

## **CONSTRUCTO DE COMUNICACIÓN GERENCIAL BASADO EN LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA EL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DE YARACUY**

*Jaimes, César  
Medina, Vivian*

### **RESUMEN**

*Las investigaciones relacionadas con la comunicación, han despertado interés en los estudiosos de las organizaciones, empresarios y gerentes interesados en mejorar la producción laboral. De allí la importancia de estudiar acciones y reacciones en el contexto de las organizaciones educativas. La preocupación del investigador fue la búsqueda de significados vivenciales de los docentes y los gerentes en sus experiencias personales, sociales, laborales y culturales, para captar su punto de vista de producir y vivir la realidad socio-laboral-cultural. En la investigación se desarrolló la subjetividad como espacio de construcción de la vida cotidiana del gerente educativo y como escenario básico para interpretar su realidad perso-social-laboral-cultural. Se asumió una metodología cualitativa interpretativa, con enfoque fenomenológico, considerando un diseño flexible. La técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada en profundidad. La realidad epistémica del estudio transcurrió en los planos subjetivo e intersubjetivo. La interpretación de los hallazgos permitió generar un constructo de comunicación gerencial, basado en la programación neurolingüística para el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy. .*

*Palabras claves: Comunicación, Programación Neurolingüística*

### **CONSTRUCT OF MANAGEMENT COMMUNICATION BASED ON NEUROLINGUISTIC PROGRAMMING FOR YARACUY TECHNOLOGY INSTITUTE**

### **ABSTRACT**

*Investigations in relation to the communication in an organization have attracted interest to scholars of organizations, entrepreneurs and managers interested in going to improve labor production processes. Human resources are a fundamental and important element the importance of studying actions and reactions within that context in the educational organizations. The concern of the researcher is the search for experiential meanings of teachers and managers on their personal experiences social labor and cultural, to try a kind of knowledge to grasp his point of view of produce and live the socio-labor-cultural reality. Assumed an interpretative, qualitative methodology with phenomenological whereas, flexible design that emerged from the investigative process which took into account the need to review and compare the information provided by teachers and managers approach. The technique for collecting information was the interview, semi-structured in depth. Epistemic study reality was spent at the subjective and intersubjective levels. The interpretation of the findings generated a construct of management communication based on the neurolinguistic programming for the IUTY.*

*Keywords: Communication, Neurolinguistic programming.*

## 1. Introducción

El tema de la comunicación, como ciencia social, es extenso y variado; está asociado a las teorías de aprendizaje, a los ritos, roles, reglas de las relaciones interpersonales, dinámicas y procesos de grupo, a los factores que intervienen en las estructuras cerebrales, tanto la superficial como la profunda, las funciones, efectos e influencias de los llamados *medios de comunicación de masas*, a las recientes tecnologías de información y comunicación, al tema de la comunicación intercultural, a las interpretaciones psicosociales del comportamiento no verbal en la comunicación diaria, a los mecanismos de control social que mediante la comunicación persuasiva ejercen ciertas instituciones políticas, publicitarias, religiosas y educativas sobre el comportamiento social de los individuos y grupos, y en definitiva, a todos los procesos del lenguaje asociados con la cultura, y la creación de mapas cognitivos y conductuales que sirvan para el mantenimiento o transformación de determinadas estructuras sociales.

Por lo anteriormente expresado, la presente investigación buscó los significados que surgieron de los informantes del estudio, siendo éstos los docentes, y gerentes educativos en su contexto vivencial-laboral-social, como lo es el Instituto Universitario de Tecnología de Yaracuy (IUTY), con el fin de generar un constructo de comunicación gerencial, basado en la programación neurolingüística,

## 2. Momentos de la investigación

La investigación estuvo integrada por cinco (5) momentos: En el momento I se presenta el problema con su contextualización y los propósitos que orientan el estudio. El momento II está conformado por los antecedentes relacionados con la investigación y las consideraciones teóricas que le dan sustento a la misma. En el momento III se hace referencia a la utilidad metodológica, los informantes, los fundamentos epistemológicos y al camino que permitió generar una solución al problema planteado. En el momento IV se presentan y analizan de los resultados. Por último, en el momento V se presentan las partes que constituyen el constructo.

### 2.1 Momento I

En el caso específico del contexto social donde se llevó a cabo la investigación, frecuentemente no existe comunicación y orientaciones concretas y oportunas de los gerentes de alto mando para sus subordinados, lo que también podría estar originando cierto malestar motivacional en los gerentes medios y en los docentes adscritos a cada uno de los departamentos y unidades académicas

del IUTY. La versión antes señalada fue aportada por los informantes en sus narrativas cuando se realizó la entrevista.

Cayrol (2001:45) establece que en el “comportamiento humano las personas son portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo y la comunicación”. No debe olvidarse que son portadores de diferentes características de personalidad, expectativa y objetivos individuales. Por ello, presentan ciertas particularidades que modelan el comportamiento dentro de las organizaciones.

Situación gerencial que se evidencia al prestar atención a las propias narrativas de los gerentes medios del IUTY; quienes sobre este particular afirman:

*... otra cosa importante es la parte motivacional o incentivos, aquí en el IUTY no motivan a nadie, eso puede ser lo que está causando que se genere algunos comportamientos no adecuados en nosotros (...) Yo diría que los intereses individuales, aquí pareciera que están por sobre los intereses organizacionales (...) Hay que hacer malabares para que los docentes y algunos colegas gerentes se identifiquen con la filosofía de la institución (...) Pareciera que están sólo por el sueldo solamente y que no les importa más nada. (Versión, manifestada por el informante I, código ID2Ma, el día 04/03/2008).*

Carrión (2001:67) establece “la PNL es una disciplina que permite desarrollar competencias en el manejo de la comunicación como herramientas fundamentales para sostener relaciones exitosas con el entorno”.

Esta interesante postura de los autores, fortalece la narrativa de los actores sociales del IUTY, cuando manifiestan:

*Aquí en este instituto, pareciera que a los demás colegas que están en los departamentos, les da miedo el saber que hay docentes que tienen capacidad de pensamiento proactivo (...) es como si estuvieran en desventaja en relación a la capacidad profesional y gerencial. (...) En ocasiones he recurrido al uso de la persuasión, del rapport, acompañamiento, a ponerme en la misma posición del docente (...) A veces los miro a los ojos, también les observo sus movimientos corporales, sus gestos, sus movimientos de manos, en fin su lenguaje corporal. (...) Eso que hago me ha dado resultado, de verdad que sí. (Versión aportada por el Informante IV, código ID1Mb, el día 04/03/2008).*

Las narrativas anteriores condujeron a los investigadores a plantearse los siguientes propósitos específicos que orientaron la investigación:

1. Indagar sobre el proceso de la comunicación gerencial que se manifiesta en el IUTY.

2. Develar los fundamentos de la comunicación gerencial y de la programación neurolingüística, que subyacen en el desenvolvimiento cotidiano de los gerentes del IUTY.
3. Recopilar los lineamientos académicos e institucionales para el constructo de comunicación basado en la programación neurolingüística en el IUTY.
4. Elaborar el constructo de comunicación gerencial, basado en la programación neurolingüística para el IUTY.

## 2.2 Momento II

A continuación se presentan los antecedentes relacionados con la investigación y las consideraciones teóricas que le dan sustento a la misma. En primer lugar se muestra el cuadro resumen de las teorías sobre la comunicación en las organizaciones, que le dieron soporte al estudio; luego, las de la programación neurolingüística.

**Cuadro N° 1: Resumen de las teorías de la comunicación en las organizaciones.**

<i>Autor</i>	<i>Teoría</i>	<i>Característica</i>	<i>Aporte al tema de estudio</i>	<i>Aportes realizados por otros autores.</i>
Frederick	Clásica.	Sistematización de la actividad organizada.	Estructura organizacional más eficiente.	Taylor: Psicología humana, especialización de tareas, motivación.
Frederick	Humanística.	El rendimiento organizacional está bajo el interés de los supervisores y gerentes. Se centra en el desarrollo y la autorrealización.	Importancia a las relaciones interpersonales y a las normas y métodos de supervisión y gerencia. Además a la participación horizontal de los empleados.	Taylor: base fundamental para establecer ésta teoría humanista.
Katz y Kahn.	Sistemas.	Organizaciones como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente.	Organizaciones compuestas por partes interdependientes, que no se pueden comprender por separado.	Bertalanffy: A pesar de haber dado sus aportes en el enfoque sistémico, también consideró el equilibrio dinámico de las organizaciones, convertir en energía la información interna y externa a su sistema.
Lawrence, F	Contingencia.	Lo que hace eficiente a una organización, no puede hacerla a otra, por las tareas.	La realización de tareas depende de las características de la gente.	Burns y Stalker: proceso comunicacional en las organizaciones para poder lograr las tareas.

*Fuente: recopilado por los autores.*

**Cuadro N° 2: Fundamentos teóricos de la Programación Neurolingüística.**

<i>Aspectos Básicos de la PNL</i>	<i>Procedimientos Esenciales</i>
<i>Rapport.</i>	El establecimiento de rapport con las personas con quienes se trabaja, disminuye grandemente la resistencia. Cudicio (1992, p. 92).
<i>Lenguaje sensorial y señales verbales.</i>	La recolección adecuada de la información que se necesita, tanto como sea posible a través del lenguaje sensorial específico: ver, oír, gustar, y oler, prestando atención a las señales verbales y no verbales Cudicio (1992, p. 112).
<i>Entrevistas.</i>	La conducción efectiva de la entrevista y presentaciones de ideas en forma consistente y congruente con el estilo y modelos de los interlocutores. Sambrano (1997, p. 47).
<i>Efectos del mensaje.</i>	La detección del efecto que el mensaje, y los meta mensajes del comunicador-gerente, provoca en los demás, para responder adecuadamente. Sambrano (1997, p. 89).
<i>Observación.</i>	La observación del lenguaje verbal y no verbal del interlocutor puede identificar los estilo de comportamiento, y de interacción, o para manejar objeciones. Istúriz y Carpio (1998, p. 57).
<i>Identificación de estrategias.</i>	La identificación de estrategias de acción que usan las personas para el logro de resultados, permite evaluar la funcionalidad de dichas estrategias, o instalar otras. Cayrol (2001, p. 75).
<i>Modelaje.</i>	La aplicación de la herramienta de modelaje o modelado para el aprendizaje de alguna destreza efectiva, como actuar de modelo de si mismo. Cayrol (2001, p. 98).
<i>Anclas.</i>	La posibilidad de anclar conductas positivas y de anclar comportamientos limitantes, en forma controlada, tanto en otras personas como en si mismo, mediante procedimientos de anclaje y auto anclaje. Carrión (2007, p. 58).
<i>Reencuadre.</i>	Destreza eminentemente lingüística, para aprender a redefinir o resignificar situaciones aparentemente negativas, a través de un cambio de perspectiva, y que permita percibir los hechos de manera distinta y en consecuencia actuar en forma diferente Carrión (2007, p. 96).

*Fuente: recopilado por los autores.*

### 2.3 Momento III

Por su pertinencia socioeducativa, la investigación fue afrontada desde la perspectiva cualitativa, en la que se plasmó un fenómeno desde el que se generó

el proceso de producción de conocimientos, mediante la interpretación de los significados que construyeron los distintos informantes, actores sociales de la realidad que se vivencia en el escenario del IUTY. Es decir, la verdad fue versionada a partir de los intercambios subjetivos que realizaron los informantes

Los informantes en el estudio fueron los docentes de las diferentes categorías académicas de la institución, quienes desempeñan funciones gerenciales. Los criterios que se establecieron para la selección de los sujetos en la investigación fueron: en primer lugar, que ocuparan un cargo gerencial (jefes de divisiones o de departamentos) y en segundo lugar, que fueran gerentes según el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios, conjuntamente con las líneas orientadoras para la comisión de modernización y transformación del Instituto., emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior

En este sentido, los informantes que reunían las características antes mencionadas fueron cinco (5), constituidos por dos (2) del género masculino; y tres (3) del género femenino, a quienes se les asignó en el estudio un código en letras mayúsculas, el cual diferencia el género masculino o femenino. Para los informantes (I) docente (D) del género masculino (2) y con maestría (M) o doctorado (D<sup>o</sup>) se le asignó el código (ID2M) o (ID2D<sup>o</sup>) dependiendo del estudio de post-grado alcanzado del informante; y el código (ID1M) o (ID1D<sup>o</sup>), para los informantes ordinarios del género femenino con maestría o doctorado; también se le agregó una consonante en minúscula para indicar el orden en las narraciones de las entrevistas (ID1Ma); (ID1Mb); (ID1Mc), para los tres informantes del género femenino; (ID2Ma); (ID2Mb), para los informantes del género masculino.

La realidad epistémica del estudio transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo. La posición ontológica asumida en el presente trabajo es la forma en la cual se contempló el mundo en esta institución educativa universitaria; cómo se percibía la realidad circulante y se asomó a ella desde la multiplicidad de las realidades, donde cada sujeto es capaz de crear su propia realidad, esto es ubicándonos en el mundo subjetivo, y cuando se crea entre los sujetos de una misma comunidad es un mundo intersubjetivo específico para cada contexto.

La utilidad metodológica del estudio radicó en la forma de estudiar el proceso de comunicación gerencial basado en la programación neurolingüística para el IUTY, con un enfoque de la metodología cualitativa interpretativa – comprensiva, con un diseño semi-estructurado y flexible, surgido del propio proceso investigativo, en donde se consideró la necesidad de revisar y contrastar la información aportada por los gerentes, con una postura de carácter dialógico, sistémico, de retroinformación en los diferentes procesos de la investigación que se acomodaban, cambiaban o modificaban.

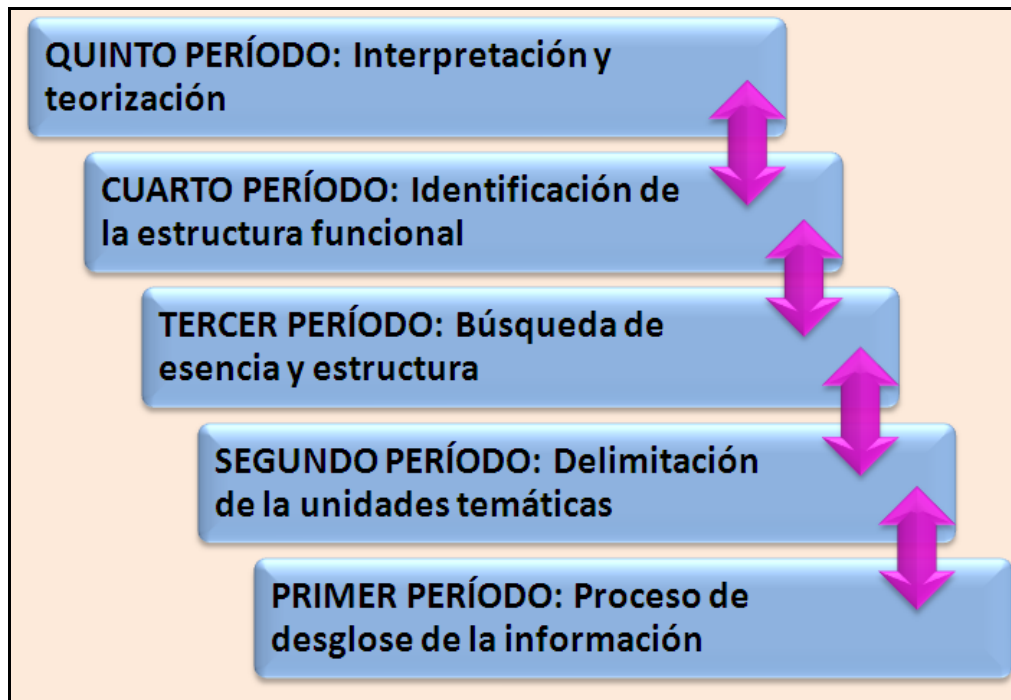


## 2.4 Momento IV

En el Momento IV se presentan y analizan los resultados obtenidos. Los hallazgos del estudio se basaron del mundo vivencial laboral cotidiano del gerente, a través del consenso intersubjetivo como construcción compartida de conocimiento y surgen de las percepciones, concepciones, significados y experiencias de quienes los construyen y protagonizan.

En base a lo expresado anteriormente, se realizó un esquema que muestra los cinco (5) períodos que conformaron el proceso de análisis de resultados con sus diferentes procesos (gráfico N° 1): proceso de desglose de la información; delimitación de las unidades temáticas; búsqueda de esencia y estructura; identificación de la estructura funcional; interpretación y teorización (constructo).

Gráfico N° 1: Esquema del proceso de análisis de los resultados.



Fuente: Elaborado por los autores.

A continuación se describe cada uno de ellos:

*Primer período: Proceso de desglose de la información;* a raíz de la información grabada y de los escritos y/o anotaciones realizadas, se desglosaron en frases, párrafos, ideas, acontecimientos o incidentes con una simbología que representaba una categoría del fenómeno del proceso de comunicación organizacional utilizado por los gerentes en el cumplimiento de las funciones como

gerente educativo, así como también la posibilidad del uso de algunas de las herramientas de PNL.

*Segundo período: Delimitación de las unidades temáticas;* luego de identificados los datos a través de los símbolos, y descritas las categorías, algunas de ellas fueron modificados por los investigadores, en un proceso reflexivo y dialéctico con la contrastación realizada en segundas entrevistas con los informantes, con el asesor metalingüístico, surgiendo significados de la información categorizada previamente. Al proceso de delimitación se le dio el nombre de *unidades temáticas*, sin embargo cuando ocurría una transición del significado de las se le denominó *variación temática* que en ocasiones era parte del mismo tema y representaban una nueva categoría o una sub-unidad temática; en otras ocasiones aparecían nuevas unidades temáticas, que en oportunidades se relacionaban con otras categorías.

*Tercer período: Búsqueda de esencia y estructura.* En este período el proceso consistió en la estructuración de la información, de las categorías, unidades temáticas, sub-unidades temáticas, enlaces y regreso a los diferentes periodos anteriormente descritos, para llegar a la esencia y la estructuración funcional inicial del proceso de comunicación organizacional utilizado por los gerentes del IUTY en el desarrollo de funciones como gerentes educativos, y la posibilidad de usar algunas herramientas de PNL.

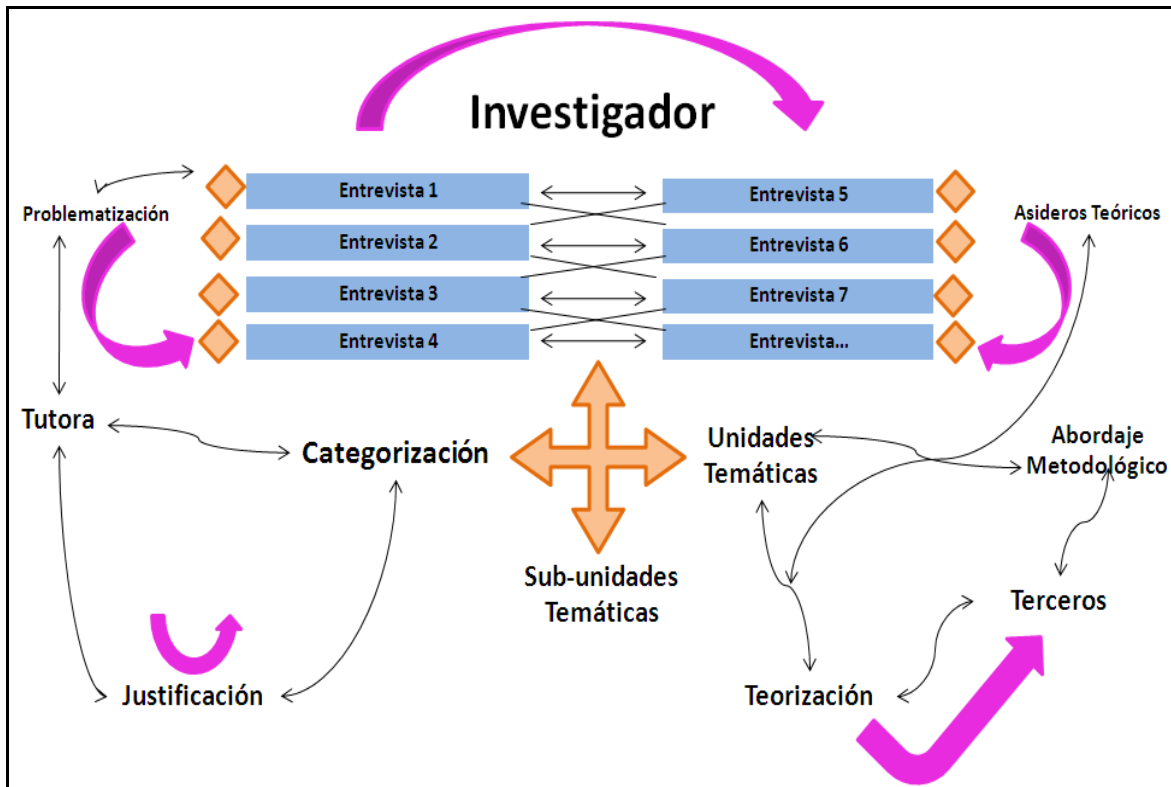
*Cuarto período: Identificación de la estructura funcional.* En este período el proceso consistió en la identificación y constitución estructural de los significados que los informantes tienen con respecto al fenómeno del proceso de comunicación en el IUTY, en el desenvolvimiento como gerente educativo, y la posibilidad de usar algunas herramientas de PNL. Para ello, se desarrolló un proceso interactivo de interpretación y teorización de los hallazgos de la investigación, combinados con conceptos teóricos y con experiencias de otras investigaciones relacionadas. También con descripciones de la propia información obtenida de los informantes del estudio y de la reflexión continua en la búsqueda de estructura del proceso, de la red, tejido y relaciones de las categorías, unidades temáticas, en un todo organizado que describe el fenómeno en estudio.

*Quinto período: Interpretación y teorización.* De forma activa, en este período se interpretó el proceso de comunicación gerencial, utilizados por los gerentes del IUTY, por lo que se trató de un proceso cognoscitivo en el que intervienen las actividades de percibir, comparar, contrastar, añadir, cambiar, ordenar, establecer ordenes y relaciones sobre el fenómeno en estudio, lo que condujo a descubrimientos emergentes de los significados vivenciales cotidianos de la comunicación organizacional, obtenida de los gerentes del IUTY.



A continuación (gráfico N° 2) se presenta el esquema referido al proceso investigativo-interpretativo-comprensivo en el análisis de los resultados:

**Gráfico N° 2: Descripción analítica del proceso investigativo-interpretativo comprensivo en el análisis de los resultados**



Fuente: Elaborado por los autores.

El diagrama anterior sintetiza cómo fueron vertidas las reflexiones sobre la información develada por los informantes claves, siendo los significados y significantes más importantes en éste devenir educativo y cómo se aproxima a este proceso inteligible lingüístico con el aporte de los teóricos. Por lo tanto nos remontamos al ámbito de acción del IUTY desde la ventana consciente de la meditación, uniendo información contrastada de los informantes y la teoría relacionada con éste transcurrir con lo que consideramos el debe ser.

En este sentido se presentan las unidades temáticas, sub-unidades temáticas y categorías que emergieron de las entrevistas semiestructuras en profundidad, estimulando la introspección de las experiencias vividas en la cotidianidad laboral del gerente, centrando el interés en el proceso de comunicación gerencial, en su contexto laboral, debiendo destacarse que las

unidades temáticas que emergieron inicialmente en la investigación, pasaron a ser sub-unidades temáticas y también aparecieron nuevas categorías en el proceso de análisis de la información.

Luego de haber realizado las entrevistas semi-estructuras a profundidad, siguiendo una guía de preguntas básicas pero no limitativas en la investigación, las unidades temáticas que emergieron, fueron:

- a) *La Institución (IUTY) y las personas que hacen vida laboral activa.* Las categorías que emergen en esta unidad temática fueron: dinamismo organizacional del instituto; reglamentos del IUTY; procesos gerenciales de los gerentes de las divisiones y departamentos; estrategias gerenciales de los gerentes académicos de las divisiones y departamentos.
- b) *La comunicación organizacional pone al gerente del IUTY en ajeteo.* Las categorías emergentes fueron: sistema de comunicación en las relaciones humanas de los gerentes del IUTY; estrategias de la comunicación organizacional de los gerentes del IUTY; lenguaje como medio transformador de la comunicación organizacional de los gerentes del IUTY; herramientas de PNL en la comunicación organizacional de los gerentes del IUTY.
- c) *La cultura organizacional del IUTY.* Las categorías que emergieron en esta unidad son: personalidad institucional del IUTY; indicadores del proceso de cambio organizacional.

## 2.5 Momento V

Contiene el constructo que emergió como resultado final de la presente investigación. En éste se estructura la reducción trascendental del fenómeno investigado, en la perspectiva del planteamiento fenomenológico de Husserl (1970, p.98).

Como hermenéutica, emerge la interpretación de un proceso de comunicación gerencial, basada en la programación neurolingüística que fue aprehendido en el contacto directo con los actores o informantes que lo concretan, con la intención de interrelacionar fundamentos teóricos conceptuales que sean capaces de propulsar, fortalecer y redimensionar su manifestación en el contexto de las instituciones de educación universitaria.

En lo relativo al presente estudio, este momento contiene el resultado intelectual de la relación de los investigadores como sujetos cognoscentes, con un

fenómeno social de carácter comunicacional y gerencial, que constituye una realidad factual en el contexto social universitario; por lo tanto, tal resultado imbrica percepciones, experiencias e interpretaciones de la manifestación del fenómeno, sin pretender arribar a la conformación de un cuerpo teórico que lo explique de manera única y absoluta.

El constructo generado responde a una posición epistemológica como sujetos cognoscentes; a la ontología y manifestación final del fenómeno abordado y a los propósitos de éste estudio de investigación, razón por la cual, está estructurado en la interrelación entre las dimensiones racionales, conceptuales, lógicas y heurísticas.

## 2.6 Contenidos del constructo

La realidad social es producto indiscutible de las interacciones que los hombres establecen entre ellos, con la intención de construir espacios de vida individual y colectiva, que tengan un sentido antropológico y una dirección histórica; según lo apuntado por Sierra (1983, p .32). Desde esta perspectiva, la comunicación, la gerencia y la programación neurolingüística, constituyen una realidad social de suma importancia para la vida individual y colectiva, en el contexto socio-histórico de la época en que se vive.

Por estar directamente relacionado con la praxología concreta del proceso de comunicación y de gerencia, en un entorno social e histórico específico, el constructo que se presenta adquiere vitalidad conceptual que genera la acción del hombre en sociedad y la profundidad hermenéutica de unos sujetos cognoscentes, capaces de imprimirle la aprehensión directa de tal acción al entrar en contacto con los sujetos que la concretan.

El constructo contiene los contenidos conceptuales de: *a) comportamiento y dinamismo organizacional; b) la comunicación gerencial pone al gerente en ajetreo; y c) la cultura como proceso de cambio organizacional*, distribuidos estructuralmente en tres partes, las cuales son:

- *I PARTE: Comportamiento y Dinamismo Organizacional.* Fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional. Las organizaciones y las personas en el comportamiento organizacional. Elementos de creación de la cultura organizacional. Modelos de comportamiento Organizacional.
- *II PARTE: La comunicación organizacional pone al gerente en ajetreo.* Sistema de comunicación en las relaciones humanas de los gerentes. La comunicación gerencial en la organización. Comunicación mediante

los gestos. Estrategias gerenciales de comunicación organizacional. Lenguaje como medio transformador de la comunicación organizacional. Herramientas de la programación neurolingüística para la comunicación organizacional.

- *III PARTE: La cultura como proceso de cambio organizacional.* Tipos de cambios culturales. Cultura organizacional. Comunicación gerencial en el proceso de cambio cultural de la organización. Comportamiento del liderazgo en el cambio de cultura organizacional. Clima organizacional. Dimensiones y componentes.

## **2.7 Claves para la comunicación efectiva en las relaciones humanas de los gerentes**

A continuación se desarrollan las claves para la comunicación efectiva en las relaciones humanas de los gerentes.

- Cuanto mayor sea la cantidad de información transmitida, más rico será el contexto en que nos movemos. El contexto se refiere en este aspecto como todo aquello que es importante saber para dar un sentido cercano a la exactitud, a los mensajes que se reciben en la comunicación.
- Benjamín (2007, p.50), plantea que “el gran secreto del éxito en la conversación es escuchar mucho y nunca pretender que se sabe”. En este sentido, usted es quien es por una suma de factores, y piensa y se expresa de determinada manera, pero si habla sin oír, si no está atento tanto al propio razonamiento como al curso del que está siguiendo su compañero de trabajo, puede de golpe desbarrancarse merced a un error, salvable con solo considerar el razonamiento ajeno.
- La clave es que debemos comunicar lo que razonamos, y razonamos lo que vamos a comunicar. También debe decodificarse mediante el razonamiento la comunicación gestual del otro y cuidar la nuestra.
- Evitar simular, la norma más segura para una buena comunicación es evitar la simulación. Si forzamos nuestro cuerpo en una postura, que disimula nuestro verdadero estado anímico, los demás nos pueden ver así; como alguien que está esforzándose en disimular su verdadero estado anímico.
- Si al sonreír no hay una sólida razón, y la sonrisa es forzada, puede producir el efecto contrario en el otro: o sea, la incomodidad.

- Sonreír, no importa cuánto cueste: Sonría; La voz humana puede afectar fisiológicamente a las personas, y por eso son tan importantes los matices del sonido.
- Buck (2007, p.52) plantea que al hablar rápido, puede acelerar el pulso cardíaco a quien escucha, aumentarle el nivel de adrenalina, o agitársele la respiración.
- También señala este autor, si grita, puede subirle a la otra persona la presión sanguínea. Ahora bien, si se habla con calma, con voz lenta y tranquila, las reacciones físicas serán también de calma y relajación.
- La voz transmite emociones, estados psicológicos, energías, entre otras cosas.
- La tensión y nerviosismo producen tonos de voz altos porque las cuerdas vocales se tensan y al tensarse vibran más rápidamente, dando tonos más altos, como en un instrumento musical.
- Saber escuchar; Esto es un don que atrae a la gente, por lo que saber escuchar a otros de una manera benévola e inteligente, es quizás el mecanismo más eficaz del mundo para llevarse la primera impresión. Después del aspecto (perfil), la gente atiende a lo que oye, la voz y más allá de lo que expresa. Puede determinar hasta el 38% de la impresión de veracidad o credibilidad en el interlocutor, y en el último lugar ubica a las palabras por sí mismas, que legan a transmitir un 7% de del significado total de los encuentros cara a cara.
- La clave es que lo primero que hay que hacer al saludar a alguien es olvidarse de los problemas y preocupaciones, hacer gala de un tono de voz firme y auténtica, y bien con la gente y asegurar su amistad para toda la vida.
- El verdadero escuchar incluye atender la congruencia entre lo que se dice y como se dice, percibir cambios en la calidad, tono y tensión vocal de nuestro interlocutor.
- Escuchar más que oír, cuando se oye a alguien, está recibiendo un mensaje; cuando escucha, en cambio está interpretando y analizando lo que le dice.
- El poder de las palabras; Las palabras determinan también las experiencias de cómo las vivimos y hasta que son en definitiva. Las palabras forman el hilo con el que tenemos nuestras experiencias. La

clave es expresarse en positivo, escoja las palabras, mejore su vocabulario ya que la importancia de las palabras alcanza, incluso, a nuestro coeficiente intelectual.

- La comunicación con coherencia es lo primordial que se debe tener presente porque lo que se dice debe acordar con lo que se hace. La cortesía puede ser el alma decisiva de la persuasión, por lo que se debe comunicar con cortesía.
- Otro aspecto importante es el hablar lento y claramente, esto ayuda en el hacerse entender por los demás, por lo que implica saber escuchar. Esto es lo que se tiene que pretender que el interlocutor sienta que es escuchado, evitando la interrupción, o sea, no cometer el error de privilegiar su propio discurso. Dese tiempo a reflexionar incluso sobre lo que usted está diciendo.
- Si se sigue el hilo de lo que le dicen, podrá interrogar sobre algún aspecto aunque no necesite esa aclaración, por lo que su interlocutor hallará esa actitud como signo de valoración.

### **3. Consideraciones finales a manera de conclusión**

Es importante y esencial que las organizaciones y especialmente las educativas cuenten con un proceso comunicacional eficiente y eficaz, con el propósito de ir hacia la búsqueda de procesos interactivos, gestionarios de una calidad en la dinámica cotidiana del quehacer institucional y del intercambio de funciones, instrucciones, compromisos y tareas, así como también garantizar una gerencia educativa de calidad aspecto importante y esencial en las organizaciones y especialmente las educativas.

La comunicación humana es compleja como también lo es el lenguaje, dado que la lengua, además de ser sistema, es actividad tanto mental como comunicativa, es historia, cultura, es el medio del cual se sirve el hombre en su relación con los demás; por tanto representa el auténtico y verdadero sentido en la comunicación y su función primordial es la interacción comunicativa.

Se deben atender los elementos que se asocian en el mundo intersubjetivo de los seres humanos y, en específico, a la prospectiva de la dialogicidad que se desarrolla en las instituciones de educación universitaria, como amplio espectro de anuncios, afirmaciones, quehaceres, opciones y transformaciones del presente, con los cuales van encargando los sueños individuales y colectivos de una organización, bien pudiera interpretarse una gestión gerencial de calidad y del conocimiento a través del mundo discursivo de las cosas.



Al lograr expresar las creencias, necesidades y pensamientos frente al otro, se evita la fragmentación del discurso y se comprometen voluntades en la gestión de la gerencia educativa de calidad, del conocimiento en la academia como aspecto fundamental para cambiar el mundo de lo vivido, conocer los límites de cada quien y avanzar hacia la reflexión actuante desde las exigencias del proceso de la comunicación y del uso de las herramientas que proporciona la programación neurolingüística.

Las herramientas de la PNL son una ayuda para mejorar la excelencia humana, puesto que da la oportunidad de crecer continuamente en los aspectos emocionales, psicológicos, intelectuales, artísticos, sociales y económicos y al mismo tiempo contribuye en forma positiva con el progreso de los demás.

#### **4. Referencias bibliográficas**

Benjamín, K. (2007). El Éxito en la Comunicación. Madrid España. Editorial. Prentice Hall.

Buck, F. (2007). La Comunicación y la Terapia de la Sonrisa. México. Editorial Trillas.

Carrión, S. (2001). P.N.L. Curso de Practitioner La Nueva Técnica Para el Cambio y el Éxito. Argentina. Ediciones Obelisco.

\_\_\_\_\_ (2007). Programación Neurolingüística. Colombia. Editorial Ltda.

Cayrol, A. (2001). Programación neurolingüística. Sin Límites. Ediciones España.

Cudicio, C. (1992). PNL y Comunicación. Editorial Grancia. Buenos Aires.

Frederick, J. (1986). Estudio de la comunicación Organizacional: Su Evolución y su Futuro. Madrid, España. Editorial Narcea.

Husserl, L. (1970) Investigaciones Lógicas. Barcelona, España. Editorial Atalaya.

Katz, D. y Kahn, R. (1966). Psicología Social de las Organizaciones. México. Editorial Trillas.

Sambrano, J. (1997). PNL Para Todos. Caracas. Venezuela. Editorial Alfadil.

Sierra, O. (1983). Epistemología y Ciencias Sociales. Madrid España.

Steve, P. (2006). El Proceso de Escuchar .Bases Prácticas. Colombia. Ediciones 2004 del Tercer Milenio.