plantea que “inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas”.

Por su parte, los psicólogos motivacionales Kurt Lewin y Abraham Maslow, fundan una nueva forma de pensamiento administrativo que se denominó la escuela de las Relaciones Humanas y que entendía a las organizaciones desde la óptica del personal antes que desde los procesos técnicos involucrados. De este modo se evidencia que las personas no trabajan en forma aislada, sino que buscan relacionarse e interactuar con otros, quienes también hacen parte del contexto en el cual se encuentran y desenvuelven.

Por otra parte, la cultura también determina la forma como funciona una organización, en la medida en que ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que son diseñados e implementados a lo largo de los años, en busca del óptimo funcionamiento de la misma y son adoptadas por sus integrantes en sus actividades diarias. (Robbins, 2004). La cultura es tomada en cuenta de dos formas:

- **Cultura objetiva.** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.



- **Cultura subjetiva:** Está dada por:
- Supuestos compartidos: como pensamos aquí
- Valores compartidos: en que creemos aquí.
- Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- Imagen corporativa compartida: como nos ven.

Se concluye entonces que la cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización, así como también se ocupa de la forma como los empleados perciben las características propias de la misma y su actuar al interior de ésta. La comunicación interna es un elemento importante que permite a las personas la transmisión de la cultura y el intercambio de información en forma efectiva y oportuna, para el adecuado funcionamiento de la organización a la cual pertenecen.

### 5.1.3 COMUNICACIÓN

“Yo sé que usted cree comprender lo que piensa que yo he dicho, pero no sé si se da cuenta de que lo que usted ha oído no es lo que yo quería decir.”

Pierre, (2004)

**5.1.3.1 Definición y concepto.** “El verbo, proviene de la voz latina *comunicare*, puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otros partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer” (Flórez, 1973). Koontz y Odonnell, en su obra *Curso de administración moderna* enuncian la siguiente definición: “Según definición de la *American Society of Training Directors*, una buena comunicación es el intercambio de pensamiento o de la información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas”. (Koontz, 1972 p. 682).

Se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

**5.1.3.2 Efectividad en la comunicación.** El propósito del comunicador es ejercer un determinado efecto en el receptor. Los efectos son los cambios en el comportamiento, actitudes y/o ideas del receptor como respuesta al mensaje que el emisor le ha enviado. Sin embargo, para poder lograr cualquier cambio, el mensaje debe ser importante para el receptor; es decir, debe causarle un cierto impacto.

El impacto logrado es el resultado de la combinación de la idea, el mensaje y los medios utilizados por el emisor para afectar al receptor. El impacto facilitará establecer, mantener o cambiar la opinión o actitud de un receptor y, dependerá no sólo de nuestras habilidades sino del conocimiento del receptor y de su experiencia total.

Dentro de las recomendaciones que se deben tener en cuenta para la efectividad de la comunicación, se encuentran los elementos incluidos en la tabla 1:

---

Tabla 1. *Recomendaciones para una comunicación efectiva*

---

RECOMENDACIONES PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA
1. Clasificar las ideas antes de comunicarlas.
2. Examinar el propósito de los mensajes.
3. Considerar el contexto (físico y humano) en que se comunicarán los mensajes.
4. Cuando sea apropiado y posible, consultar con otras personas para diseñar adecuadamente la comunicación.
5. Estar atento al contenido del mensaje y a la forma de expresarlo.
6. Tratar de ver cuáles son las necesidades e intereses del receptor.
7. Dar seguimiento a los comunicados.
8. Asegurarse de que la conducta del emisor reafirma la comunicación.
9. Buscar no sólo ser entendido sino también entender los mensajes de los demás.

Fuente: (Nosnik & Martínez de Velasco, 1988)

## **5.2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Cuando la comunicación funciona correctamente, se hace posible que los empleados se comprometan con los objetivos de la organización, trabajen mejor y rindan mucho más, lo que permite que la organización se adapte mejor a los cambios externos; los aciertos y éxitos de buena administración y el mantenimiento del nivel de motivación de los empleados no son posibles cuando existe una comunicación deficiente.

El desarrollo de habilidades para comunicar con claridad previene de malos entendidos y permite crear ambientes laborales saludables. El uso sabio de las preguntas para precisar información, la observación y escucha atenta del otro, el saber contactar a los demás a niveles verbales y no verbales y el desarrollo de la congruencia entre el pensamiento, el sentimiento y el comportamiento, son elementos básicos (Díaz y Núñez, 2005, p.122). Tales habilidades son necesarias en las diferentes áreas que componen una organización, incluyendo la atención presencial y telefónica a los clientes; además, por supuesto, del buen trato y efectividad necesarios en la comunicación interna de los mismos funcionarios de la organización.

Para lograr efectividad en el funcionamiento de cualquier empresa es necesario proporcionar canales de comunicación que se extiendan a lo largo y ancho de la organización, es decir, que “la función que tenga cada comunicación debe estar dispuesta a tomar varias direcciones, tales como: direcciones ascendentes (trabajador-jefe); descendente (jefe – trabajador); horizontales (igual-igual). (Flores de Gortari & Orozco Gutierrez, 1973)

Si en la relación trabajador-jefe, fallan, en un momento dado, en la comunicación, la satisfacción en el logro de los objetivos será baja, pues falla la cooperación y, por consiguiente, se perjudica la eficiencia. La comunicación es necesaria para perpetuar el bienestar de la organización; los empleados en la actualidad tienen un deseo poderoso de saber qué está pasando y en qué forma entran ellos en el gran cuadro. Más que nunca antes, los administradores necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendente, descendente y lateral.

Cuando se habla de la preparación y habilidad para dirigir a una organización a la excelencia, se habla de conocimientos acerca de la comunicación y el desarrollo de habilidades comunicativas, comprendiendo que la comunicación ayuda a la organización a llevar a cabo sus metas; sin embargo, ello no basta. Las personas que colaboran con la organización deben aprender a comunicarse bien y aquellas que ocupan puestos gerenciales, ejecutivos y directivos, deben conocer qué es la comunicación y cómo funciona en su institución. (Jennings & Churchill, 1991). La imagen del ejecutivo actual ya no es la de una persona sentada detrás de un escritorio y aislada de los demás, sino de alguien mucho más consciente de la importancia de las relaciones y la comunicación como práctica exitosa del trabajo y mucho más activo en este rubro. Todo el proceso y las actividades del *management* tienen una relación estrecha con la comunicación, y de su adecuado manejo depende, en buena medida, el éxito que se tenga en ellas.

Tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a la gente, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar al personal son

actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación.

En estudios realizados de clima laboral, (Gordon y Goldberg, 1977) se pudo identificar que la comunicación y el clima laboral configuran el contexto más adecuado para mejorar la productividad y el desempeño sobre bases más sólidas y permanentes. Los acuerdos necesarios sobre metas, sistemas, procedimientos y normas, así como la comprensión de lo que implican, se facilitarán y optimizarán cuando se haga lo propio con la comunicación. El conocer los elementos centrales de la comunicación y cómo manejarlos se constituye entonces en una herramienta muy importante de trabajo.

La manera más común de representar la estructura de la organización es a través de los organigramas. El análisis de estos esquemas permite observar cuáles son los patrones formales esperados de comunicación dentro de la organización. En la mayoría de los casos, las instrucciones, políticas, lineamientos de trabajo, etc., se comunican desde la alta dirección a la gerencia y de ésta al resto de los empleados, siguiendo un flujo de comunicación de arriba hacia abajo (comunicación descendente). Así mismo, los empleados, por medio de sus resultados de desempeño, conductas u opiniones, pueden hacer llegar su respuesta de comunicación de manera inversa (comunicación ascendente). Además, personas del mismo nivel pueden comunicarse o coordinarse entre sí por medio de la comunicación horizontal y, por último, en los casos en donde no haya comunicación oficial o formal, la comunicación informal y el rumor se darán para llenar este vacío de comunicación.

Lo anterior permite ver que la comunicación es un elemento que ayuda a mantenerla unida, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las sub-partes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte (León, 2006). Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una

herramienta de trabajo importante, con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él dentro de la organización.

Cuando se envían mensajes dentro de una organización es necesario considerar porqué son enviados y qué función cumplen. Cuando se trata de comunicación formal, estos mensajes, generalmente, son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Todo acto de comunicación influye en la organización de alguna forma. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones puedan lograr sus metas y superar sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. La gente entiende mejor sus puestos y se siente más comprometida con ellos, según se encuentran especificados en el organigrama. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal. (Arredondo, 2002)

**5.2.1 La comunicación descendente.** Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo “quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué”.

**5.2.2 La comunicación ascendente.** Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por

el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

**5.2.3 La comunicación horizontal.** Se desarrolla entre las personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

**5.2.4 Comunicación informal.** Se presenta cuando la comunicación, dentro de la organización, no sigue los caminos establecidos por la estructura. Comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (Jiménez, 2006)

### **5.3 LAS EMPRESAS FAMILIARES**

De acuerdo con palabras del Superintendente de Sociedades, Colombia no es ajena a la importancia que tienen las sociedades de familia en el mundo. De acuerdo con las cifras, el 70% de las empresas fundadas son sociedades de familia. En las sociedades de familia interactúan la familia, la propiedad y la administración de la empresa y en muchas ocasiones las relaciones entre estos sistemas no son claras, lo cual deteriora el entorno familiar y la buena marcha de la empresa. (Lacoutire, 2006,). Estas cifras y la situación enunciada muestran la importancia de que las comunicaciones en las empresas familiares sean de un nivel acorde con la importancia que ellas tienen en la sociedad.

### **5.4 LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

Las condiciones propias de algunas empresas familiares pueden interferir con el propósito de construir grandes organizaciones económicas, que puedan sostenerse en el largo plazo; en algunos casos, debido a su carácter mismo, algunas empresas familiares sólo actúan en sectores económicos relativamente tradicionales y no lo hacen en sectores modernos (Gaviria, 2005,p.3).

Sin embargo, la historia de numerosas empresas y grupos empresariales familiares ha demostrado que éstas pueden desarrollarse también en sectores económicos modernos; En Colombia se pueden mencionar empresas como El Grupo Editorial El Tiempo, Carulla, Carvajal, Olímpica y Expreso Bolivariano como algunos ejemplos de organizaciones de origen familiar que han sido exitosas por varios años, cada una en sus propios mercados. Simultáneamente, es posible encontrar empresas familiares con grandes conflictos familiares, con relaciones laborales basadas en el paternalismo y con resultados financieros pobres, así como empresas de gran tamaño, con dinámica de crecimiento y rentabilidad, tecnológicamente modernas y profesionalmente administradas. (Rueda Galvis, 2009).

Las características de algunas empresas familiares son las siguientes:

- Están presentes en la mayoría de sectores y actividades económicas.
- Constituyen la gran mayoría de las empresas, sin importar su tamaño.
- La familia está fuertemente involucrada en su gestión.
- Su estructura del gobierno corporativo es débil.
- Sufren un proceso de transición generacional no planificado.
- Son reacias a la capitalización externa y/o a otras formas de alianzas empresariales.

(Rueda Galvis, 2009 p. 89,90)

Las empresas familiares continuarán siendo parte determinante del desarrollo económico y social del país. Para que esto suceda, las organizaciones deben entender los desafíos que enfrentan y encontrar mecanismos apropiados para resolverlos, asegurando, de esta manera, su continuidad. La identificación de tales mecanismos exige que las organizaciones familiares, al igual que aquellas que no lo son, comprendan y sean consecuentes con los siguientes planteamientos, entre otros.



**5.4.1 Valor del recurso humano.** La idea central del valor del recurso humano debe partir de la reflexión sobre el hecho de que las empresas no existen gracias a los recursos técnicos o de producción que poseen, si no por un conjunto multivariado de personas, con valiosas capacidades e ideas por descubrir, ansiosos por alcanzar los objetivos de la organización y así lograr los suyos propios (Ulrich y Brockbank, 2006,).

**5.4.2 La importancia de las emociones.** El hecho de pasar de los modelos racionalistas a modelos donde se tienen en cuenta las emociones, el afecto, las relaciones interpersonales y la comunicación constituye un paso hacia la comprensión de las personas (Alhama, 1948,).

**5.4.3 La capacitación y la motivación.** Las empresas que buscan ser exitosas deben desarrollar esfuerzos por motivar y elevar el nivel de capacitación de su recurso humano, ya que al instruir al personal y a los directivos en mejores prácticas, técnicas y métodos de trabajo, la compañía puede llegar a convertirse en una organización mucho más productiva y por ende competitiva. El desarrollo de los talentos de los equipos de empleados, cargos medios y directivos, debe ser entendido como un asunto de vital importancia para el fortalecimiento de las compañías, mismo que se inicia en el proceso de selección de personal soportado en las aptitudes y actitudes de cada individuo.

Cuando se incurre, por ejemplo, en el error de capacitar sólo a los miembros más jóvenes por falta de políticas claras en esta materia, puede inducirse la predisposición de otros miembros de la familia a enfrentamientos, lo que a su vez puede ocasionar algunas de las siguientes consecuencias:

- Agravamiento de otros problemas previos existentes entre miembros de la familia.

- Deseo obsesivo de algunos miembros de la familia de tener siempre la razón, ignorando practicar una comunicación eficaz.
- Generación de sentimientos de apatía, actitudes de brazos caídos y frustración.
- Organización de bandos, integrados por diferentes miembros de la familia que se apoyan y protegen mutuamente.
- Retraso en la toma de algunas decisiones empresariales.
- Interés por ocultar los conflictos familiares, tanto al interior como al exterior de la organización.
- Incremento de los rumores y las manipulaciones de la información en torno a ciertos hechos.
- Generación de un ambiente de desconfianza entre los miembros de la familia.
- Prácticas orientadas a la cacería de errores entre los demás miembros de la familia.
- Búsqueda de complicidad de algunos empleados con ciertos miembros de la familia.
- Sentimiento de angustia de aquellos empleados que conocen estas situaciones y se ven afectados o involucrados en ellas.

Para todos estos conflictos de comunicación que se pueden presentar en una empresa de familia, se recomienda:

- Trabajar en la generosidad, para evitar que el <YO> se superponga a la familia.
- Mejorar el tacto para facilitar que los demás escuchen; la agresividad se oye, pero no se escucha.
- Buscar que la comunicación sea oportuna.
- Que los interesados sean conscientes de la necesidad de ser entendidos es uno de los sentimientos más deseados no sólo de ellos mismos sino de los demás.

- Aprender a valorar las opiniones distintas y saber que generan riqueza de alternativas.
- Evitar que el orgullo ciegue la capacidad de comprender a los demás.
- Promover el equilibrio emocional para una comunicación eficaz.
- Aplicar la apertura mental para facilitar la comunicación.
- Enseñar a entender el proceso de la comunicación primero de dentro hacia fuera y después de fuera hacia dentro.
- Asimilar que el valor de la comunicación debe servir para convencer y no para obligar.

**5.4.4 Obstáculos y facilidades para la comunicación en la empresa de familia.** Una de las principales barreras de la comunicación es la tendencia a evaluar, aprobar o desaprobar lo que otra persona dice; la disolución de esta barrera se logra escuchando con comprensión y frenando la tendencia a evaluar.

Una de las razones por las cuales no se escucha es que para hacerlo se necesita valentía, dado que se corre un riesgo real. Si se “entiende” al otro sin hacer juicios de valor, se corre el riesgo de cambiar de opinión; se puede llegar a ver las cosas como las ve el otro. Eso es algo que las personas no suelen aceptar fácilmente.

Por otra parte, las emociones se intensifican en discusiones acaloradas; en algunos casos es necesaria la utilización de un intermediario para conseguir escuchar a las partes cuando la comunicación se ha tornado acalorada. Una mejor utilización del punto de vista de la otra persona ayuda, a su vez, a comunicarse mejor; la comunicación eficaz es mitad escuchar y mitad expresarse.

Para un jefe puede ser difícil escuchar porque puede sentir que está poniendo en peligro su autoridad. Sin embargo, cuando un directivo muestra buena disposición para escuchar a un empleado, es probable que genere confianza, y, por tanto, sinceridad. Por último, para escuchar con cuidado se necesita tiempo, que es algo que no suelen tener los directivos; sin embargo,

puede ser menor el tiempo que se requiere para escuchar bien que el tiempo requerido para corregir los errores generados por una mala comunicación.

Dentro del proceso de identificación de los impedimentos para la comunicación interna efectiva, hay que identificar primero las dificultades, para luego profundizar en su conocimiento:

- **Los equívocos sobre la comunicación personal.** Aunque comunicar es compartir; se suele tratar de demostrar superioridad sobre el “oponente” para vencerle, no para convencerle.
- **La engañosa democratización de las instituciones.** Aunque escuchar es importante, también es necesario ser conscientes de que algunas decisiones simplemente no pueden tomarse con base en la opinión más democrática, sino sobre la opinión que garantice los mayores beneficios para la empresa.
- **El miedo.** Cuando la cultura dominante en una empresa o en una sociedad castiga el fracaso, se genera la cultura de miedo y se rompe la comunicación. En un ambiente de miedo no se participa y en cambio predomina la cultura de “hay que ir a lo seguro” y “hay que cubrirse”; “no hay que decir lo que no se quiere oír”.
- **La actitud falsa e hipócrita:** Existen dentro de las empresas actitudes que algunas personas adoptan por conveniencia personal. En ese sentido los niveles altos de las organizaciones deben tener la habilidad de identificar a los falsos líderes que se suman presuntamente a los procesos de cambio, pero sólo para defender sus propios y personales intereses.
- **La saturación informativa** El exceso de uso de las intranets crea información basura entre la que es difícil identificar la útil.

## **5.5 LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

“La programación neurolingüística (comúnmente conocida como PNL) se define en términos sencillos como un conjunto de actitudes, herramientas, percepciones y aprendizajes capaces de hacer cambiar la forma de pensar y actuar” (Torres, 2006, p. 4). Esto hace que la PNL se haya constituido en una fuente importante para el mejoramiento del desempeño individual y grupal de las organizaciones, en la medida en que aporta herramientas necesarias para promover el desarrollo efectivo del proceso interno de comunicación, permitiendo la moderación de las actitudes de todos los individuos que interactúan diariamente.

Con la utilización de la PNL se han logrado desarrollar modelos de solución eficaz de conflictos internos en empresas que han pasado por situaciones similares a las del consultorio objeto de investigación. Esta ciencia fue desarrollada en la década de los años 70 a partir de las investigaciones de John Grinder y Richard Bandler, quienes orientaron sus estudios a la tarea de crear una base teórica que describiera adecuadamente la interacción humana y, en especial, la forma en que lo hacen las personas que tienen éxito.

En este contexto, la PNL describe de qué manera los individuos se comunican con los demás y, principalmente, consigo mismos, y cómo esta comunicación interior puede originar un estado de óptima disponibilidad de sus recursos, creando, por tanto, el mayor número posible de opciones de comportamiento. Grinder y Bandler desarrollaron este modelo a raíz de la investigación de los patrones operativos de tres de los mayores terapeutas, Virginia Satir, Fritz Pers y Milton H. Erickson, quienes tenían patrones de comportamiento similares que les permitieron destacarse de manera muy prominente, en comparación con el resto de colegas de su generación. Bandler y Grinder lograron estandarizar dichos patrones y ofrecerlos como un modelo de aprendizaje propio. “La programación neurolingüística enseña la clave de cómo ciertas personas producen resultados óptimos” (Torres, 2001, p. 4).

Esta ciencia postula que todos los sistemas neurológicos de los individuos se parecen, de manera que si alguien en el mundo puede hacer algo

con éxito, otra persona también puede, siempre que descubra y gobierne su sistema nervioso exactamente del mismo modo.

La PNL proporciona un marco de referencia sistemático para dirigir el cerebro de las personas; enseña cómo manejar tanto los estados y comportamientos de quien aplica la técnica, como los estados y comportamientos de los demás. En una palabra, es la ciencia de cómo dirigir el cerebro humano de una manera óptima, para lograr los resultados deseados. (PNL EN 21 DÍAS, 2000)

Grinder y Bandler entonces suministraron una serie de patrones útiles para producir el cambio y proporcionaron una tecnología sistemática que enseña cómo duplicar el nivel excelencia humana, en un periodo de tiempo muy breve y cómo conservar este nuevo estado de excelencia permanentemente.

En los últimos cincuenta años, el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica, la biología del conocimiento, la teoría física de sistemas y las corrientes filosóficas, ha contribuido al surgimiento de nuevas interpretaciones del fenómeno de los seres humanos trabajando juntos. Uno de estos enfoques es la programación neurolingüística, la que se enfoca, principalmente, en el descubrimiento de modelos, los cuales aportan a personas y empresas. (PNL EN 21 DÍAS, 2000)

La programación neurolingüística emplea una amplia variedad de información para su aplicación, por lo cual, para su estudio, se requiere del empleo de una serie de herramientas y métodos de evaluación del comportamiento humano y de la forma como las personas procesan la información, las experiencias, así como las diversas implicaciones que todo esto tiene en el éxito personal. Con base en este conocimiento, es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otros (modelar); para facilitar un cambio evolutivo y positivo. La programación neurolingüística, por analogía con el computador, utiliza los patrones universales de comunicación y percepción que las personas tienen para reconocer e intervenir

en procesos diversos, como aprendizaje, terapia, afrontamiento del estrés, negociación, gestión de conflictos, superación de fobias, etc.

**5.5.1 Antecedentes teóricos.** Como ya se mencionó, la programación neurolingüística tuvo su origen en las investigaciones de Richard Bandler y John Grinder, considerados los padres de la programación neurolingüística, quienes dedicaron cinco años de observación y análisis de la forma de trabajar de los más famosos y eficaces terapeutas de esos momentos: Fritz Perls (Gestalt), Virginia Satir (terapeuta familiar y asistente social) y Milton Erickson (médico psiquiatra, quien aplicaba la hipnosis en sus terapias). Además se basaron en las ideas de Gregory Bateson (antropólogo) y Noam Schomsky (creador de la gramática generativa transformacional).

La PNL estudia todo aquello que las personas reciben a través de los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto), la forma como organiza el mundo tal como lo perciben y cómo revisan y filtran el mundo exterior mediante esos sentidos. La PNL investiga, además, los procesos que permiten transmitir la representación del mundo a través del lenguaje; es por tanto una aplicación práctica que permite, mediante técnicas y herramientas, precisas, reconocer y desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de las relaciones interpersonales. Pero sobre todo, permite conocer de manera objetiva la percepción de los demás y la de sí mismos.

La PNL se puede utilizar para desarrollar de manera rápida y eficaz un proceso de aprendizaje y así superar situaciones de estrés y de conflicto, negociar con mayor ventaja frente a adversarios, es decir, permite conocer la percepción de las otras personas a quienes se tiene enfrente, así como la de sí mismos. Es un complemento en el desarrollo de la Inteligencia emocional. Dentro de las ventajas y aplicaciones que se le reconocen a la PNL se encuentran:

- Aumenta de manera notable y rápida la autoconfianza.
- Contribuye a mejorar las relaciones interpersonales.

- Promueve el crecimiento personal y profesional hacia el éxito.
- Permite a algunas personas convertirse en quien desean ser.
- Sirve para reducir el estrés.
- Ayuda a negociar y solucionar conflictos de manera positiva.

La PNL comenzó a utilizarse por parte de pedagogos y psicólogos, los primeros para mejorar los procesos enseñanza-aprendizaje, los segundos como una forma de terapia eficaz y rápida. De este modo, la PNL se extendió al ámbito empresarial y al autodesarrollo, de la mano de directivos y otros profesionales; así, profesionales de otras disciplinas (economía, recursos humanos, comunicación, entre otros) la utilizan como herramienta en entrevistas personales, comunicación y negociación. Acude a la capacidad de las personas para reprogramarse y superar o afrontar situaciones que en otras condiciones no podrían manejar. Otra de sus utilidades es la de herramienta de auto motivación.

## **5.5.2 Aplicaciones de la PNL**

**5.5.2.1 Aplicaciones personales.** Eliminar o controlar la ansiedad, el estrés, los miedos, adicciones, fobias, depresiones; mejorar la confianza y seguridad; gestionar las emociones (e inteligencia emocional) conciliar la vida laboral y familiar; resolver problemas familiares que afectan al trabajo y crisis vitales, recuperación de valores y de sentido a la vida,

**5.5.2.2 Aplicaciones relacionales.** Motivación, empoderamiento (empowerment), entrenamiento en habilidades, procesos de negociación y sus desbloques, persuasión, ventas, liderazgo, resolución de conflictos, cambio de actitudes y eliminación de creencias y comportamientos limitadores, gestión eficaz de equipos, movilidad interna y planificación de carreras.

**5.5.2.3 Aplicaciones organizativas.** Fijación de objetivos y planes de desarrollo, definición de misión, visión, valores, políticas de empresa, métodos y procedimientos; procesos de cambio cultural, establecimiento de sistemas de



comunicación claros, toma de decisiones, preparación y desarrollo para el óptimo aprovechamiento de la formación, evaluación y selección de candidatos.

## **5.6 USO DEL LENGUAJE NO VERBAL POR PARTE DE LA PNL PARA DIAGNOSTICAR LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN**

De acuerdo con los resultados de las investigaciones efectuadas en el campo de la neurolingüística, en el acto de la comunicación el tono de la voz representa un 38% de lo dicho, mientras que el lenguaje corporal se ocupa de un 55%, (ver figura 2)., de manera que las palabras mismas se ven reducidas a un 7% (Cañas, 2010, p. 24); esto significa que lo que es dicho será efectivo en la medida en que quien lo dice sepa emplear no sólo las palabras adecuadas, sino un tono de voz y un conjunto de gestos acordes con el contenido de nuestro discurso.

Figura 2. *Los elementos de la comunicación.*



Fuente: Cañas, 2010.

La comunicación no verbal es la comprensión mediatizada y/o no mediatizada entre los seres vivos, con toda clase de medios no lingüísticos. Toda información hablada, escrita o manifestada de cualquier forma contiene siempre, conjuntamente, material no verbal; no obstante, la comunicación no verbal también puede ser un sistema de comprensión autónomo independiente del lenguaje verbal. La enumeración del material de signos evidencia que todas las

informaciones no verbales tienen varios significados. Una exposición precisa sólo puede conseguirse mediante explicaciones verbales.

### 5.6.1 Significado de los gestos

#### 5.6.1.1 La mirada

- **Mirada directa.** Expresa real deseo de comunicarse abiertamente, siempre y cuando la mirada se sostenga un tiempo normal con un pestañeo también normal. Sostener la mirada demasiado tiempo indica desafío o demasiada atracción por el interlocutor, pudiendo generar incomodidad en él. (ver figura 3).

*Figura 3. Mirada directa.*



- **Mirada esquiva.** Señala falta de sinceridad o deseos de ocultar algo.(ver figura 4).

*Figura 4. Mirada esquiva.*



- **Mirada social.** Se dirige al triángulo formado por los ojos y la boca. Su objetivo es establecer una cordial relación con el otro. (ver figura 5).

*Figura 5. Mirada social.*



- **Mirada de negocios.** Se dirige al centro de la frente del interlocutor, indicando seriedad.
- **Mirar de reojo.** Puede significar tanto interés en el otro como hostilidad o sospecha. En el primer caso, generalmente el gesto se acompaña por la elevación de cejas y/o una sonrisa; en el segundo suele fruncirse el ceño y/o moverse las comisuras de la boca hacia abajo. (ver figura 6).

*Figura 6. Mirada de reojo.*



#### **5.6.1.2 La cabeza**

- **Ladear la cabeza:** Signo de coquetería, timidez y especialmente, de atención.
- **Cabeza hacia arriba.** Muestra que la persona que adopta esta posición tiene una actitud neutral con respecto a lo que se dice o a lo que acontece a su alrededor. Richard Bandler aclara que si la persona tiene la cabeza exageradamente hacia arriba y nos mira hacia abajo, se trata de un índice de soberbia.

- **Cabeza hacia abajo.** Actitud negativa y hasta de desaprobación respecto de lo que el otro dice. (ver figura 7).

*Figura 7. Cabeza hacia abajo.*



- **Manos detrás de la cabeza.** Las manos enlazadas detrás de la cabeza, mientras los brazos forman un triángulo a los lados de la misma, muestran que la persona tiene una gran confianza en sí misma y hasta se siente superior a su interlocutor. Se trata de una actitud dominante. (ver figura 8).

*Figura 8. Manos detrás de la cabeza.*



### 5.6.1.3 Las manos y los brazos

- **Palmas hacia arriba** (o simplemente mostrar las palmas). Gesto de sinceridad que indica que quien lo realiza no tiene nada que ocultar. (ver figura 9).

*Figura 9. Palmas hacia arriba.*



- **Frotarse las manos.** Actitud positiva que muestra felicidad porque se obtendrán buenos resultados. (ver figura 10).

*Figura 10. Frotarse las manos.*



- **Entrelazar las manos.** Las manos pueden entrelazarse frente al rostro, apoyando los codos sobre la mesa, directamente sobre la mesa y sobre el regazo. En todos los casos se trata de una actitud negativa, hostil. (ver figura 11).

*Figura 11. Manos entrelazadas.*



- **Formar una ojiva con las manos.** Este gesto se logra uniendo las puntas de los dedos rectos, con las palmas ligeramente separadas. Los dedos pueden apuntar tanto hacia arriba como hacia abajo. Allan Pease especifica que se trata de un gesto que suele usarse aisladamente y su significado no varía en compañía de otros gestos. En general, es empleado por jefes y personas con autoridad que

se sienten seguras de sí mismas, se demuestra así que son superiores al otro o que lo saben todo. (ver figura 12).

*Figura 12. Manos en forma de ojiva.*



– **Tomarse las manos por detrás de la espalda.** Es un gesto característico de la policía, la realeza, el director del colegio, el militar... Transmite seguridad en sí mismo, valentía, superioridad. Pero, si en lugar de tomarse las manos por detrás de la espalda, una persona se toma una de las muñecas esta postura significa frustración e intento de autocontrol.

– **Mostrar el pulgar.** Los pulgares manifiestan superioridad, falta de humildad por parte de quien los ostenta. Pueden mostrarse asomando de los bolsillos de un pantalón o chaqueta y también al cruzarse de brazos. Indican, incluso, agresividad, indicando que quien los deja ver es una persona dominante. (ver figura 13).

*Figura 13. Pulgar hacia arriba.*



– **Cruzarse de brazos.** Se trata de una actitud defensiva, ya que con los brazos en esta posición se forma una barrera que nos permite, de algún modo, esconder la parte más vulnerable y expuesta de nuestro cuerpo. Si se cruza solo

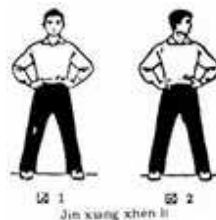
uno de los brazos se forma una barrera parcial al igual que si se toman simplemente las manos por delante del cuerpo. Si en lugar de emplear el cruce de brazos estándar una persona cruza un brazo sobre otro de manera que se vean ambas manos, tomando sus brazos, demuestra nerviosismo, al tiempo que refuerza su actitud defensiva. (ver figura 14).

*Figura 14. Brazos cruzados.*



– **Manos en la cintura o las caderas.** En general, indican que un individuo se encuentra preparado para entrar en acción. Es una actitud de alerta, agresiva, pero también puede emplearse para seducir y especialmente en las mujeres para lucir una prenda y mostrar así su atractivo. (ver figura 15).

*Figura 15. Manos en la cintura.*



– **Taparse la boca o tocarse la nariz.** Disimulados o no, estos gestos señalan que una persona miente, que es deshonesto o que está ocultando algo. (ver figura 16).

*Figura 16. Mentón o boca tapados.*



- **Frotarse los ojos o las orejas.** Señala que no se está diciendo toda la verdad. Si la mentira es grande desvían la vista y miran al suelo. Una variante de los gestos del mentiroso, sustitutiva de una primitiva tendencia a taparse los oídos para no escuchar las palabras engañosas que emitirá la boca.

Los gestos de frotarse un ojo o una oreja, al igual que el de rascarse el cuello o tirar del cuello de la ropa, pueden estar indicando simplemente inseguridad, por lo que hay que prestar especial atención a la persona que los hace, a otros gestos que también haga y a las circunstancias en las que se encuentre. (ver figura 17).

*Figura 17. Frotándose un ojo.*



- **Llevarse los dedos a la boca.** Manifiesta inseguridad. (ver figura 18).

*Figura 18. Dedos en la boca.*



- **Repasarse el mentón con una mano.** La persona está tomando una decisión. (ver figura 19).



*Figura 19. Raspase el mentón con una mano.*



- **Posar la mano en la mejilla.** La mano abierta sobre la mejilla señala aburrimiento, en cambio, la mano cerrada indica que la persona está evaluando una situación, lo mismo que si la mano está cerrada y el índice apunta hacia arriba. (ver figura 20).

*Figura 20. Mano cerrada en la mejilla.*



## 5.7 LOS CANALES DE PERCEPCIÓN

*Figura 21. Los canales de percepción.*



Si todas las personas procesaran o codificaran los mensajes de manera similar, se podría pensar que no existiría problema alguno en cuanto a comunicación. Sin embargo, la representación de un evento no es similar para todas las personas. Afortunadamente este hecho hace ser que cada persona sea única, diferente a todas las demás. Cada quien usa sus estrategias para percibir nuestro entorno.

**5.7.1 Persona visual.”** Entiende el mundo tal como lo ve: cuando recuerda algo lo hace en forma de imágenes, cuando imagina algo del futuro, lo visualiza”. (Cudicio, 2006, p. 27)

Por lo general la persona visual tiene movimientos rápidos; siempre anda por ahí haciendo algo. Esto sucede porque procesa la información usando los ojos; en su manera de hablar utiliza metáforas visuales. Suelen hablar de cómo se ve un asunto o cómo se va definiendo el panorama. La persona visual nunca considera que tenga suficiente información, prefiere explorar sobre el aspecto de las cosas en lugar de como las siente.

Es una persona muy organizada, le encanta ver el mundo ordenado, limpio; siempre está controlando las cosas para asegurarse de que están bien

ubicadas. Los movimientos inconscientes de sus ojos son la clave para conocer sus pensamientos, moverá los ojos constantemente hacia arriba y hacia los costados.

Una persona visual tiende a respirar rápidamente y con inspiraciones cortas; la persona visual se presenta bien vestida, siempre se le ve arreglada y limpia, la apariencia le es muy importante, su ropa combina muy bien y la elige con cuidado.

En las interacciones con las personas visuales es conveniente tener en cuenta las recomendaciones que se presentan en la siguiente tabla.

*Tabla 2. A tener en cuenta comunicándose con una persona visual.*

LO QUE SUELE DECIR UNA PERSONA VISUAL	LO QUE DEBE CONTESTAR A UNA PERSONA VISUAL
Desde mi punto de vista creo que...	Empiezo a entender tu punto de vista.
Ves lo que quiero decir.	Puedo visualizar lo que dices.
Parece una buena oportunidad.	Veo como aparenta ser para ti.
Para mí es perfectamente claro.	No lo veo bien.
Puedo visualizar lo que esta describiendo.	Enfoquemos el asunto desde otro punto de vista.
Tengo la imagen mental de cómo debía lucir.	Dentro de un momento lo verás con más claridad.
Muéstrame el mapa de dónde queda.	Qué te parece.
Tienes la imagen clara de lo que digo.	Deja ver qué puedo hacer.
Veo un futuro brillante.	No aparece ninguna diferencia visual.
Si pudiera mostrarte cómo es.	Arrojaste algo de luz sobre el tema.
Así se aclararían las cosas.	
Empiezo a ver la solución.	

Fuente: Programación Neurolingüística, 2009.

**5.7.2 Persona auditiva.** Tiende a ser más sedentaria que la visual, suele estar siempre ocupado; es más cerebral que otros. Estará muy interesado en escuchar cómo pasó usted el día, que en contarle cómo le fue a él; sus sentimientos resultan estimulados por las palabras apropiadas, dichas en el tono de voz que

corresponde. “Frecuentemente prefiere escuchar y hablar de aquello que les interesa en lugar de mostrarlo. Le resulta fácil hablar de sus sentimientos porque hablar es siempre fácil para él” (Harris, 2006 p. 111).

Es un excelente conversador y puede llegar a ser el alma de la fiesta cuando se lo propone; suele ser más flexible que la persona visual porque no le importa mucho el aspecto de las cosas. Tiene la capacidad de organizar sus ideas en medio de un gran debate lógico.

Las personas auditivas parecen estar de mal humor, y es debido a que son muy sensibles a ciertos tipos de ruidos, una silla que rechina, el ruido de máquinas, motores, les molesta mucho. También puede ser inidentificable por el movimiento de sus ojos; toda persona auditiva mira de un lado a otro, hacia sus orejas, como si estuviera controlando a otra persona que está presente en el lugar, en cierta manera es así, controla su propio ego, discute las cosas consigo mismo, escucha sus voces internas. La forma de vestir nunca va a ser tan importante como sus ideas; suele no atender dictados de la moda y su estilo tiende más a ser conservador y elegante. (ver tabla 3).

---

*Tabla 3. A tener en cuenta comunicándose con una persona auditiva*

---

LO QUE SUELE DECIR UNA PERSONA AUDITIVA	LO QUE DEBE CONTESTAR A UNA PERSONA AUDITIVA
Eso suena bien.	Empiezo a escuchar lo que estás diciendo.
Volvamos a hablar sobre las cosas.	Oigo como te suena a ti.
Te oigo claramente.	Hablemos para arreglar esto.
Me suena verdadero.	Digo que deberíamos escucharnos más.
Lo que me dices, me llega.	Me sonó razonablemente.
Dime lo que quieras decirme.	Discutamos el problema.
Me suena a que no has oído lo que te dije.	

Fuente: Programación Neurolingüística, 2009

**5.7.3 Persona kinética.** Son fáciles de detectar; son sensitivos o llevan el corazón a flor de piel. Demuestran su sensibilidad y expresa espontáneamente sus sentimientos. Es la persona que puede llorar, emocionarse y deprimirse fácilmente.

La comodidad física tiene mucha importancia para la persona kinética. Apenas puede contenerse cuando está triste; cuando está enojado puede expresarlo con facilidad, irse abruptamente, dar portazos y arrojar cosas contra el suelo. Actúa llevado por el impulso del momento.

A veces es difícil mirar directamente a los ojos de un kinético porque suele dirigir la mirada hacia abajo; cuando el kinético mira abajo, no quiere decir que esté triste o deprimido, es sólo una señal de que está calibrando sus sentimientos. La respiración del kinético es profunda, la voz lenta y grave, proviene del estómago. (ver tabla 4).

---

*Tabla 4. A tener en cuenta comunicándose con una persona kinética.*

---

LO QUE SUELE DECIR UNA PERSONA KINETICA	LO QUE DEBE CONTESTAR A UNA PERSONA KINETICA
Porqué no eres un poco más suave?	Puedo sentir tu inquietud.
No te importan mis sentimientos.	Animémonos.
Aguanta a pie firme.	Me siento bien cerca de ti.
Tengo la sensación de que no deberíamos hacerlo.	Comprendo que te sientas de esa manera.
Percibo malas vibraciones.	Siento deseos de hacerlo.
No me gusta, porque parece frío e indiferente.	Tengo el presentimiento de que pronto cambiará todo.

Fuente: Programación Neurolingüística, 2009

## 5.8 MARCO CONCEPTUAL

Dentro de los conceptos empleados para la presente investigación, se incluyen los siguientes:

– **Actitudes:** Las predisposiciones personales a responder de manera positiva ó negativa al ambiente, es decir, ante personas, objetos ó situaciones. Sienten la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con los demás.

Son declaraciones de evaluaciones favorables o desfavorables, relativas a objetos, personas o acontecimientos. Reflejan cómo se siente un individuo en relación a algo. (Robbins, 1996, p.241)

Significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. (Chiavenato, 2004 p.5)

– **Adaptación emocional:** Rasgo de la personalidad de los individuos que tienen capacidad para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones y para observar en ellas un comportamiento estable, equilibrado, seguro y tranquilo.

– **Análisis DOFA:** Es una sigla de debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. El análisis DOFA y el de vulnerabilidad, integran el diagnostico estratégico y por tanto lo hace global” (Serna, 2003)

La matriz DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. (Koontz & Weihrich, 2004 p.167)

- **Clima de la organización:** Calidad del ambiente psicológico de una organización que se deriva del estado de motivación que tengan las personas. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) ó negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).

El clima organizacional constituye el medio interno ó la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable ó enfermizo, puede ser caliente ó frío, negativo ó positivo, satisfactorio ó insatisfactorio dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización. (Chiavenato, 2004 p.321)

- **Comunicación interna.** La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Entre los objetivos de la comunicación interna están; el integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa, establecer un clima de comprensión entre la empresa y los trabajadores, crear una disposición favorable hacia la empresa y tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal. (Homs Quiroga, 1990)

- **Conflictos.** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Desacuerdo acerca de políticas, prácticas o planes e impresiones emocionales que propician un ambiente negativo entre dos o más individuos.

- **Conflicto organizacional:** Presencia de ideas, sentimientos, actitudes ó intereses antagónicos que pueden chocar en una organización. Choque de intereses.

El conflicto forma parte de la vida de las organizaciones y puede ocurrir en un individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo y entre grupos. Aunque por lo general se le juzga inadecuado, también puede ser benéfico, ya que es capaz de provocar la presentación de un asunto desde diferentes perspectivas. Los conflictos pueden manejarse de diferentes maneras, algunas de la cuales giran en torno a las relaciones interpersonales mientras que otras se basan en cambios estructurales. (Koontz & Weihrich, 2004 p.459)

Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes ó intereses antagónicos que pueden chocar en una organización. Representa un conflicto de intereses. (Chiavenato, 2004 p.262)

– **Estrategia.** Es una secuencia de pasos sensoriales que siguen un orden establecido y llevan invariablemente a un resultado específico (Para la PNL toda conducta es una estrategia).

La estrategia se concibe como la forma por la cual una organización se enfrenta con su ambiente para alcanzar sus objetivos. La estrategia organizacional es la forma deliberada de hacer maniobras para administrar sus intercambios y relaciones con los diversos intereses afectados por sus acciones. (Chiavenato, 2004 p.261)

– **Lingüística.** (del latín: "lingua"= lengua, lenguaje) indica que los procesos neurológicos están representados, ordenados y secuenciados en modelos y estrategias a través del lenguaje y sistemas de comunicación. Lenguaje y otros sistemas no verbales de comunicación, a través de los cuales nuestras representaciones neurológicas son codificadas; ordenadas e interpretadas

– **Metamodelo.** Modelo lingüístico concebido por R. Bandler y R. Grinder que relaciona el lenguaje empleado por una persona (estructura superficial) con la experiencia concreta vivida (estructura profunda) con el fin de corregir las eliminaciones, distorsiones y generalizaciones en la estructura superficial.



– **Neuro.** (del griego: "neuron" = nervio) dice que todo comportamiento es el resultado de procesos neurológicos. Sistema nervioso mediante el cual realizamos y operamos una elección, la cual es procesada a través de nuestros cinco sentidos.

– **Programación.** Programa, significa seleccionar la opción entre varias alternativas, que han sido preparadas para enfrentar distintas situaciones y que se encuentran en un lenguaje. Se refiere al proceso de organizar los componentes de un sistema (representaciones sensoriales, en este caso) para producir salidas (o metas, o resultados) específicas.

– **Retroalimentación:** Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno.

La retroalimentación es la respuesta que presenta el receptor al mensaje del emisor. El ciclo de la comunicación no termina hasta que el emisor recibe la retroalimentación que envía el receptor. Es el mejor camino para mostrar que el mensaje ha sido recibido e indica si ha sido entendido ó no. (Hellrinegel, Jackson, & Slocum, 2009 p.544)

## **6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **6.1 Tipo de investigación**

Según Méndez, “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”. (Méndez Álvarez, 2009 p. 227).

En el estudio descriptivo se muestran las características, formas de conducta, actitudes y rasgos de la situación de los empleados del Consultorio Odontológico *Odont Express Center*. Se presentan propuestas que permiten generar un cambio positivo en la situación que se está estudiando.

Según Méndez” un estudio descriptivo cuestiona varios aspectos del evento a estudiar, ya que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables. (Méndez, 2009, p. 230)

### **6.2 Método de la Investigación**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó como herramienta el método deductivo por medio del cual a partir de los planteamientos generales conocidos de la PNL se identificaron y analizaron situaciones particulares de cada uno de los empleados del Consultorio Odontológico *Odont Express Center*.

### **6.3 Población y Muestra**

Para el desarrollo de este proyecto se tomo como población a los cuatro empleados del consultorio Odontológico *Odont Express Center*: de los cuales dos son Odontólogos de género masculino y se encuentran en un rango de edad entre los 35 y 50 años, dos auxiliares odontológicos uno de género femenino que

se encuentra en un rango de edad entre los 30 y 40 años, y uno de género masculino que se encuentra en un rango de edad entre los 20 y 30 años.

Para nuestro proyecto de investigación se estableció que la muestra para objeto de análisis está conformada por el mismo tamaño de la población: los cuatro empleados del consultorio Odontológico *Odont Express Center*

Para que la aplicación de las técnicas de la programación neurolingüística genere los máximos beneficios potenciales en la solución de problemas de comunicación empresarial, se diseñan y realizan talleres (Cudiccio, 2006), en los que se puede determinar el canal de percepción que es más afín para cada persona.

La investigación se inscribe dentro del tipo de estudio descriptivo cualitativo, con el apoyo de técnicas e instrumentos cuantitativos que permitirán la recolección e interpretación de la información.

## 6.4 Fuentes

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron fuentes primarias, ya que la investigación depende de la información que recolectamos directamente.

“Cuando se habla de fuentes primarias implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables” (Méndez, 2009, p. 250)

### 6.4.1 Fuentes primarias

- **Observación no participante ó simple:** En este proyecto se utilizó esta fuente ya que acudimos al consultorio Odontológico *Odont Express Center* con el fin de conocer su entorno, realizar entrevistas y encuestas con el propósito de obtener la información.

- **Encuestas:** Se realizan a través del diligenciamiento de los formularios denominados “Test Hemisferios” y “Test canales de percepción”, los cuales se encuentran en los anexos C y D.
- **Entrevistas:** Se aplicó el “Cuestionario para entrevista” que se encuentra en el anexo A con el fin de obtener la información para desarrollar proyecto de investigación.

## **7. DIAGNÓSTICO**

### **7.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN LA EMPRESA**

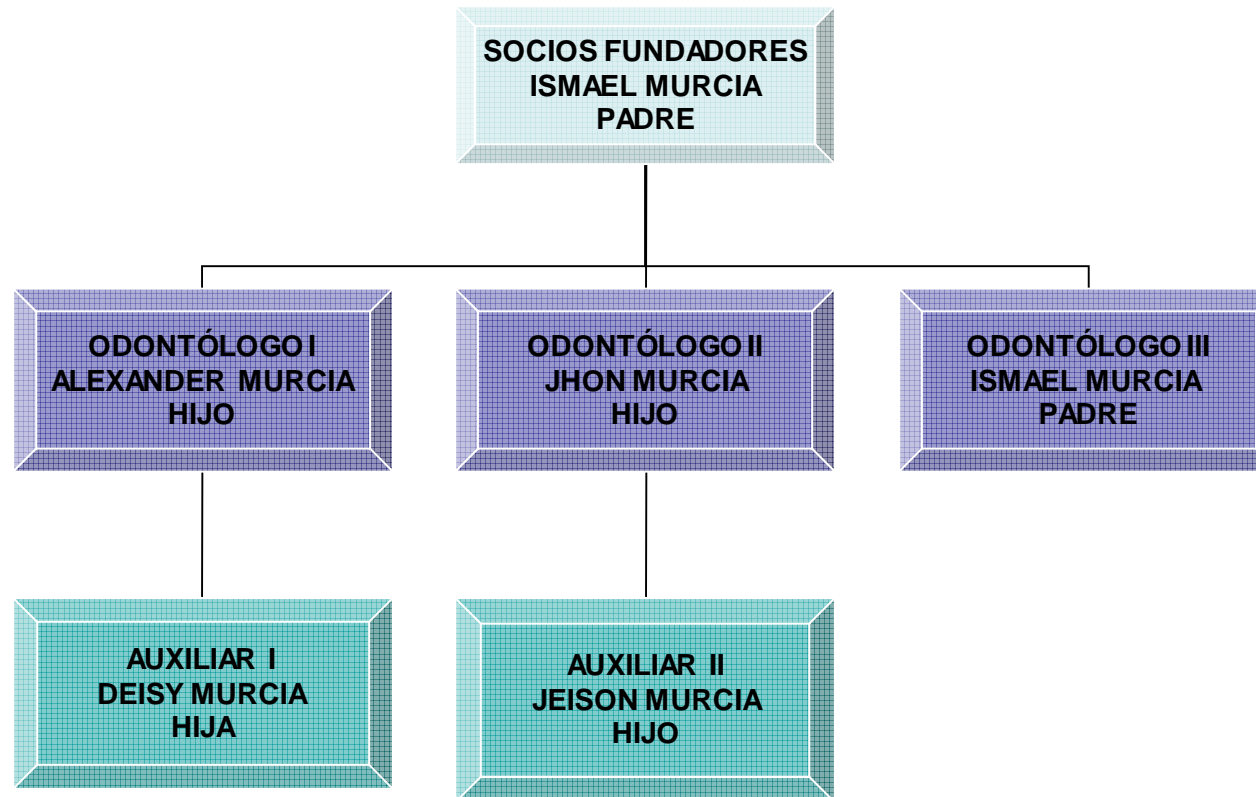
El Consultorio Odontológico *Odont Express Center* es una organización de carácter familiar que lleva doce años en el mercado de la salud oral en la ciudad de Bogotá, es una organización de carácter privado cuyos accionistas son personas naturales miembros de una misma familia.

Se fundó en 1995 en la localidad octava que corresponde a Kennedy con la razón social consultorio odontológico 'Gran Colombiano', en la transversal 82 No 42b – 27 sur. Creada por el doctor Israel Murcia Muñoz quien laboró allí como odontólogo por un periodo de diez años; posteriormente, vendió la organización a su hijos los doctores Alexander Murcia Loaiza y Jhon Farid Murcia Loaiza, quienes en su interés de renovarla y ampliarla, la trasladaron a la transversal 79 No 42 – 44 sur, dirección actual.

La estructura organizacional del consultorio odontológico se muestra en la siguiente figura.

## **CONSULTORIO ODONTOLÓGICO ODONT EXPRESS CENTER**

*Figura 22. Organigrama*



Fuente: Odont Express Center

Para los propietarios del consultorio es importante realizar la reestructuración administrativa y financiera de la misma, pues como ellos manifiestan “somos odontólogos y no sabemos nada de administración”. Iniciando este nuevo proceso y hace aproximadamente dos años, los nuevos dueños cambiaron la razón social por la de Consultorio Odontológico ‘*Odont Express Center*’ y tiene como objeto social la prestación de los servicios de odontología y ortodoncia.

## **7.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS COMUNICACIONES EN LA EMPRESA**

### **7.2.1 Antecedentes**

El diagnóstico de la situación actual del Consultorio Odontológico *Odont Express Center* se origina por su caracterización de empresa familiar, la cual lleva aproximadamente 12 años en el mercado, y su manejo interno de comunicación es informal, no se manejan estándares o procedimientos para que ésta sea clara y/o entendida por sus empleados. Al ser tan informal generalmente no se tienen en cuenta las jerarquías al momento de dar ó recibir órdenes de tipo laboral.

Se puede observar que por su mismo grado de relación familiar con alguna frecuencia llegan a interferir los problemas de índole familiar con la parte laboral llevando así a un ambiente poco agradable dentro del consultorio.

Debido esta relación familiar, no ha sido posible desarrollar un ambiente adecuado de trabajo, pues todos sus integrantes tienden a mezclar el vínculo familiar con la relación laboral, aspectos que generan situaciones de conflicto como:

- Incumplimiento en horarios de trabajo.
- Falta de control en desarrollo de funciones.
- Interferencia de conflictos personales dentro de la relación laboral.

- Creación de ambiente laboral inadecuado.
- Uso inadecuado de recursos.
- Desconocimiento de los niveles jerárquicos que genera desorden organizacional.
- Predominio del interés individual sobre el organizacional.
- Ausencia de liderazgo.

Resulta previsible que, de continuar con este tipo de situaciones, el consultorio vea limitadas sus posibilidades de desarrollo y crecimiento interno, dado que en las condiciones actuales, descritas arriba, no resulta posible ejecutar ningún plan estratégico que permita garantizar el mejor servicio a los usuarios, si se tiene en cuenta que una de las fuentes que permiten el desarrollo de una organización, es su recurso humano.

**7.2.2 Área administrativa y gerencial.** En los diferentes procesos de *Odont Express Center* no se identifica una cabeza visible en la toma de decisiones; la falta de claridad en cuanto a la dirección en todos los niveles, la toma de decisiones sobre la marcha, la falta de claridad con respecto a las normas internas de trabajo, entre otros aspectos. Sin embargo, se percibe un sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores, debido al ingreso que perciben y al reconocimiento que tiene *Odont Express Center* en el área geográfica donde se ubica.

Esta información fue tomada directamente del consultorio en las visitas realizadas durante la investigación de nuestro trabajo y apoyado en la Tesis de Reestructuración Administrativa y Financiera para el Consultorio Odontológico *Odont Express Center*, presentada en 2010 por Sandra Johanna Baquero y



Sandra Rocío Jiménez a la Facultad de Ciencias administrativa y contables de la Universidad de La Salle

Para la actual administración, la toma de decisiones está reducida a la distribución del ingreso que perciben para cubrir los gastos que se generan en la realización de las actividades. Se evidencia la falta de medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos, con el fin de evaluar los procesos realizados por cada persona que colabora en el consultorio. (Koontz, 1998, p. 636)

Así mismo, existe una falla evidente en cuanto al manejo financiero, ya que no presentan estados financieros realizados por un contador público; no cuentan con una política de financiación que ayude a generar mayor rentabilidad, confianza y acreditación en el sector financiero y no tienen determinada una política de inversión que les impulse a cumplir sus deseos de ampliar las sedes en corto o mediano plazo. La medición de los resultados se presenta en la medida que han podido subsanar los gastos propios del desarrollo de las actividades.

*Figura 23. Fotografías de la sede Kennedy.*



(Consultorio odontológico *Odont Express Center*)

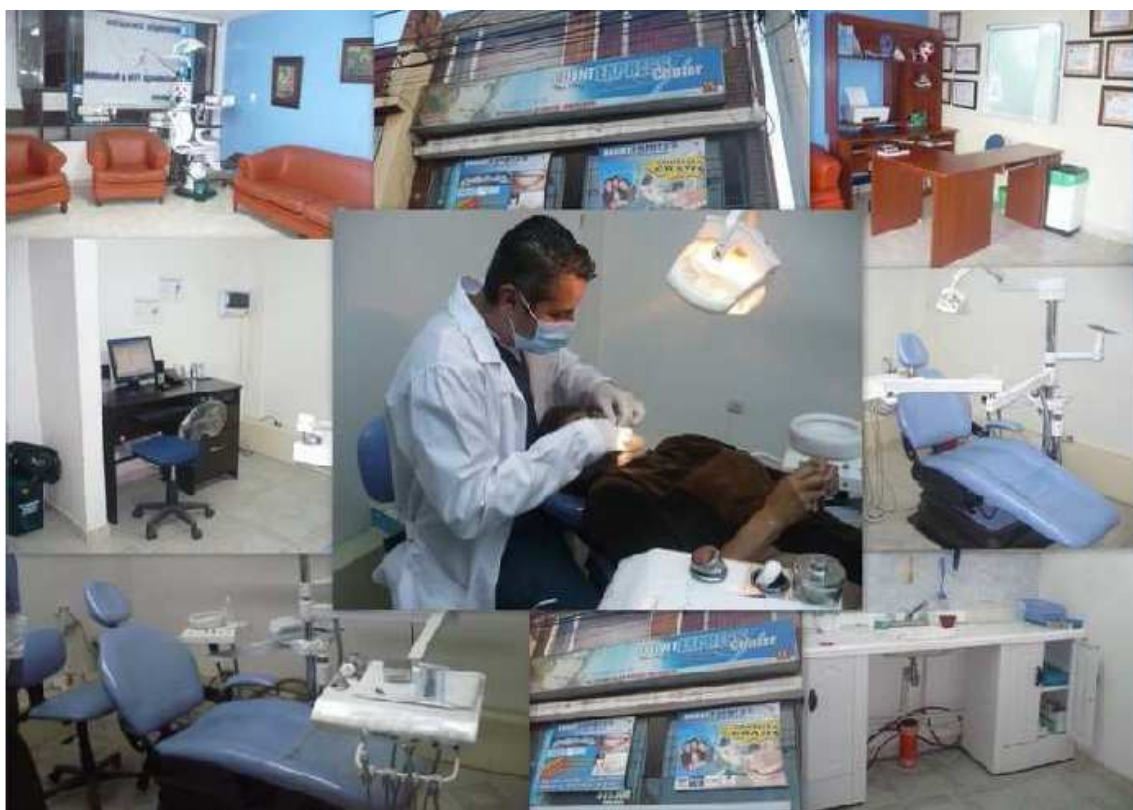
Se evidenció, a través de entrevista realizada a los propietarios, que estos quieren establecer una planeación estratégica que identifique a la empresa y sus colaboradores con el fin de trazar metas claras a corto, mediano y largo plazo. Su estructura es vertical sin tener claro sobre quién recae la dirección del negocio. La toma de decisiones es realizada sobre la marcha en cabeza de los dos socios, quienes por no tener establecido la planeación estratégica del negocio, difieren en el momento de llegar a tomar decisiones inmediatas. La cultura organizacional y los valores están establecidos según criterio de cada uno de los funcionarios de *Odont Express Center*, y aunque se evidencia que comparten ciertas ideas, no es posible que respondan concretamente a preguntas como, ¿cuáles son los valores que distinguen a *Odont Express Center* de su competencia? o ¿con cuál de los valores de *Odont Express Center* se identifica usted?

**7.2.3 Área de mercadeo.** *Odont Express Center* cuenta con un amplio reconocimiento en el sector de Kennedy gracias al trabajo del doctor Murcia, fundador del establecimiento. En la actualidad no cuenta con un área de mercadeo que cumpla esta función de manera exclusiva.

**7.2.4 Área de talento humano.** La contratación de personal en *Odont Express Center* se realiza bajo la figura de contratos por prestación de servicios, estableciendo un salario básico para las auxiliares y un porcentaje sobre los ingresos percibidos para cada odontólogo según su labor.

Las funciones están definidas dentro del protocolo de procedimientos, pero no existe un manual de funciones específico por cargo; tampoco cuentan con reglamento interno de trabajo. Actualmente, sus trabajadores no se encuentran afiliados a seguridad social ya que fueron vinculados mediante contratos de prestación de servicios; sin embargo, comentan que en un futuro desean cambiar esta modalidad de contrato para sus colaboradores y vincularlos directamente; además consideran que es importante estar en constante aprendizaje, por ello asisten a capacitaciones frecuentemente.

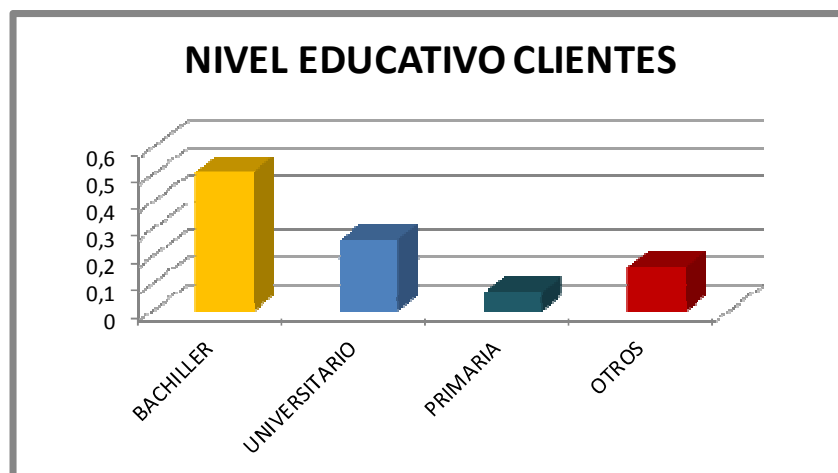
Figura 24. Imágenes de la sede Roma.



(Consultorio odontológico *Odont Express Center*)

**7.2.5 Servicio a usuarios.** El nicho de mercado del consultorio *Odont Express Center* está representado por mujeres entre 28 y 36 años de edad. Del total de los usuarios encuestados, el 51% son bachilleres, seguido de los universitarios con un 26% y un 6.8% cuentan con Educación Básica Primaria, como se muestra en la siguiente figura.

*Figura 25. Nivel educativo de los clientes.*



Fuente: (Baquero & Jimenez, 2010)

Según los encuestados, la oportunidad en el momento de asignar las citas, el tiempo de espera, la comodidad del consultorio y el ambiente en la sala de espera es excelente. Con estos resultados se concluye que el 98.9% de los pacientes está satisfecho con el servicio que brinda O.E.C y el 100% de la población encuestada recomendaría los servicios de esta entidad a otras personas.

## **8 ENTREVISTAS DE DIAGNÓSTICO CUALITATIVO**

Para el proceso de diagnóstico de la situación de la comunicación existente entre los empleados y funcionarios integrantes del Consultorio, se programaron, diseñaron y aplicaron entrevistas como instrumento para la obtención de la información correspondiente.

El siguiente análisis de índole cualitativo se basa en los postulados de la PNL respecto a las actitudes, sentimientos, anhelos y otros sentimientos expresados por los entrevistados a través de sus expresiones verbales y no verbales contenidas en el marco teórico de la presente investigación. El procedimiento consistió en entrevistar y grabar en video a cada uno de los miembros de la empresa familiar, haciendo, posteriormente, el análisis de las acciones (gestos) y palabras registradas, frente a los siguientes temas:

- Percepción de sí mismo.
- Relación con los demás.
- Actitud hacia la empresa.
- Apreciación de la función laboral

### 8.1 Entrevistado 1: Israel Murcia

- Edad: entre 40 y 55 años
- Profesión: Odontólogo
- Cargo dentro de la empresa: Odontólogo
- Vínculo familiar: Padre del gerente

**Descripción preliminar:** el señor Israel es un señor de tés blanca estatura media, se encuentra en el rango de la tercera edad, en la entrevista se muestra con muy buena disposición, amable, interesado en las preguntas que se van a realizar, con muy buena actitud. (Ver figura 26).

*Figura 26. Descripción preliminar. Israel Murcia*



Su mirada la mayoría de las veces en el transcurso de la entrevista fue directa y fija demostrando una forma abierta de comunicación y sincera de comunicación.

### **Percepción de sí mismo.**

El señor Israel Murcia se muestra durante toda la entrevista muy tranquilo a la expectativa de las preguntas que se van a realizar, con mucha amabilidad y disposición para responder abiertamente.

Comenta que tiene como profesión la Odontología, la cual ha desempeñado siempre dentro del consultorio, el tiempo que lleva trabajando allí es de aproximadamente 30 años; dice que lo hace sentir muy bien, siempre expresa el sentimiento de agrado en el momento de hablar de su trabajo y de su consultorio.

La expresión de la palma de la mano hacia arriba y su mirada hacia el frente que tiene el señor Israel en la figura 31 demuestra que cuando comenta que el negocio es familiar y agradable es sincera su respuesta pues enfatiza siempre en que es un negocio para el futuro de toda la familia y el cual quiere mucho. (Ver figura 27).

*Figura 27. Percepción de si mismo Israel Murcia*





Se vio una persona completamente tranquila, dispuesta, segura de su desempeño y de todo el logro que ha obtenido durante su gran trayectoria en la profesión de la odontología, con la firme convicción de que cada cosa que se hace tanto laboralmente como en la familia es una experiencia para mejorar y aprender el valor de las cosas. Como profesional conserva la ideología que las cosas se deben manejar de una forma amable y con el mayor respeto a los demás.

El señor Israel demuestra que su trayectoria le ha servido para aprender cada día experiencias nuevas y con ellas aportar más a su crecimiento profesional, como se observa en la imagen su rostro refleja tranquilidad y seguridad de sí mismo.

**Relación con los demás.** El señor Israel representa la cabeza mayor dentro del consultorio tanto por su experiencia como el respeto por su jerarquía dentro de la familia.

Con sus respuestas se entiende que su relación con los demás miembros del consultorio es muy buena, pues él considera que para que todo marche bien se deben realizar las funciones con amor, con cariño, valorando cada momento ya que son experiencias que ayudan a mejorar cada día la relación en el consultorio. (Ver figura 28).

*Figura 28. Relación con los demás Israel Murcia*





Tiene muy claro y es muy enfático en que los problemas familiares no deben ni tienen que interponerse en la función laboral, ya que se deben aprender a separar y no debe ser de conocimiento de todos los disgustos que se presenten dentro de la familia. (Ver figura 29).

*Figura 29. Relación con los demás (2) Israel Murcia*



– **Actitud hacia la empresa.** Es una de las personas más interesadas en que el negocio familiar perdure y se conserve por mucho más tiempo. Se enfoca más en la parte de los valores y convicciones que de la parte organizacional como tal. Es fiel creyente que para que el negocio familiar continúe se deben comunicar los problemas e inconvenientes que surjan en el consultorio, considera que cada cosa que ocurre en el consultorio debe ser dialogada y solucionada de inmediato ya que este tipo de situaciones pueden generar malos entendidos y afectar la parte laboral.

Cuando se le preguntó si realizaban reuniones para comunicar temas referentes al consultorio, nos comentó que sí, que se realizaban cada mes, pero observando la imagen podemos ver que su mirada es esquiva, lo cual nos deja ver que no está completamente convencido de lo que está asegurando. (Ver figura 30).

*Figura 30. Actitud hacia la empresa Israel Murcia*



## 8.2 Entrevistado 2: Deisy Murcia

- Edad: entre 30 y 35 años
- Profesión: Higienista Oral
- Cargo dentro de la empresa: Auxiliar I
- Vínculo familiar: Hermana del gerente

**Descripción preliminar:** Deisy Murcia es una mujer de tez, blanca de estatura media, se encuentra en estado de embarazo, la expresión constante en su rostro durante la entrevista es de expectativa e inquietud ante las preguntas realizadas, con una sonrisa no muy natural más bien como de nerviosismo en el momento de responder las preguntas relacionadas con su vida profesional y laboral. (Ver figura 31).

*Figura 31. Descripción preliminar Deisy Murcia*



Su mirada siempre se orienta hacia el lado derecho, con expresiones de frustración, como si estuviera anhelando que lo que sucede a su alrededor fuera diferente. Relata que tiene un hijo y pronto tendrá su segundo bebé, comenta que el tiempo para su hijo es a veces muy escaso ya que su horario laboral es

bastante largo, aunque tiene tiempo de verlo, junto con su esposo a la hora del almuerzo, gracias a la cercanía de su casa desde el sitio de trabajo.

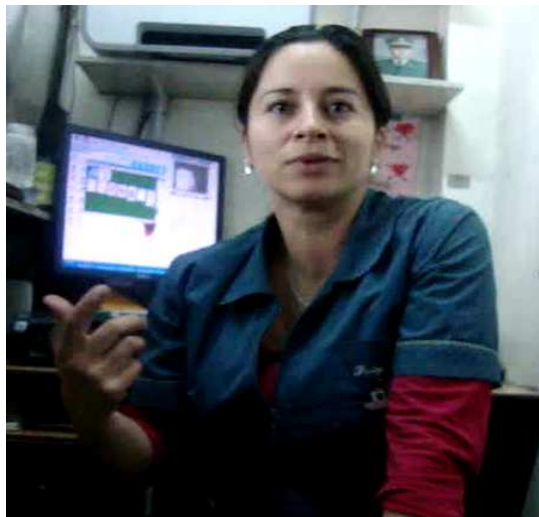
### **Percepción de sí mismo.**

Deisy Murcia se muestra al comienzo de la entrevista muy tranquila, a la expectativa de las preguntas que se van a realizar, con mucha amabilidad para responder.

Comenta que tiene como profesión la Higiene Oral, la cual puede desempeñar dentro del consultorio, el tiempo que lleva trabajando allí es de cuatro años; dice que la hace sentir muy bien y es agradable por lo que se encuentra en un ambiente familiar en cual lleva varios años en el mercado.

La expresión de la palma de la mano hacia arriba que tiene Deisy en la figura 36 demuestra que cuando comenta que el negocio es familiar y agradable es sincera su respuesta y no hay nada que ocultar. (Ver figura 32).

*Figura 32. Percepción de si mismo Deisy Murcia*

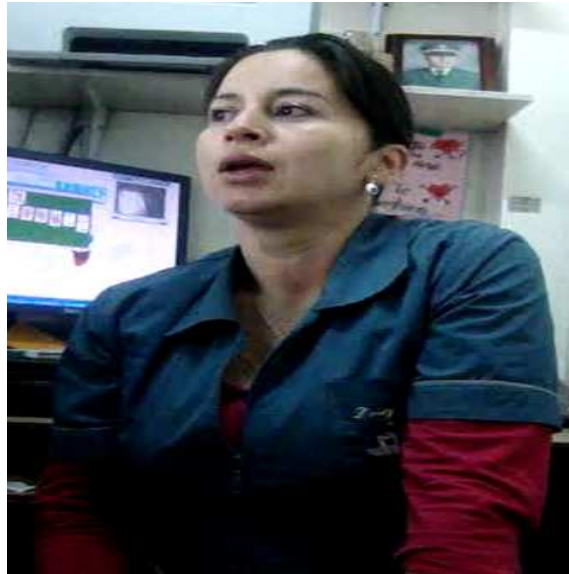


Teniendo en cuenta que durante la entrevista la mirada de Deisy no es directa, sino más bien esquivada, (ver figura 37) se puede percibir que ante algunos

aspectos no está siendo totalmente sincera, que no todo lo que está comentando es real o como si quisiera ocultar algo..

*Figura 33. Percepción de si mismo (2) Deisy Murcia*

Esquiva.



Ante la pregunta: ¿Qué considera que le falta al consultorio para sentirse completamente a gusto? dice que su inconformidad es por el espacio tan pequeño que se tiene en el consultorio, se puede notar en la imagen 38 que su rostro cambia de inmediato y su mirada es directa y segura. (Ver figura 38).

*Figura 34 Percepción de sí mismo (3) Deisy Murcia.*



A la pregunta se siente realizada profesionalmente, la respuesta es directa y contesta con un No, para lo cual ello nos comenta que le hubiese gustado hacer mucho más. Deisy inmediatamente cambia la expresión de su rostro en el cual se percibe un gesto de frustración y tristeza, como se puede observar en la figura 35.

*Figura 35. Percepción de si mismo (4) Deisy Murcia*





– **Relación con los demás.** Deisy refleja en la entrevista inconformidades o inconvenientes familiares; al preguntarle cómo es el trato laboral en el consultorio, su respuesta fue demorada y expreso rechazo a la pregunta cómo queriendo demostrar que no es una pregunta que ella quiera contestar, se puede observar en la figura 36 y manifiesta que el trato laboral es muy bueno en esa sede del consultorio, pero su mirada y su rostro reflejan que no es del todo cierto ya que presenta tristeza y su mirada es esquiva.

*Figura 36. Relación con los demás Deisy Murcia*



Su relación con el jefe del consultorio, quien a su vez es su hermano mayor (Alexander Murcia), comenta Deisy que es netamente laboral; su función consiste en asignar las citas a los pacientes, contestar el teléfono y brindar apoyo en las necesidades propias de los odontólogos.

*Figura 37. Relación con los demás (2) Deisy Murcia*



En el momento de preguntarle cómo se relacionan, ella manifiesta que “es de Doctor a Auxiliar” y presenta una sonrisa nerviosa cuando da la respuesta, lo cual genera duda sobre la sinceridad de lo dicho verbalmente. Argumenta que en ciertos momentos ella pone en firme su opinión de acuerdo con la situación que se presente, se considera una persona seria y firme, ya que en los momentos en que su Jefe da una orden que ella no considera adecuada o con la que no está plenamente de acuerdo, inmediatamente la refuta y da su opinión. Manifiesta que a veces el tema familiar es complicado de manejar en la empresa

– **Actitud hacia la empresa.** Al preguntarle qué considera que le hace falta al consultorio Odont Express para mejorar, Deisy responde: “considero que todo está bien”. Sin embargo, se percibe por el tono voz de esta respuesta que no está realmente convencida de lo que dice, ya que la expresión de su rostro es de inconformismo y duda; además da un suspiro largo, que da la sensación de “querer cambiarlo todo”: se queda pensativa por unos segundos y su rostro no refleja seguridad ni convicción. Se le reiteró la pregunta y entonces dejó ver de manera expresa que en realidad no está conforme con su función en el



consultorio, dado que debe realizar toda clase de funciones y considera que “se deberían asignar funciones específicas, y tener otra persona que se encargue de la parte administrativa”. Esta respuesta y el reiterado inconformismo en su rostro, permiten concluir que ella quisiera enfocarse en su profesión, pues destaca que su profesión es Higienista Oral; al hacerlo su rostro refleja alegría y orgullo, lo cual indica que dedicarse al trabajo propio de su profesión la haría sentirse más a gusto con su trabajo. (Ver figura 38).

*Figura 38. Actitud Hacia la empresa Deisy Murcia*



Al preguntarle si se siente realizada profesionalmente, Deisy contesta: “No, no, para nada. Tenía más planes”, lo que una vez más muestra que ella quisiera desempeñarse en lo que estudió, ya que nuevamente recalca que su profesión es Higienista Oral y que le gustaría realmente hacer eso, muestra en su rostro un fuerte sentimiento de tristeza alto, como si anhelara ser más o representar más dentro del consultorio.

También se le preguntó si considera que su pago salarial es bueno, a lo que Deisy, responde: “Me gustaría que fuera más”. Se presenta nuevamente un suspiro largo y profundo, su expresión se muestra como acostumbrada y resignada, pues considera que lo que se gana no es lo que debería ganarse, si se considera su formación profesional. Manifiesta que dejaron de hacerse las reuniones mensuales o bimensuales de coordinación y considera que deberían mantenerse.

*Figura 39. Actitud Hacia la empresa (2) Deisy Murcia*



### 8.3 Entrevistado 3: Jeisson Murcia.

- Edad: entre 20 y 25 años
- Cargo dentro de la empresa: Auxiliar II
- Vínculo familiar: hermano del gerente

**Descripción preliminar:** Es una persona joven, con poca experiencia en el consultorio y con pocos estudios profesionales; se desempeña como auxiliar odontológico y planea estudiar higiene oral. (Ver figura 40).

*Figura 40. Descripción preliminar Jeisson Murcia*



En la entrevista se muestra muy relajado y tranquilo; sin embargo muestra algunos gestos que demuestran su incomodidad con la entrevista y su inconformidad con algunos aspectos de la empresa. Se muestra dubitativo e inseguro en el momento de responder las preguntas. Muestra interés en otros sitios del consultorio más que en la misma entrevista, prefiere balancearse en la

silla y mirar hacia otros lados. El contacto visual no es constante. (Ver figura 41 y 42).

*Figura 41. Descripción preliminar (2) Jeisson Murcia*



*Figura 42. Descripción preliminar (3) Jeisson Murcia*



– **Percepción de sí mismo.** Se mostró incómodo; se empezó a integrar al consultorio de manera permanente ya que antes lo hacía de manera temporal pues su labor se desarrollaba en el laboratorio. Está próximo a empezar su curso de higiene oral para complementar lo que hasta ahora sabe. Afirma sentirse “perfectamente” en este consultorio.

Su actitud de balanceo de su cuerpo en el asiento podría demostrar un aire de frescura y poca preocupación por el desarrollo de su labor; se le ve más como un acto de obligación que de motivación propia. En cuanto a sus actitudes de protección hechas con el cruce de brazos y de manos, se entiende que hay información que no quiere o no debe ventilar en esta entrevista. (Ver figura 43).

*Figura 43. Imágenes percepción de sí mismo Jeisson Murcia*



- **Relación con los demás.** De sus palabras se oye que la relación con los demás es buena, que se llevan muy bien porque se colaboran entre todos, y que el hecho de ser familia no les afecta para nada. Sin embargo, al preguntarle cómo es la relación con los demás compañeros, dudó un poco al sustentar su respuesta, aunque ésta haya sido “Hay mucho compañerismo y aunque algunos digan que trabajar con la familia es tenaz, en este caso si es diferente” (Ver figura 44).



*Figura 44. Imágenes relación con los demás Jeisson Murcia*



- **Actitud hacia la empresa.** Es una persona que verbalmente agradece mucho por su trabajo y resalta que hay compañerismo, comprensión y apoyo. En cuanto al tema de obligatoriedad y cumplimiento laboral, se nota satisfecho pues no siente exigencia alguna, maneja su tiempo a su acomodo, pues esta “entrando y saliendo sin ningún problema”. No tiene problema con las instrucciones y no tiene ninguna sugerencia concreta sobre algo que le falte al consultorio. (Ver figura 45).

*Figura 45. Imágenes actitud hacia la empresa Jeisson Murcia*



– **Apreciación hacia la función laboral.** Considera muy agradable trabajar en este consultorio, pues hay un ambiente de poca exigencia y mucha comprensión y colaboración. Afirma que próximamente empezará su curso para empezar a participar más laboralmente en este consultorio. A pesar de lo anterior, considera que se debe tener flexibilidad en el horario, pues “a veces no hay pacientes y nos toca hasta las ocho, entonces uno dice no, vámonos ya que no hay nada que hacer” (Ver figura 46).

*Figura 46. Imágenes apreciación función laboral Jeisson Murcia*





#### 8.4 Entrevistado 4: Alexander Murcia.

- Edad: entre 40 y 45 años.
- Profesión: Odontólogo 1
- Cargo dentro de la empresa: Gerente.

**Descripción preliminar.** En la entrevista tuvo una actitud bastante tranquila, señal de que no tiene ninguna presión y señal de que sabe lo que hace y lo hace de manera bien hecha. Es la cabeza de mando del consultorio junto con su hermano Jhon. Es ortodoncista y tiene el consultorio a cargo hace aproximadamente siete meses, se turnan con su hermano el manejo administrativo y de personal. Considera que tiene un buen consultorio, pero desea convertirlo en clínica, y es quien tiene mucho más claras las cosas tanto a nivel empresarial como a nivel familiar; comprende la situación que se vive en el consultorio y quiere reforzar el trato y ambiente familiar que se vive en el consultorio, con el fin de que se tenga claro por parte de sus hermanos y compañeros de trabajo la diferencia entre lo laboral y lo familiar. (Ver figura 47).

*Figura 47. Descripción preliminar Alexander Murcia*



- **Percepción de sí mismo.** Se vio una persona completamente tranquila, segura de su desempeño y confiada en que las cosas pueden mejorar. En el desarrollo de sus labores conserva su relación familiar, pero trata de aterrizarla a la relación laboral, aunque las cosas se tornan de manera difícil algunas veces. (Ver figura 48).

*Figura 48. Percepción de si mismo Alexander Murcia*



- **Relación con los demás.** Se nota que es una persona tranquila, que trata de manejar lo mejor posible al personal y trata de mantener el consultorio en calma. Sabe que hay conflictos causados por la relación familiar desarrollada en el entorno laboral, pero trata de manejarlos con cautela y profesionalismo, para evitar el deterioro del ambiente. Siente que no puede suspender o sancionar a sus familiares por razones laborales precisamente por tratarse de la familia. Considera que por ser una empresa de familia, se presta para que haya inconvenientes; se presta para que se pasen por alto algunas cosas y piensa que es algo que debería mejorar. (Ver figura 49).

*Figura 49. Relación con los demás Alexander Murcia*



- **Actitud hacia la empresa.** Es la persona más interesada en mejorar los aspectos de su organización para volverla más competitiva en todos los sentidos. Está preocupado por la situación actual y quiere resolver problemas que hasta ahora le han dejado desórdenes empresariales. Vale la pena resaltar que en este mismo consultorio se realizó recientemente otra tesis orientada hacia su reestructuración administrativa y financiera. (Ver figura 50).

*Figura 50. Actitud hacia la empresa Alexander Murcia*



- **Apreciación hacia la función laboral.** Es una persona que transmite tranquilidad y seguridad, le gusta lo que hace y lo realiza de manera satisfactoria. Desea llevar su consultorio más allá, quiere implementar nuevas medidas para tenerlo constituido de la manera más completa posible. (Ver figura 51).

*Figura 51. apreciación laboral Alexander Murcia*



## 8.5 Resultado Test Hemisferios

Para obtener estos resultados se aplicó el test que se encuentra en el anexo C.

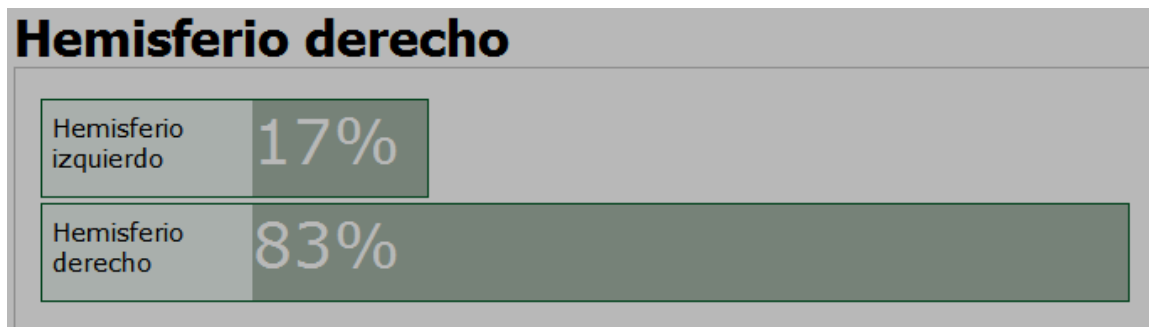
### 8.5.1 Resultado Hemisferios Señor Israel Murcia

Ambos hemisferios	
Hemisferio izquierdo	50%
Hemisferio derecho	50%

Sus dos hemisferios se encuentran bastante equilibrados. Usa el potencial de ambos, lógica y capacidad de razonamiento del hemisferio Izquierdo y la imaginación y creatividad del hemisferio Derecho. Al mantener este equilibrio no solo desarrollará todo su potencial sino que el mundo presentará más opciones ante sus ojos.

([www.estrategiaspnl.com/test-de-hemisferios-cerebrales-20-nuevaversion](http://www.estrategiaspnl.com/test-de-hemisferios-cerebrales-20-nuevaversion))

### 8.5.2 Resultados Hemisferios Señor Alexander Murcia

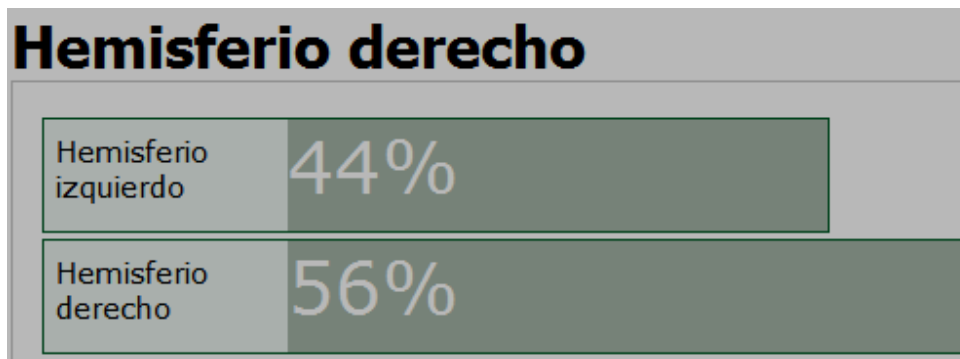


Principalmente utiliza el hemisferio Derecho del cerebro. Esto quiero decir que su forma de pensar es imaginativa, le gusta soñar, es bueno para la creatividad y la intuición. En estos campos se siente como pez en el agua, y muchas veces no sabe bien como logra o descubre las cosas pero las hace.

El hemisferio derecho es el encargado del lenguaje no verbal, de lo simbólico y el significado mismo del lenguaje, también se le conoce como el “lado femenino”, esto es, cumple funciones tradicionalmente atribuidas a las mujeres.

([www.estrategiaspnl.com/test-de-hemisferios-cerebrales-20-nuevaversion](http://www.estrategiaspnl.com/test-de-hemisferios-cerebrales-20-nuevaversion))

### 8.5.3 Resultado Hemisferios Señora Deisy Murcia



Principalmente utiliza el hemisferio Derecho del cerebro. Esto quiero decir que su forma de pensar es imaginativa, le gusta soñar, es bueno para la creatividad y la intuición. En estos campos se siente como pez en el agua, y muchas veces no sabe bien cómo logra o descubre las cosas pero las hace.

El hemisferio derecho es el encargado del lenguaje no verbal, de lo simbólico y el significado mismo del lenguaje, también se le conoce como el “lado femenino”, esto es, cumple funciones tradicionalmente atribuidas a las mujeres.

([www.estrategiaspnl.com/test-de-hemisferios-cerebrales-20-nuevaversion](http://www.estrategiaspnl.com/test-de-hemisferios-cerebrales-20-nuevaversion))

## 8.6 RESULTADOS TEST DE CANALES DE PERCEPCIÓN

### 8.6.1 Resultado canales de percepción señor Israel Murcia

Nº	Visual	Auditivo	Kinestésico
1	C	B	A
2	C	B	A
3	B	A	C
4	A	C	B
5	B	C	A
6	A	B	C
7	A	B	C
8	C	B	A
9	A	B	C
10	A	B	C
11	A	B	C
12	A	B	C
13	B	C	A
14	C	B	A
15	A	C	B
16	C	B	A
17	A	C	B
18	B	A	C
19	A	B	C
20	A	B	C
21	B	C	A
22	A	B	C
23	B	A	C
24	C	A	B
25	A	C	B
26	B	C	A
27	C	B	A
28	B	A	C
29	B	C	A
30	C	A	B
31	C	B	A
32	A	B	C
33	B	C	A
34	B	A	C
35	A	B	C
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>14</b>



De acuerdo al resultado del test Canales de Percepción del Sr. Israel Murcia se puede evidenciar que su canal predominante es el Kinético, el cual nos indica que es una persona sensitiva, lleva el corazón a flor de piel. Demuestra su sensibilidad y expresa espontáneamente sus sentimientos. Es la persona que puede llorar, emocionarse y deprimirse fácilmente.

Con este resultado y teniendo en cuenta la entrevista realizada (video), se evidencia que el Sr. Israel Murcia, siente total amor por su trabajo, al momento de hablar lo hace de manera pausada, refleja un estado de tranquilidad, sonríe en los momentos en que habla de su carrera por el consultorio Odontológico *Odont Expres Center*.

También se puede observar que como segundo canal de percepción está el Auditivo el cual indica que; Interpreta el mundo a partir de sus oídos y de los mensajes que le llegan, es conservador al vestir, gustan del silencio y es introvertido.

### 8.6.2 Resultado canales de percepción señor Alexander Murcia

Nº	Visual	Auditivo	Kinestésico
1	C	B	A
2	C	B	A
3	B	A	C
4	A	C	B
5	B	C	A
6	A	B	C
7	A	B	C
8	C	B	A
9	A	B	C
10	A	B	C
11	A	B	C
12	A	B	C
13	B	C	A
14	C	B	A
15	A	C	B
16	C	B	A
17	A	C	B
18	B	A	C
19	A	B	C
20	A	B	C
21	B	C	A
22	A	B	C
23	B	A	C
24	C	A	B
25	A	C	B
26	B	C	A
27	C	B	A
28	B	A	C
29	B	C	A
30	C	A	B
31	C	B	A
32	A	B	C
33	B	C	A
34	B	A	C
35	A	B	C
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>17</b>

De acuerdo al resultado del test Canales de Percepción del Sr. Alexander Murcia se puede evidenciar que su canal predominante es el Kinético, el cual nos indica que es una persona sensitiva, lleva el corazón a flor de piel. Demuestra su sensibilidad y expresa espontáneamente sus sentimientos. Es la persona que puede llorar, emocionarse y deprimirse fácilmente.

Con este resultado y teniendo en cuenta la entrevista realizada (video), se evidencia que el Sr. Alexander Murcia es una persona entusiasta, sus palabras son de ánimo, de alegría, muestra amor y efusividad al hablar de su trabajo, manteniendo siempre una sonrisa en su rostro, sin dejar de lado que en ciertos momentos su voz cambia y se siente más tenue como si estuviera triste, pero esto solo es el reflejo de los momentos que recuerda cómo se siente cuando las cosas dentro del consultorio no son como espera que sean, pero dejando claro que es un proceso que no puede cambiar de un momento a otro y teniendo en cuenta su lazo familiar, se evidencia que sueña con convertir su consultorio en una clínica odontológica y al hablar de esto se expresa con mucho sentimiento y emoción.

### 8.6.3 Resultado canales de percepción señora Deisy Murcia

Nº	Visual	Auditivo	Kinestésico
1	C	B	A
2	C	B	A
3	B	A	C
4	A	C	B
5	B	C	A
6	A	B	C
7	A	B	C
8	C	B	A
9	A	B	C
10	A	B	C
11	A	B	C
12	A	B	C
13	B	C	A
14	C	B	A
15	A	C	B
16	C	B	A
17	A	C	B
18	B	A	C
19	A	B	C
20	A	B	C
21	B	C	A
22	A	B	C
23	B	A	C
24	C	A	B
25	A	C	B
26	B	C	A
27	C	B	A
28	B	A	C
29	B	C	A
30	C	A	B
31	C	B	A
32	A	B	C
33	B	C	A
34	B	A	C
35	A	B	C
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>16</b>

De acuerdo al resultado del test Canales de Percepción de la Sra. Deisy Murcia se puede evidenciar que su canal predominante es el Kinético, el cual nos indica que es una persona sensitiva, lleva el corazón a flor de piel. Demuestra su sensibilidad y expresa espontáneamente sus sentimientos. Es la persona que puede llorar, emocionarse y deprimirse fácilmente.

Con este resultado y teniendo en cuenta la entrevista realizada (video), se evidencia que la Sra. Deisy Murcia es una persona muy alegre, emotiva, y al mismo tiempo de carácter fuerte. Durante la entrevista mantuvo una postura cómoda, un tono de voz adecuado y en algunas ocasiones sus respuestas se veían complementadas con respiraciones profundas y mayor nivel de concentración con el fin de responder de manera adecuada a las preguntas formuladas.

## **8.7 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS**

De las entrevistas se puede concluir que existen percepciones de insatisfacción con el clima laboral, que la relación familiar afecta la necesaria disciplina que debe haber en una empresa que pretende mantener su reconocimiento para que pueda ofrecer un futuro adecuado a todos los empleados, que además son miembros de una misma familia. También se concluye que la situación presente no permite que haya plena sinceridad y, por lo tanto, no hay una adecuada comunicación vertical ni horizontal.

Algunos de los miembros de la empresa sienten frustración frente a su futuro profesional y consideran que la asignación de funciones no son acordes con la formación profesional de los funcionarios y miembros de la familia. Al mismo tiempo, existe una cabeza que sabe hacia dónde debe ir el Consultorio y, sin embargo, no sabe cómo manejar el problema que existe por la influencia de las relaciones familiares en los aspectos laborales.

Algunos de los entrevistados no sienten obligación frente a los deberes propios de su cargo y les llama la atención la libertad de que gozan para entrar y salir del sitio de trabajo, lo que no es el mejor camino para llevar una empresa a una posición más avanzada que la actual.

También llama la atención que solamente el gerente manifestó sinceramente lo que percibe en la comunicación entre los integrantes de la empresa, mientras los demás desaprovechan la oportunidad de las entrevistas para expresar abiertamente su posición y su insatisfacción. Este hecho es evidencia de que no se manejan las relaciones familiares y laborales con el adecuado nivel de inteligencia emocional.

## 8.8 ANÁLISIS DOFA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “ODONT EXPRESS CENTER”

Aunque la presente investigación se centra en los temas relacionados con la comunicación, la visita permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, algunos de los cuales tienen relación directa con la comunicación y/o pueden ser resueltas en la medida en que se resuelvan los problemas de comunicación detectados. En las siguientes tablas se resume este análisis.

*Tabla 5. Análisis DOFA de la Empresa*

DEBILIDADES
La comunicación dentro del consultorio no es clara para todo el personal.
El poder de la alta dirección se ve limitado al momento de exigir el cumplimiento de normas disciplinarias
Algunas personas ocupan cargos que no se ajustan a su formación profesional
No se realizan las reuniones en la fechas establecidas.
No existen un procedimiento en cual se indiquen responsabilidades y funciones de cada trabajador
OPORTUNIDADES
La imagen que tiene el servicio entre su clientes es positiva.
El personal que labora en el consultorio cuenta con el conocimiento requerido para el desarrollo del negocio.
Las EPS no ofrecen todos los servicios de odontología por lo cual la demanda del servicio es permanente.
FORTALEZAS
La Gerencia de la empresa tiene claridad en sus objetivos a mediano y largo plazo.
Los usuarios del consultorio han expresado su agrado en los diferentes servicios ofrecidos por el consultorio y por el trato recibido por parte de los colaboradores.
El consultorio lleva varios años en el sector lo cual genera credibilidad y confianza.
El personal del consultorio tiene gran sentido de pertenencia hacia la empresa familiar.
AMENAZAS
El vínculo familiar existente en el consultorio puede llegar a generar un mal ambiente cuando existen roces familiares.
Al no tener claridad en funciones y responsabilidades pueden quedar tareas incompletas o no realizadas.
La falta de comunicación entre el personal del consultorio genera inconformidad, malos entendidos, disgustos falta de compromiso con sus funciones.

## **9. ESTRATEGIA PARA APLICACIÓN DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN LA EMPRESA**

### **9.1 OBJETIVO**

La aplicación de las técnicas de la Programación Neurolingüística en el Consultorio *Odont Express Center* tiene como principal objetivo resolver los problemas de comunicación identificados en el numeral 4.3 de la presente investigación, los que están ocasionando situaciones de insatisfacción de las personas que allí laboran y que pertenecen a la familia Murcia. La solución de estos problemas de comunicación es necesaria para que el Consultorio pueda cumplir con los planes de consolidación necesarios para asegurar su viabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

### **9.2 SITUACIONES A CORREGIR**

La visita efectuada por las autoras de la presente investigación a las instalaciones del Consultorio, así como las entrevistas efectuadas a las personas indicadas en el capítulo anterior, permitieron identificar, de manera concreta, las siguientes situaciones que requieren ser resueltas:

- La simultaneidad de las relaciones personales y laborales está limitando la posibilidad de que los directivos del consultorio ejerzan plenamente su autoridad y exijan el necesario cumplimiento de las normas laborales, lo cual impide que se elaboren, se difundan y se sigan planes concretos de mejoramiento del Consultorio.
- La comunicación entre los miembros de la familia Murcia que trabajan en el Consultorio no es plenamente sincera, lo que hace que dejen de tocar situaciones de insatisfacción tanto a nivel directivo como a nivel operativo.
- No existe asignación de funciones clara del personal operativo del Consultorio.



- Algunas personas ocupan cargos cuyas funciones no corresponden con el tipo de formación profesional recibida.
- Al no existir una asignación de funciones clara, no es posible aplicar normas disciplinarias estrictas, dado que resulta imposible exigir el cumplimiento de aquello que no es claramente responsabilidad de cada funcionario.
- No existe un análisis de cargas de trabajo por cada empleado, lo que puede originar sobrecarga de funciones en ciertas personas.
- El Consultorio no cuenta con análisis técnico de salarios ni es posible realizarlo actualmente, como consecuencia de la ausencia de funciones claras.
- No existen planes de carrera dentro del Consultorio, lo que genera incertidumbre sobre el futuro profesional y personal de las personas que allí laboran.
- Aunque no ha habido hasta el momento problemas críticos entre los funcionarios, la situación existente genera el riesgo de que se generen tales enfrentamientos pues cualquiera podría considerar que ciertas funciones son competencia de personas diferentes a cada quien.
- No existe un mecanismo formal de comunicación de políticas y estrategias entre los miembros del Consultorio, dado que no se llevan a cabo reuniones formales de comunicación.

### **9.3 ESTRATEGIA DE UTILIZACIÓN DE LA PNL EN EL CONSULTORIO**

Como se vio en el marco teórico, la Programación Neuro Lingüística permite identificar elementos no verbales en el marco de la comunicación entre las personas, los que pueden ser tanto o más importantes que los elementos verbales y que transmiten mucho más de lo que pueden hacerlo las palabras.

Por fortuna, se observó durante las entrevistas que el Gerente del Consultorio tiene claridad tanto sobre su función dentro de la organización, así como de lo que debe ser el futuro de la empresa y de lo que debe cambiarse en

relación con la dualidad familia – empresa que allí se presenta. Contando con este elemento, la estrategia más efectiva de aplicación de la PNL en el Consultorio Odontológico *Odont Express Center* puede ser la que se explica a continuación.

**9.3.1 Primera fase: sensibilización de la Gerencia.** Lo primero que debe hacerse es lograr que la gerencia comprenda la importancia y la urgencia de que se resuelva el problema de comunicación que existe en el Consultorio y que se haga consciente de las consecuencias que puede tener esta situación, en caso de mantenerse.

Aprovechando que el gerente tiene una visión general clara de la situación, lo que falta para culminar esta primera fase es generar sentido de urgencia, dado que, si bien existe conciencia de la situación, no existen acciones concretas que se estén haciendo para resolverla. Para lograr ese sentido de urgencia se puede simplemente confrontar al Gerente con los objetivos de largo y mediano plazo, haciendo que éstos se traduzcan en el diseño de un programa estratégico para los próximos cinco años.

En la medida en que el gerente defina de manera concreta y deje por escrito los objetivos estratégicos, se hará evidente que para poder convertirse en una verdadera clínica odontológica el Consultorio debe superar su situación actual no sólo en el aspecto financiero sino en su estructura y en su cultura organizacional; es decir, en la manera de hacer las cosas. Lograr ese salto cualitativo exige necesariamente que se superen las deficiencias de comunicación actuales.

Como producto de esta primera fase debe obtenerse un plan de acción tanto a mediano como a corto plazo, con actividades y fechas concretas. Para la realización de esta primera fase es necesario el análisis de otros temas además del problema de comunicación, pues los aspectos financieros, de mercadeo, técnicos y demás, también deberán resolverse. Sin embargo, por tratarse de una empresa familiar, en la que se mezclan asuntos personales y laborales, el aspecto

de comunicación será tal vez uno de los que primero deberá tratarse, como requisito para poder tocar de manera efectiva todos los demás temas.

**9.3.2 Segunda fase: sensibilización de los demás niveles de la empresa.** Una vez la Gerencia tenga claridad sobre los objetivos superiores que la organización debe alcanzar para ser viable en el mediano y largo plazo, será posible lograr su pleno compromiso con esta segunda fase. Resultará determinante para el éxito, de esta segunda fase, que todos los miembros de la familia y a la vez colaboradores del Consultorio, encuentren razones de ganancia, tanto colectivas como individuales, dentro del plan de trabajo que se les transmita. Por ejemplo, es de suponerse que en una Clínica Odontológica existen mayores posibilidades de desarrollo profesional, mayores ingresos y mejor calidad de vida no sólo para los odontólogos sino para otros profesionales, inclusive en áreas diferentes a la odontología, como por ejemplo en aspectos financieros, administrativos, de auditoría interna, de mercadeo y otros más que se requerirán para que el proyecto tenga éxito; si se resalta esta situación en el momento de presentar el proyecto a todos los miembros de la familia, será mucho más fácil lograr su compromiso con el éxito del mismo, pues al hacerlo estarán asegurando su futuro individual y colectivo.

Una vez dado a conocer el plan de mediano y largo plazo del Consultorio a toda la organización, también será necesario permitir que todos los presentes participen mediante sugerencias y propuestas que tiendan a mejorarlo, con lo cual ya no se tratará solo de una idea de la gerencia sino de un proyecto común tanto por sus implicaciones, como por su origen.

La motivación que generará este plan permitirá crear el ambiente propicio para que todos reconozcan, de manera abierta, la necesidad de superar las deficiencias de comunicación previamente mencionadas, como prerrequisito para poder afrontar con éxito el reto que significa sacar adelante el proyecto de convertirse en Clínica; esa sola motivación puede ser suficiente para que dichos inconvenientes se superen, siempre que se asegure la continuidad del plan de

trabajo que se diseñe. Es importante resaltar que, de la misma manera, si el cronograma se incumple por descuido o desatención, el efecto puede ser la generación de una situación de comunicación aún peor que la actual, como consecuencia de la frustración.

Como producto de esta segunda fase debe obtenerse un plan de trabajo mejorado con los aportes de todos los miembros de la familia, en el que se vean identificados sus objetivos personales y colectivos y con el cual todos estén comprometidos. Un segundo producto de esta fase debe ser el compromiso de todos los miembros de la familia que trabajan en el Consultorio, para superar los inconvenientes de comunicación existentes.

**9.3.3 Tercera fase. Superando los problemas de comunicación.** Una vez todos los miembros de la familia hayan sido sensibilizados y hayan reconocido los inconvenientes de comunicación existentes y la importancia de superarlos, la tercera fase será la de entrenamiento y la capacitación para el empleo de las técnicas de la programación neurolingüística. Es importante resaltar que si el entrenamiento y la capacitación en PNL se aplican sin que previamente se hayan surtido las fases uno y dos, la efectividad de dichas técnicas en la solución de los problemas de comunicación identificados, será transitoria.

Esta fase deberá consistir en unos talleres en los que se muestre a todos los asistentes material audiovisual que les permita, en primer lugar, aprender a identificar en los demás las expresiones no verbales que hacen parte de la comunicación, para después enseñarles a dominarlas y a aplicarlas de manera efectiva en su comunicación personal.

Como producto de esta tercera fase debe contarse con un grupo de personas que se comunican de manera efectiva entre sí y con las demás personas con quienes interactúan.

## 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Frente a los objetivos planteados para la presente investigación, se obtienen las siguientes conclusiones:

### 10.1 Conclusiones y recomendaciones para el Consultorio Odontológico “*ODONT EXPRESS CENTER*”

- Se identificaron plenamente las características empresariales actuales del Consultorio Odontológico *Odont Express Center*.
- La metodología empleada permitió diagnosticar en detalle la situación de las comunicaciones en el Consultorio Odontológico *Odont Express Center*.
- Se identificaron las implicaciones organizacionales que tiene la situación actual de las comunicaciones interpersonales que se presentan en el Consultorio Odontológico *Odont Express Center*.
- Se diseñó un plan de acción que consta de tres fases y cuya aplicación permitirá, no solamente superar la situación actual de las comunicaciones mediante el empleo de la programación neurolingüística, sino contar con un plan de acción conducente a lograr las metas estratégicas del Consultorio *Odont Express Center*.

La recomendación principal que surge de la investigación es hacia el Gerente del Consultorio, quien debe asumir la responsabilidad de liderar la ejecución del plan de acción definido en la investigación, no solo para beneficio de los miembros de la familia que trabajan en el *Odont Express Center* y para el suyo propio, sino para sus usuarios, quienes durante años han confiado en la organización.

## 10.2 Conclusiones y recomendaciones generales

- Se verificó que por medio de la Programación Neurolingüística se pueden encontrar diferentes alternativas para la solución de conflictos laborales y personales.
- La Programación Neurolingüística es una herramienta necesaria para fomentar el liderazgo y el proceso de negociación tanto a nivel organizacional como a nivel personal.
- La implementación y utilización de la Programación Neurolingüística nos brindó diferentes herramientas y estrategias para redefinir la manera como se toman las cosas que ya se tienen programadas en nuestro cerebro y cómo podemos reprogramar este tipo de situaciones para lograr una mejor comunicación en los aspectos laborales y personales.
- Se observó que a través de los tipos de comunicación verbal y no verbal se encuentran instrumentos que permiten desarrollar de manera favorable la resolución de los diferentes conflictos.
- La aplicabilidad de la Programación Neurolingüística genera un clima organizacional agradable, ya que fortalece la filosofía organizacional a través del fortalecimiento de la filosofía personal.
- La Programación Neurolingüística brinda a la persona herramientas constantes para su autoevaluación, las cuales le permiten encontrar mejoras que repercuten a nivel laboral, convirtiéndose estas actitudes en factores de éxito.

La recomendación general que proponemos de esta investigación es utilizar las herramientas que brinda la Programación Neurolingüística para el proceso de comunicación como lo son el “rapport” con los demás, para lograr una mejor comunicación y entendimiento liberando los paradigmas mentales que se tienen de los demás y de uno mismo logrando un grado de control personal que aportará confianza además de estimular la autoestima, generar beneficios en los logros personales, en las relaciones con los demás y en un desarrollo personal a largo

plazo, más aun teniendo en cuenta que las técnicas de PNL ayudarán a afrontar las situaciones problemáticas de una manera creativa y llena de recursos, teniendo en cuenta que se experimentan cambios personales que contribuyen a los cambios a favor con las demás personas y en diferentes circunstancias.

Adicional a lo anterior, no basta con sólo tener deseos de lograrlo, es necesario que en este caso, la gerencia tome el liderazgo y empiece a ejecutar acciones basadas en los fundamentos que brinda la PNL, con el fin de empezar a armonizar su ambiente laboral y el de sus subalternos para llegar a acuerdos satisfactorios en el desarrollo de su proceso, logrando de esta manera que las relaciones personales se vuelvan mucho más productivas y satisfactorias y al mismo tiempo se consiga la efectividad en todo tipo de negociaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- Alhama, R. (1948). *Nuevas formas organizacionales*. Bruselas.
- Arredondo, L. (2002). *Sea un comunicador excelente*. España: McGraw-Hill Profesional.
- Baquero, S., & Jimenez, S. (2010). Reestructuración Administrativa y Financiera para el consultorio odontológico odont Express Center. Bogotá.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cudicchio, C. (2006). *La PNL: las claves para una mejor comunicación*.
- Díaz y Nuñez. (2010), Psicología Clínica. Universidad Autónoma Metropolitana. México D.F. p. 122.
- Flores de Gortari, S., & Orozco Gutierrez, E. (1973). *Hacia una comunicación administrativa integral*. México: Trillas.
- Gaviria, M. (2005). *La economía popular en las zonas urbanas. El caso de las viviendas de uso mixto en el área metropolitana*. Universidad Tecnológica de Pereira y Universidad Católica popular de Risaralda.
- Gianella, C. (2009). Los dilemas de la definición pública en salud en el contexto del seguimiento de la sentencia. Revista HH journal, Health and Human R.
- Harris, C. (2006). *Los elementos de PNL*. Chile.



- Hellrinegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: CENGAGE Learning.
- Homs Quiroga, R. (1990). *La Comunicaicón en la Empresa*. México: Grupo editorial Iberoamérica.
- Jennings, M., & Churchill, D. (1991). *Como Gerenciar la Comunicación corporativa*. Bogota: LEGIS EDITORES.
- Jimenez, D. F. (2006). *Comunicación Empresarial Plan Estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Koontz, O. y. (1972). *Curso de Administracion Moderna* (6 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (12 ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Lacoutire, R. Sociedades de Familia en Colombia año 2005. Superintendencia de Sociedades.
- León, G. (2006). *La Comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo*. México: Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Sonora.
- Macias, E. G. (1973). *Hacia un trabajon social liberador*. Buenos Aires: Editorial Humanitas.
- Mendez, C. (2009). *Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Mexico: LIMUSA S.A.
- Nosnik, A., & Martinez de Velasco, A. (1988). *Comunicación Organizacional práctica*. México: Trillas s.a.
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento Organizacional Conceptos, controversias y Aplicaciones* (6 ed.). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1996). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). Mexico: Prentice-Hall.

Rueda Galvis, J. (2009). *Entorno y Gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. Bogotá.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento*. Bogotá: 3R editores.

Torres, E. (2001). *Programación Neurolingüística: eje transversal de comunicación en el individuo para la gestión de ventas*. Zulia, Venezuela: Universidad Rafael Bellosó Chacín.

## **ANEXO A**

### ***Cuestionario para entrevista***

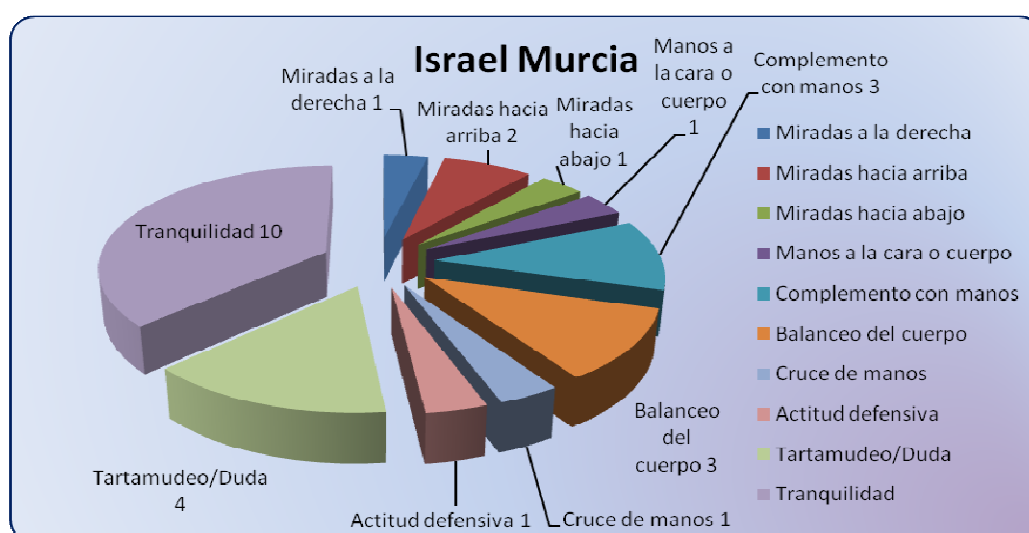
1. ¿Cómo define el ambiente que se vive en el consultorio?
2. ¿Considera el consultorio como la empresa en que quiere seguir trabajando mucho tiempo?
3. ¿Cómo se siente en su puesto de trabajo?
4. ¿Se siente realizado u obligado?
5. ¿Cómo es la comunicación en el grupo?
6. Por ser empresa de familia usted considera que los problemas familiares influyen en lo laboral?
7. ¿Cree usted que tiene el cargo que se merece de acuerdo a su situación familiar?
8. ¿En algún momento se ha sentido maltratado por algún compañero?
9. ¿Qué le falta al consultorio para que usted sienta que es el lugar ideal para trabajar?
10. ¿Tiene claros los niveles jerárquicos del consultorio?
11. ¿Cómo considera la comunicación con sus jefes y compañeros?
12. ¿Cómo es el trato profesional con ellos?
13. ¿Asiste a reuniones sobre el consultorio?
14. ¿Cuándo se realiza algún cambio, a usted se le comunica?
15. ¿Qué medios de comunicación usan en el consultorio?
16. ¿Qué considera puede aportar como trabajador para mejoras en la relación?
17. En términos generales, qué le incomoda ó disgusta del consultorio? De las personas?

## ANEXO B

### Entrevistas de diagnóstico cuantitativo

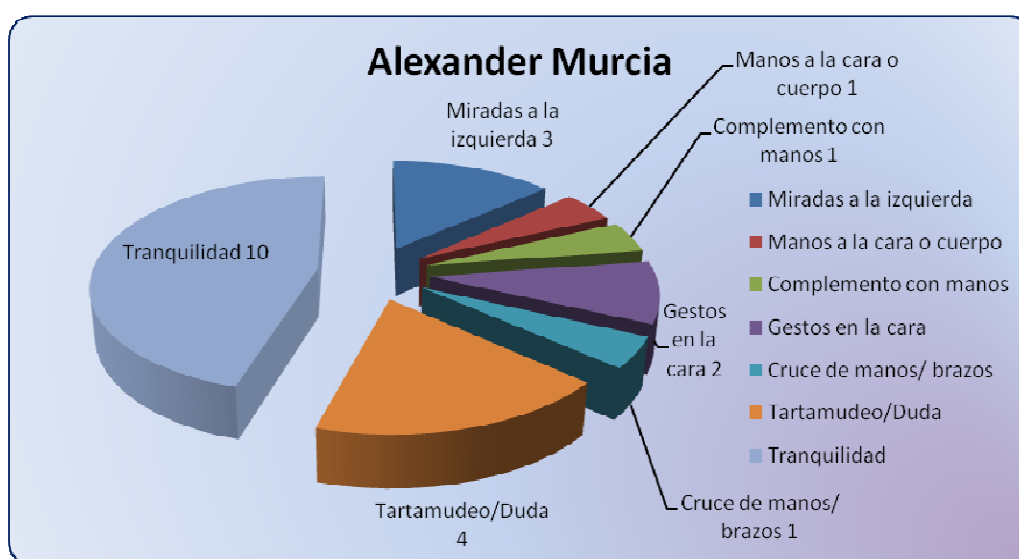
#### Análisis cuantitativo Israel Murcia

Israel Murcia								
ASPECTOS	Nunca	Nº	Pocas veces	Nº	Constantemente	Nº	Siempre	Nº
Miradas a la derecha			X	1				
Miradas a la izquierda	X							
Miradas hacia arriba			X	2				
Miradas hacia abajo			X	1				
Manos a la cara o cuerpo			X	1				
Complemento con manos			X	3				
Balanceo del cuerpo			X	3				
Gestos en la cara	X							
Uso de objetos distractores	X							
Cruce de manos			X	1				
Actitud defensiva			X	1				
Tartamudeo/Duda			X	4				
Tranquilidad							X	10



### Análisis cuantitativo Alexander Murcia

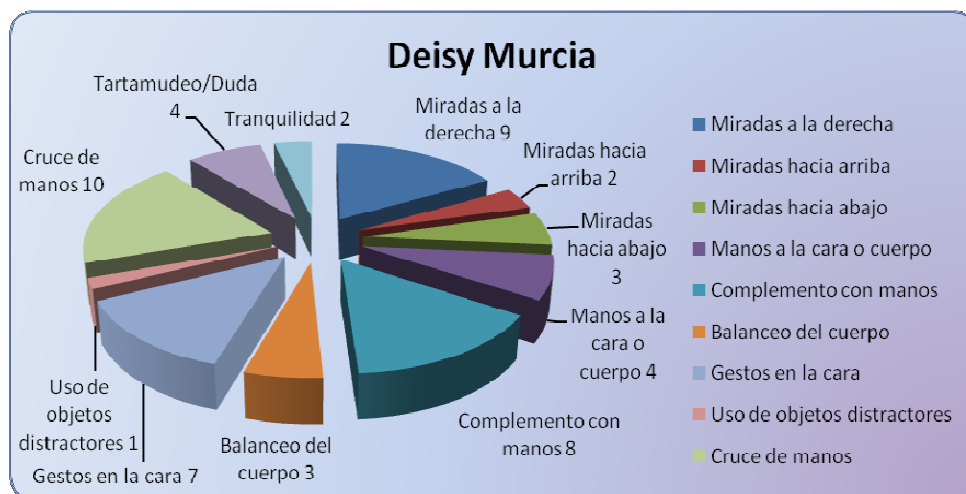
Alexander Murcia								
ASPECTOS	Nunca	Nº	Pocas veces	Nº	Constantemente	Nº	Siempre	Nº
Miradas a la derecha								
Miradas a la izquierda			X	3				
Miradas hacia arriba								
Miradas hacia abajo								
Manos a la cara o cuerpo			X	1				
Complemento con manos			X	1				
Balanceo del cuerpo	X							
Gestos en la cara			X	2				
Uso de objetos distractores	X							
Cruce de manos/ brazos			X	1				
Actitud defensiva	X							
Tartamudeo/Duda			X	4				
Tranquilidad							X	



### Análisis cuantitativo Deisy Murcia

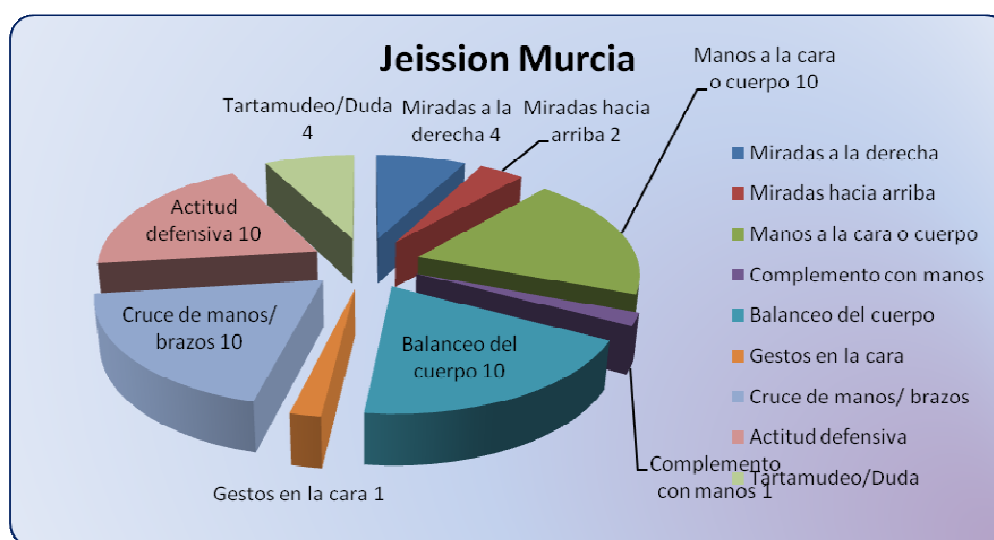
Deisy Murcia								
ASPECTOS	Nunca	Nº		Nº	Constantemente	Nº	Siempre	Nº
Miradas a la derecha					X	9		
Miradas a la izquierda	X							
Miradas hacia arriba			X	2				
Miradas hacia abajo			X	3				
Manos a la cara o cuerpo			X	4				
Complemento con manos					X	8		
Balanceo del cuerpo			X	3				
Gestos en la cara					X	7		
Uso de objetos distractores			X	1				
Cruce de manos					X	10		
Actitud defensiva	X							
Tartamudeo/Duda			X	4				
Tranquilidad			X	2				

CASI TODO EL TIEMPO



### Análisis cuantitativo Jeisson Murcia

Jeisson Murcia								
ASPECTOS	Nunca	Nº	Pocas veces	Nº	Constantemente	Nº	Siempre	Nº
Miradas a la derecha					X	4		
Miradas a la izquierda								
Miradas hacia arriba			X	2				
Miradas hacia abajo								
Manos a la cara o cuerpo							X	1
Complemento con manos			X	1				
Balanceo del cuerpo							X	1
Gestos en la cara			X	1				
Uso de objetos distractores								
Cruce de manos/ brazos							X	1
Actitud defensiva							X	1
Tartamudeo/Duda			X	4				
Tranquilidad	X							



## **ANEXO C**

### ***Test hemisferios***

#### **1. Ante un cumpleaños próximo:**

- A. Me gustaría organizar una fiesta el día de mi cumpleaños.
- B. El próximo viernes es mi cumpleaños.

#### **2. Al asistir a una conferencia:**

- A. Es bueno tomar notas y así repasarlas después.
- B. El tomar notas de la conferencia me tranquiliza.

#### **3. Al velar a un enfermo:**

- A. Prefiero quedarme con él y así me quedo más tranquilo.
- B. Es bueno quedarme con él por si se le ofrece algo.

#### **4. Al pensar en las vacaciones próximas:**

- A. Tenemos que organizar perfectamente las vacaciones.
- B. Tengo grandes planes para las vacaciones.

#### **5. Ante el retraso de un ser querido:**

- A. Muy tarde y ya debería de estar aquí.
- B. Me tiene preocupada ya que no llega.

#### **6. Ante un familiar en problemas:**

- A. No es bueno que se preocupe tanto.



B. Me duele que se preocupe tanto.

**7. Al ganarse la lotería:**

A. Sería una gran ayuda para salir de mis deudas

B. Podría hacer maravillas.

**8. Al escoger qué estudiar:**

A. En estos momentos es una carrera muy bien remunerada.

B. Es algo que me gusta mucho y donde yo puedo ser exitoso.

**9. Ante trabajo rezagado:**

A. Tengo que sacar el trabajo antes de que se me acumule más.

B. Me da mucha flojera ver tanto trabajo rezagado.

**10. Ante un proyecto importante:**

A. Si yo logro realizarlo, las ganancias serían estupendas.

B. Analizándolo, las posibilidades de fracasar son pocas

**11. Ante una competencia:**

A. Estoy muy emocionado en participar.

B. Tengo que romper mi propio record.

**12. Al regresar de un banquete:**

A. Todo estuvo exquisito.

B. Parece que realmente se esforzaron en cada platillo.

**13. Al comprar un televisor:**

- A. Me llevo el televisor y a ver dónde lo acomodo.
- B. Tengo que medir el espacio para verificar que la pantalla quepa.

**14. Ante una crisis económica:**

- A. Hay que hacer una lista para suprimir gastos innecesarios.
- B. Hay que apretarse el cinturón.

**15. Al cambiarse de ciudad:**

- A. Es muy emocionante conocer a nuevas personas.
- B. Hay que empezar a ubicarse en los alrededores.

**16. Al ir de compras a un supermercado:**

- A. Pasa por los pasillos de la tienda para ver que necesitas o se te antoja.
- B. Llevas una lista de lo que tienes que adquirir.

**17. Al ingresar a un gimnasio:**

- A. Lo haces porque sabes que es bueno para tu salud y para tu figura.
- B. El hacer ejercicio me hace sentir bien y que mi ropa me quede mejor.

**18. Al escoger mi ropa diariamente:**

- A. Esta ropa no me la conocen dónde voy hoy.
- B. Estos colores me van muy bien.

## **ANEXO D**

### ***Test canales de percepción***

1. Si pudiera gastar \$200,000 en uno de los artículos siguientes, ¿Cuál elegiría?

- a) Un mueble nuevo
- b) Un estéreo nuevo
- c) Un televisor

2. ¿Qué prefiere hacer?

- a) Quedarse en casa
- b) Ir a un concierto
- c) Ir al cine

3. Si en lugar de vacaciones, realizara alguna de las siguientes actividades, ¿Cuál elegiría?

- a) Ir a una conferencia
- b) Dar un paseo
- c) Descansar

4. ¿Cuál de estos ambientes le gusta más?

- a) Uno con una vista espléndida
- b) Uno en que se sienta la brisa del océano
- c) Uno en un lugar tranquilo

5. ¿A qué evento prefiere ir?

- a) A una boda
- b) A una exposición
- c) A una reunión social

6. ¿Cómo se considera?

- a) Deportista
- b) Estudioso
- c) Humanitario

7. Para mantener una comunicación con un amigo, ¿Qué medios prefiere?

- a) Por carta
- b) Por teléfono
- c) Comiendo juntos

8. ¿Cómo prefiere pasar el tiempo libre?

- a) Conversando
- b) Jugando
- c) Mirando algo con detalle

9. Si no encuentra las llaves, ¿Qué hace?

- a) Las busca mirando por todas partes
- b) Sacude los bolsillos o la cartera para oír un ruido
- c) Busca al tacto

10. Si tuviera que quedarse en una isla desierta ¿Qué preferiría llevar?

- a) Algunos libros
- b) Un radio portátil
- c) Bolsa para dormir

11. ¿Cómo es su forma de vestir?

- a) Impecable
- b) Informal
- c) Muy informal

12. En cuanto a la moda ¿Cómo la prefiere?

- a) Como se usa
- b) Muy elegante
- c) Cómoda

13. Si tuviera todo el dinero necesario ¿Qué haría?

- a) Comprar una hermosa casa para vivir
- b) Viajar y conocer el mundo
- c) Relacionarse con mucha gente

14. ¿Qué le gustaría ser?

- a) Un gran médico
- b) Un gran músico
- c) Un gran pintor

15. ¿Qué le atrae más de una fiesta?

- a) La iluminación
- b) El perfume de alguien
- c) La música

16. Le presentan a un(a) joven encantador(a) e inmediatamente...

- a) Siente mariposas en el estómago
- b) Inicia una conversación preguntando sobre sus pasatiempos, gustos, etc.
- c) Imagina una escena en donde están los dos abrazados.

17. Encuentra una cucaracha en el suelo y ...

- a) La mira como si estuviera en un trance hipnótico
- b) La aplasta de inmediato con el zapato
- c) Se dice constantemente: "Ten valor y máatala ... ten valor y máatala..."

18. Llega a una reunión en donde no conoce a nadie y ...

- a) Localiza el sistema de sonido y se interesa por la selección de música
- b) Mira a su alrededor buscando a la persona más atractiva
- c) Se acerca a la mesa de los bocadillos y los pruebas

19. Está en una cena elegante y de pronto le sirven un platillo que no le gusta y ...

- a) Trata de convencerse que sí le gustará
- b) Pide disculpas explicando que no tiene hambre
- c) Pretende que le han servido un platillo distinto y lo come.

20. Discute con su mejor amigo(a) y luego que recapacita ...

- a) Escribe una carta pidiéndole una disculpa
- b) L(o/a) llama por teléfono y le pide una disculpa
- c) L(o/a) busca para darle un fuerte abrazo y pedirle una disculpa

21. Encuentra que su pareja se comporta fríamente contigo, y usted...

- a) Toma su mano y trata de investigar que está pasando
- b) Imagina que está saliendo con otra persona
- c) Le pregunta qué es lo que ocurre

22. Está en la primera cita con la persona de sus sueños, y usted...

- a) Ve fijamente su rostro, pero de pronto no se le ocurre nada que decir
- b) Habla y habla sin parar
- c) Se siente confundid(o/a) y empieza a mover una pierna incontrolablemente

23. Es su cumpleaños, le regalan un bono para usar en Sanborn's, y usted...

- a) Compra discos de su música preferida
- b) Compra libros o revistas
- c) Invita a su mejor amig(o/a) a comer al restaurante

24. A la hora de tomar una decisión muy importante ...

- a) Elige la opción que suena mejor
- b) Se guía por su intuición y decide qué es lo mejor
- c) Elige la opción que se ve mejor

25. Durante una discusión le afecta más...

- a) El punto de vista de la otra persona
- b) Los sentimientos de la otra persona
- c) El tono de voz de la otra persona

26. Se nota su estado de ánimo en...

- a) Los sentimientos que comparte
- b) La forma en que viste
- c) Su tono de voz

27. Tiene facilidad para encontrar...

- a) Los muebles más cómodos
- b) El volumen ideal de un sistema de sonido
- c) La mejor combinación de colores

28. El fin de semana prefiere...

- a) Escuchar música o leer un buen libro
- b) Ver la televisión o ir al cine
- c) Hacer manualidades o ejercicios

29. Cuando conoce a alguien se fija en..

- a) La forma en que se mueve
- b) La forma en que viste
- c) La forma en que habla

30. Aprende más fácilmente cuando...

- a) Le dicen cómo hacerlo
- b) Le dan la oportunidad de hacerlo
- c) Le muestran cómo hacerlo

31. Se encuentra en una ciudad desconocida y debe encontrar una dirección, usted...

- a) Sigue sus corazonadas
- b) Pregunta cómo llegar
- c) Usa un mapa

32. Prefiere las revistas ...

- a) Con excelentes fotografías
- b) Que hablan de temas interesantes
- c) De manualidades o deportes

33. Cuando tiene muchas cosas por realizar ...

- a) Se siente incómod(o/a) hasta que las hace
- b) Hace una lista
- c) Se recuerda una y otra vez lo que hay que hacer

34. Alguien le está contando un problema personal y usted...

- a) Trata de escuchar atentamente lo que le quiere decir
- b) Trata de ver su situación
- c) Trata de sentir por lo que está pasando

35. Prefiere los lugares...

- a) Con muchas cosas interesantes que ver
- b) Con una buena música
- c) Con un buen ambiente