

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DEL HOTEL HILTON PRINCESS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**

#### **A. GENERALIDADES**

Una fuerza de ventas eficiente y calificada es esencial para el buen funcionamiento de las empresas, por ello es necesario contar con una serie de factores que son determinantes para lograr el éxito dentro de esta área de la empresa, es decir formando vendedores que realicen sus labores con un mismo objetivo basado en el cumplimiento de su trabajo así como también alcanzando las metas establecidas para cada uno de ellos. En este capítulo se presenta la Propuesta de un Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la Comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador, con la finalidad de que por medio de la aplicación de este modelo el personal que conforma la fuerza de ventas del hotel pueda conocer y poner en práctica las herramientas básicas que les ayudará a mejorar la comunicación interna así como también externa, es decir con cada una de las cuentas con las que el hotel esta interesado en vender los diferentes servicios que ofrece, así mismo se busca mejorar el desempeño del empleado lo cual permitirá mejorar las ventas para el hotel. Además aquí se presentan los objetivos, importancia, beneficios, alcance y las etapas que son necesarias considerar para la implementación de este modelo.

El modelo de Programación Neurolingüística permite conocer las diferentes habilidades que las personas poseen y que a través de ellas puedan no solo conocerlas sino que también ponerlas en práctica dentro del departamento de Mercadeo y Ventas a la hora de comunicarse con sus superiores o simplemente con sus compañeros de trabajo logrando así, que exista un trabajo en equipo. Por otra parte ayuda también en el desenvolvimiento de la persona es decir que el

ejecutivo de ventas pueda tener la confianza y seguridad al dirigirse con sus clientes, logrando una sintonía que al final permitirá el cierre de negocios importantes que son hacia los cuales el Hotel está enfocado para incrementar las ventas.

## **B. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

### **1. Objetivo General**

Desarrollar un conjunto de estrategias basadas en la Programación Neurolingüística, con el propósito de mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales del personal del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.

#### **1.1 Objetivos Específicos**

- a) Proponer estrategias que ayuden a mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.
- b) Optimizar la eficiencia en el desempeño laboral de la fuerza de ventas que posee el Hotel Hilton Princess a través de la puesta en marcha del modelo de Programación Neurolingüística.
- c) Exponer los beneficios que obtendrá la fuerza de ventas del Hotel Hilton Princess al implementar el Modelo de Programación Neurolingüística tanto en el proceso de comunicación como en las ventas.

## **C. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Debido a la importancia que representa mantener una fuerza de ventas eficiente es necesario diseñar un Modelo de Programación Neurolingüística que garantice una mejor comunicación dentro del departamento, que se pueda lograr un mejor desempeño por parte del empleado y superiores y un cambio de actitud del personal a través de la obtención de habilidades de PNL y así fortalecer el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y en general los distintos factores que integran una comunicación efectiva, produciendo el aumento de los volúmenes de ventas y el logro de los objetivos individuales y empresariales.

En muchos casos es notable observar el bajo rendimiento de los empleados ya que estos no trabajan con la actitud adecuada para poder realizar sus labores de ventas lo cual se puede estar viendo afectado por la falta de comunicación con sus superiores o por la falta de trabajo en equipo que muchas veces se da dentro del departamento y que conlleva al trabajo individualizado donde todos están en busca de sus propios objetivos y esto se refleja en cuotas de ventas deficientes y por lo tanto no brinda los resultados que el hotel espera que se cumplan.

Este tipo de situaciones son entonces las que conducen a buscar alternativas de solución que permitan una mayor efectividad al momento de realizar las ventas, por lo que se considera que es indispensable contar con herramientas que permitan evitar estas situaciones contribuyendo de esta forma a mejorar la comunicación del superior con sus empleados y viceversa así como también contribuir a mejorar la comunicación interpersonal con los demás departamentos dentro del hotel.

Es por ello que mediante la realización de este trabajo se está diseñando un modelo de Programación Neurolingüística que permita mejorar la comunicación dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas.

Como objeto de estudio se ha considerado al Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador, ya que es una de los hoteles más importantes para el sector hotelero dentro del país, por el beneficio que brinda tanto para el área económica como también en el área social.

## **D. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA**

La importancia de la aplicación de un modelo de Programación Neurolingüística, es de beneficio no solo al Hotel Hilton Princess, sino también a todos aquellos aspectos que se relacionan directa o indirectamente con su funcionamiento, así como se detalla a continuación:

### **a) Importancia y beneficio para el sector hotelero:**

El sector hotelero juega un papel fundamental en la economía del país, en este último año 2008 ha registrado resultados muy positivos con un crecimiento.

Debido a eso, la aplicación de un Modelo de Programación Neurolingüística estaría colaborando a mantener esos índices de expansión, a través del fortalecimiento de uno de los hoteles más grandes, y que brinda un aporte importante al desarrollo del sector por medio de dirigir el Modelo de Programación Neurolingüística a una de las áreas más decisivas del Hotel que es el Departamento de Mercadeo y Ventas.

### **b) Importancia y beneficio para la economía del país**

Una de las principales finalidades que tiene toda empresa al momento de su creación es la generación de ingresos para sus socios ya que estos son los que aportan el capital para su funcionamiento y que obviamente esperan recibir utilidades de dichas aportaciones así como también para sus empleados que son los encargados de que todos los planes y metas propuestas se puedan llevar a cabo.

Es por eso que con el diseño de un Modelo de Programación Neurolingüística, se contribuye a maximizar las utilidades, ya que éste permite contar con empleados que incrementan las ventas en el hotel.

### c) Importancia y beneficio para el Director de Mercadeo y Ventas

La Programación Neurolingüística busca facilitar diferentes factores que son importantes para el Departamento de Mercadeo y Ventas como es la comunicación que en este caso es el factor de estudio que se necesita mejorar para que haya una mayor armonía, actitud, motivación, entre otros por parte del empleado.

Esto le permitirá al Director de Mercadeo y Ventas no solo a incrementar las ventas y que el ejecutivo se sienta motivado a la hora de desempeñar su trabajo sino que también le permitirá tener una mayor cercanía y una comunicación más efectiva en su departamento logrando de esta manera el logro de las metas de los ejecutivos a nivel individual y departamental.

### d) Importancia y beneficio para los empleados de la fuerza de ventas

Tomando en cuenta la dificultad que muchas veces representa para el empleado el mantener una comunicación efectiva dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas permitiéndole agilizar sus actividades, se buscan nuevas alternativas que les facilite esta labor con el fin de ser más eficientes y comunicarse mejor con los compañeros dentro del departamento así como también con las personas que se encuentran en los demás departamentos con los cuales necesitan mantener un contacto directo.

Motivo por el cual se diseña un modelo de Programación Neurolingüística, el cual al momento de aplicarse le servirá al empleado conocer a sus demás compañeros de trabajo, así como también conocer sus actitudes, motivaciones y de esta manera hacer talleres donde estos puedan intercambiar ideas. También le permitirá al empleado conocer de una forma anticipada las diferentes actitudes e intereses que poseen los clientes, permitiéndoles efectuar una venta sin complicaciones, garantizando con ello una mayor satisfacción en los empleados y en los clientes.

## **E. ALCANCE DE LA PROPUESTA**

El diseño de un modelo de Programación Neurolingüística está dirigido para que el Director de Mercadeo y Ventas como otras jefaturas dentro del hotel puedan disponer de una nueva herramienta que les facilite el proceso de comunicación en sus respectivos departamentos y en la relación con las otras áreas del Hotel, permitiendo que las actividades sean más eficientes y de esta manera lograr resultados óptimos.

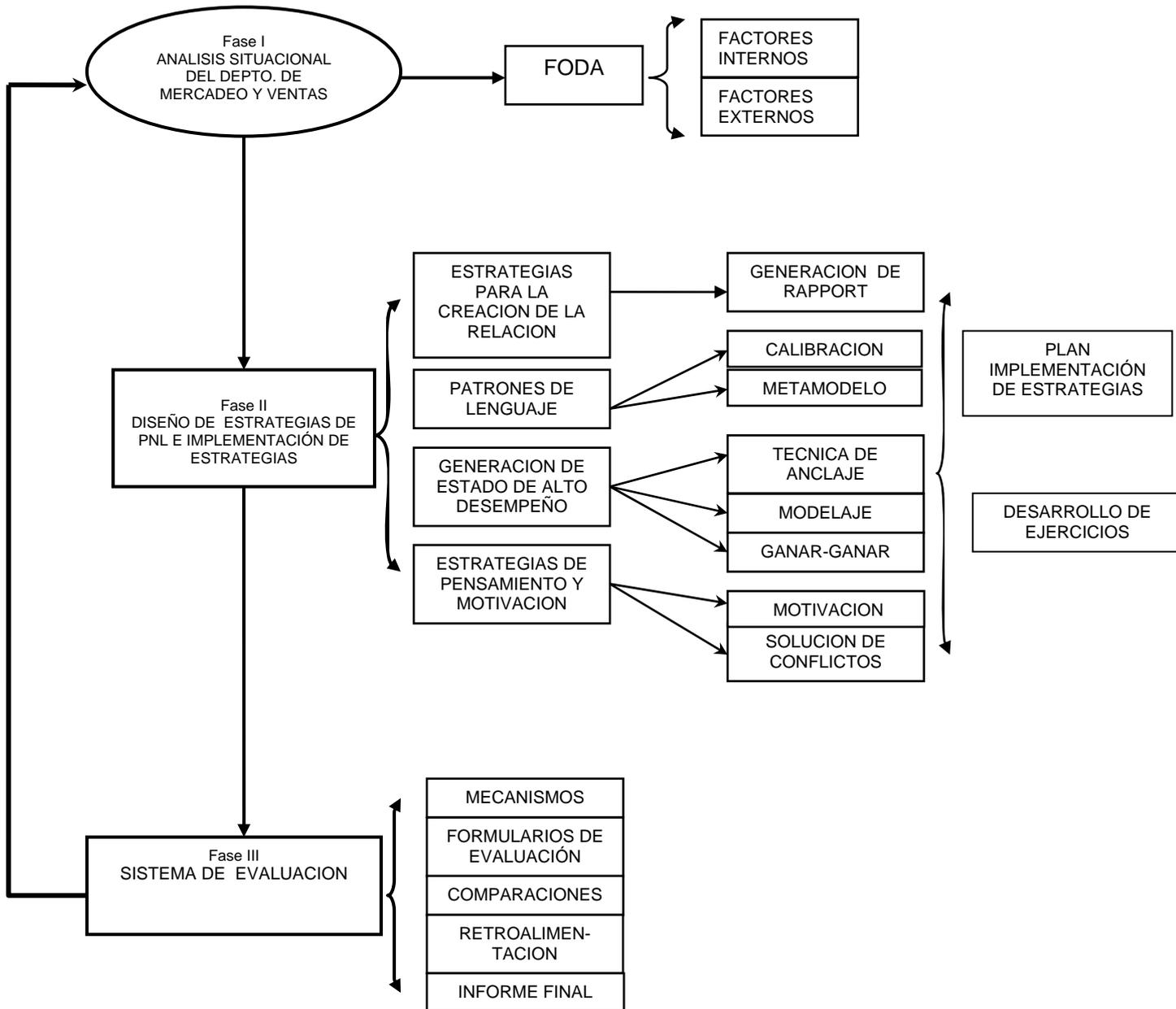
El propósito del modelo de Programación Neurolingüística es que mediante su aplicación dentro del personal que constituye la fuerza de ventas, puedan desarrollarse habilidades de comunicación entre sus superiores y demás compañeros permitiendo de esta manera garantizar el buen desarrollo de las actividades y el logro de sus metas.

La efectividad del modelo consiste en que puede ser aplicado no solamente en la fuerza de ventas, sino también en todas las áreas funcionales de la empresa, ya que los pasos que lo constituyen pueden ser adoptados para incrementar la eficiencia en todas las actividades.

Además toda persona que integre la puesta en marcha del Modelo de Programación Neurolingüística podrá experimentar cambios no solo en lo laboral sino que también en lo personal, entre los que podemos mencionar: Incremento de la motivación, seguridad, confianza, facilidad de comunicación, entre otros, lo cual ayuda a percibir las situaciones de manera positiva, logrando así una mejor persuasión y comprensión entre las personas.

# 1. Contenido del Modelo de Programación Neurolingüística

## Esquema del Modelo de Programación Neurolingüística



Fuente: Elaborado por los autores de este documento

## **2. Desarrollo del Modelo de Programación Neurolingüística**

El esquema del modelo de Programación Neurolingüística, servirá en primer lugar para mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador, en el esquema se muestra el contenido del capítulo IV del trabajo de investigación mostrando los puntos que contiene el modelo; la propuesta de investigación consta de 3 fases:

**La Fase I** está conformada por un análisis situacional del Departamento de Mercadeo y Ventas, utilizando la técnica FODA, porque para dar inicio a la ejecución de un proyecto que implique la organización de la fuerza de ventas y demás sujetos dentro del mismo departamento, primero es importante conocer su situación tanto externa como interna.

**La Fase II** en ella encontramos el diseño de estrategias de PNL que en conjunto busquen la creación de un modelo que permita el mejoramiento de la comunicación para del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess y además la implementación de esas estrategias y el desarrollo de los ejercicios para cada una según las necesidades identificadas.

**La Fase III** como toda actividad que se realiza en una empresa debe ser controlada y evaluada para garantizar su desempeño óptimo, el modelo de Programación Neurolingüística en esta fase analizará los resultados obtenidos gracias a la implementación del modelo y se podrán realizar comparaciones con respecto a los resultados obtenidos en meses anteriores.

### 3. Fase I: Análisis Situacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.

#### 3.1 FODA del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess San Salvador.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recurso Humano calificado y capacitado para realizar labores de venta de una forma efectiva.</li> <li>● Estabilidad Laboral</li> <li>● El contar con una buena imagen y excelente calidad en el servicio, lo cual facilita la labor de venta.</li> <li>● El manejo de cartera de clientes VIP</li> <li>● Contar con un Celebrity Club en donde se le da seguimiento a las carteras de cliente, manteniéndolos informados de nuevos eventos, servicios o cualquier otra actividad que el hotel realice.</li> <li>● Tener reconocimiento de marca a nivel Internacional</li> <li>● Ubicación exclusiva en una de las mejores zonas de San Salvador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El personal del Departamento de Mercadeo y Ventas no posee conocimiento sobre la PNL.</li> <li>● Relación no óptima entre superiores y subalternos.</li> <li>● La falta de una comunicación efectiva dentro del departamento.</li> <li>● Existen deficiencias de trabajo en equipo</li> <li>● Existencia de rivalidades entre compañeros de la fuerza de ventas</li> <li>● Falta de involucramiento por parte del Director de Mercadeo y Ventas en tareas y problemas generados en la fuerza de ventas.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener alianzas estratégicas con otras marcas para aumentar la cartera de clientes</li> <li>● Crecimiento del Turismo en nuestro país</li> <li>● Creación de alianzas estratégicas con Operadores Turísticos</li> <li>● Obtener ventajas competitivas dentro del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La competencia</li> <li>● La situación política del país</li> <li>● Delincuencia o problemas sociales</li> <li>● El incremento de tarifas en los productos a causa de la inflación</li> <li>● Problemas climáticos</li> <li>● Recesión Económica</li> </ul>

## **4. Fase II: Diseño e Implementación de Estrategias de Programación Neurolingüística**

### **4.1 Objetivo:**

Desarrollar estrategias de PNL que definan medios, acciones y en base a ellas implementar el Modelo de Programación Neurolingüística con el fin de que el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas logren obtener habilidades de PNL, aplicarlas a su vida laboral diaria y mejorar las capacidades de comunicación.

Para poder llevar a cabo la implementación del modelo, es necesario desarrollar una serie de acciones que sirvan como base y fortalezcan el desarrollo de la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador.

La implementación se llevará a cabo por medio de una capacitación, la cual constará de ocho sesiones durante un mes en las que se programarán la enseñanza y práctica de las distintas herramientas de la PNL y serán regidas por el proceso de implementación y consideraciones a continuación descritas.

### **4.2 Proceso para la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística**

1. Se presentará la propuesta del Modelo de PNL a la junta directiva del hotel Hilton Princess para su correspondiente aprobación de la aplicación del Modelo al Departamento de Mercadeo y Ventas.
2. La Junta Directiva junto con el Departamento de Recursos Humanos determinará a los profesionales encargados de impartir la capacitación de PNL.

3. Informar a los gerentes, directores y Jefes sobre la implementación del modelo y sus beneficios.
4. Se le confiará al Departamento de Recursos Humanos las siguientes funciones:
  - Solicitar los recursos técnicos y materiales necesarios para la implementación y desarrollo de la capacitación.
  - Comunicar los horarios y el lugar en donde se llevará a cabo la capacitación.
  - Coordinar las evaluaciones
  - Proporcionar el informe por cada período de evaluación a la Junta Directiva.
5. La capacitación se desarrollará en el período que la Junta Directiva y el Departamento de Recursos Humanos estimen conveniente.
6. Realización de evaluaciones periódicas tomando en cuenta los criterios establecidos.

### **4.3 Seguimiento y Control de la Implementación del Modelo de Programación Neurolingüística**

Para un efectivo seguimiento de la implementación del modelo deben tomarse en consideración los siguientes factores:

- a) Que las fases del modelo se estén desarrollando conforme a lo planificado.
- b) Cumplir en un 80% la asistencia a las capacitaciones.
- c) En caso de ausentismo el personal debe informar a su jefe inmediato la justificación de la falta.
- d) El jefe inmediato deberá ser el encargado de informar de cualquier cambio o inasistencia del personal a la capacitación.

## **5. Desarrollo de Ejercicios**

### **5.1 Indicaciones del Proceso de Ejecución.**

Para una mejor asimilación por parte de los capacitados sobre las herramientas de la PNL y las bases teóricas de los ejercicios que se llevarán a cabo, se propone realizar los pasos siguientes:

**P1:** Explicar a los empleados los objetivos y beneficios que se tienen previstos para cada sesión y justificar la utilización de los conocimientos que se les intenta transmitir con las actividades que se les va a plantear.

**P2:** Explicar en cada sesión en qué consiste la herramienta a ejercitar y dar a conocer la teoría relacionada y que se considere de importancia.

**P3:** Exponer y explicar el Ejercicio a realizar de forma lógica y ordenada, explicando detalladamente los pasos a seguir.

**P4:** Brindar a los capacitados el material necesario para realizar el ejercicio.

**P5:** Llevar a cabo el Ejercicio, fomentando la comunicación y las buenas relaciones.

**P6:** Aplicar los contenidos y conocimientos adquiridos a situaciones próximas y cercanas para los empleados y Director del departamento.

**P7:** Se deberán establecer conclusiones de sus experiencias durante la sesión y resolver dudas e inquietudes que surjan.

## 5.2 Estrategias para la Creación de la Relación

<b>Nombre de la Estrategia :</b> GENERACIÓN DE RAPPORT
<b>Descripción:</b> Se forma una compatibilidad entre las personas, por la semejanza que existe entre ellos, mejorando la calidad del proceso de la comunicación.
<b>Objetivo:</b> Desarrollar la habilidad de identificar preferencias de pensamientos e inducir a las personas a un estado específico en el que pueda lograrse enriquecer las relaciones que se establecen con las demás personas y mejorar la calidad del proceso de la comunicación.
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Rapport</li><li>➤ Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar el Rapport.</li><li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li></ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li><li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li><li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li></ul>
<b>Meta:</b> Enriquecer las relaciones que se establecen entre los empleados y jefes del Hotel Hilton Princess, San Salvador y mejorar la calidad del proceso de la comunicación en un 70% en los empleados de Hotel.

### a) Generación Rapport

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** Lograr el "acompañamiento" y establecer empatía para facilitar la comunicación con las demás personas. A continuación un ejercicio en donde el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas puede poner en práctica a la hora de comunicarse con las demás ya sean estos clientes u otros compañeros de su mismo departamento o área de trabajo:

## Ejercicio # 1

### EJERCICIO PARA ASEMEJAR LOS PATRONES DE VOZ

En grupos de tres, designar a cada persona con la función A, B o C. En un rotafolio, pizarra o trozo de papel, hacer una lista de los patrones de voz de: tempo, tono, timbre, proyección, y énfasis.

Función A: Leer o decir el siguiente enunciado "Definitivamente, hoy es un día muy hermoso." variando los patrones de voz del enunciado según indicaciones de (B) tal como se describe abajo.

NOTA: El contenido del enunciado no es importante. Así pues, si tras unos momentos, el grupo se cansa del enunciado anterior, crea uno nuevo. Sólo mantenerlo razonablemente corto.

Función B. En privado indícale a (A) que diga el enunciado pero que lo haga modificándolo según pares de patrones de voz. Por ejemplo, que lo dijera primero tan naturalmente como pueda; después que lo dijera más rápido y elevando el tono; después que lo dijera suavemente y en tono sexy; después que lo dijera con voz grave pero enfatizando vigorosamente las palabras muy y hoy, etc. Haz alrededor de 6-8 variaciones de patrones de voz por cada persona.

Función C. Inmediatamente después de que (A) dice su enunciado, © lo tiene que imitar tan perfectamente como sea posible mientras presta mucha atención para asemejar los patrones de voz que (A) acaba de exponer. La función de B es de árbitro y puede indicarle a © que module el patrón de voz de su respuesta hasta que es exacto. Alterna las Funciones A, B y C hasta que las tres personas han representado todas las funciones.

## Ejercicio # 2

### **EJERCICIO PARA CREAR UNA BUENA RELACIÓN CON EL CUERPO**

Función A: Habla durante unos 2 minutos sobre algo que ha ocurrido en tu vida. Una descripción de una parte de tu día laboral, por ejemplo. O, ¿qué hiciste el fin de semana pasado, o en tu cumpleaños?, etc. Mientras estás describiendo este suceso, cambia cada uno de los comportamientos de arriba al menos dos veces. Puedes cambiar varios al mismo tiempo. Por ejemplo, podrías simultáneamente gesticular de cierta forma, mientras te reclinas, y con tus piernas cruzadas - tras hacer esto durante 15 segundos o así, cambia mientras continúas con tu relato.

Función B: En la medida de lo posible, imita cada comportamiento de A. Cuando A cambia, B tiene que cambiar para asemejarlo/a.

Función C: Tú eres el orientador. Tú (1) orientas a A sobre qué movimientos y cambios hacer (si no lo hacen con bastante frecuencia y naturalmente) y (2) orientas a B sobre asemejar a A (si se les olvida cambiar).

Alterna las funciones hasta que los tres han representado las Funciones A, B, y C.

Realizar De nuevo el mismo ejercicio, sólo que esta vez la Función B sólo mueve su cuerpo naturalmente. En otras palabras, espera a una pausa en la conversación, o hace una pregunta o comentario para crear una pausa y así hacer el cambio naturalmente. Alterna las Funciones.

### Ejercicio # 3

#### **EJERCICIO PARA ASEMEJAR PALABRAS DE BASE SENSORIAL**

Por parejas, leer unos a otros las siguientes frases y que la segunda persona identifique si la frase es visual, auditiva o Kinestésica.

- \_\_1. "¿Es eso un grito de ayuda?"
- \_\_2. "Mira aquí, ¿es esto bastante gráfico?"
- \_\_3. "¡Eh!, ¿has oído la última?"
- \_\_4. "Pilla esta situación, ¿quieres?"
- \_\_5. "¿Qué es lo que estás tratando de mostrarme?"
- \_\_6. "¿Puedes describirlo con más claridad?"
- \_\_7. "¿Puedes contarme más?"
- \_\_8. "¿Estás en contacto con lo que estás haciendo?"
- \_\_9. "¿Te sonó verdadero su enunciado?"
- \_\_10. "¿Cómo ves esta situación?"
- \_\_11. "¿Cómo era la escena?"
- \_\_12. "Realmente es una pesada, ¿verdad?"
- \_\_13. "¿Por qué no te miras bien a ti mismo?"
- \_\_14. "¿Puedo pasarte esto para que lo revises?"
- \_\_15. "¿Te suena correcto lo que dije?"
- \_\_16. "¿Agarraste bien este problema?"
- \_\_17. "¿Cómo puedo ayudarte para que lo cazas sólidamente?"
- \_\_18. "¿Qué es lo que estás intentando decirme exactamente?"

### 5.3 Estrategia Patrones de Lenguaje

<b>Nombre de la Estrategia :</b> a) CALIBRACIÓN
<b>Descripción:</b> Consiste en tratar de hacer consciente algo que normalmente hacemos en forma inconsciente, refinando las habilidades se puede prácticamente leer el cerebro de la otra persona con la que deseamos comunicarnos.
<b>Objetivo:</b> Aprender a establecer una comparación entre la conducta del otro y las respuestas propias, para que la comunicación se torne más fluida.
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Calibración</li><li>➤ Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar la Calibración.</li><li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li></ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li><li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li><li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li></ul>
<b>Meta:</b> Que los empleados aprendan en un 70% a conocer en forma precisa el estado mental de sus compañeros y clientes del Hotel Hilton Princess, San Salvador.

b) Calibración:

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** Se aprenderá a conocer en forma precisa, el estado mental de las personas.

El personal del Departamento podrá identificar los indicadores de comportamiento asociados a un estado específico de las personas, mejorando así las buenas relaciones y la capacidad de persuasión de los clientes.

El propósito del siguiente ejercicio es aprender a establecer una comparación entre la conducta del otro y las respuestas propias, para que la comunicación se torne más fluida.

### **EJERCICIO PARA CALIBRAR**

Busque un compañero, siéntelo enfrente y siga estas instrucciones:

#### **PRIMERA PARTE:**

Dígale que piense en algo desagradable (no necesita decirlo, solo pensarlo). Observe sus reacciones no verbales. Calibre

Dígale que piense en algo neutro. Calibre observando.

Dígale que piense en algo agradable.

#### **SEGUNDA PARTE:**

El compañero va a pensar cinco o seis veces sin interrupción las diferentes situaciones sin seguir un orden.

#### **CHEQUEO DE CALIBRACIÓN:**

Poder identificar con precisión el carácter de cada una de las reacciones

#### Ejercicio #4

<b>Nombre de la Estrategia :</b> b) EL METAMODELO
<b>Descripción:</b> Es una herramienta para tener mejor conocimiento de lo que la gente dice. Se realiza básicamente a través del lenguaje y la observación del lenguaje no verbal del interlocutor.
<b>Objetivo:</b> Identificar patrones comunes del lenguaje
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Metamodelo</li><li>➤ Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar el Metamodelo.</li><li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li></ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li><li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li><li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li></ul>
<b>Meta:</b> Que los empleados aprendan en un 70% a conocer y comprender lo que el interlocutor expresa a través del lenguaje no verbal ya sea éste un compañero de trabajo o clientes del Hotel Hilton Princess, San Salvador.

c) Metamodelos:

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** El propósito del siguiente ejercicio es que el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas tenga un mayor conocimiento de cómo interpretar lo que la gente dice a través de la utilización del lenguaje verbal y no verbal.

### Ejercicio #5

#### EJERCICIO DE METAMODELO

Busque a un compañero, siéntelo enfrente y siga las siguientes instrucciones:

Paso # 1: Comience una conversación ya sea de trabajo o de la vida cotidiana y aprenda a reconocer los patrones del interlocutor si es posible imitándose un solo patrón durante un periodo determinado.

Paso # 2: Durante la conversación a entablar se comenzaran a formar respuestas mentales y a advertir cualquier vislumbre en la comunicación que normalmente se habría pasado por alto.

Paso # 3: Se procederá a utilizar respuestas verbalmente asegurándose de mantener el Rapport es decir una misma sintonía con el interlocutor.

Al finalizar el ejercicio se lograran conocer patrones de lenguaje no verbales y que pueden ser óptimos dentro de la comunicación y así poder persuadir al interlocutor a la hora de darle respuesta a sus interrogantes.

## 5.4 Generación de Estados de Alto Desempeño

<b>Nombre de la Estrategia :</b> a) TÉCNICA DE ANCLAJE
<b>Descripción:</b> Se asocian conductas agradables para formar nuevos estados mentales ante un estímulo negativo y lograr el estado deseado.
<b>Objetivo:</b> Desarrollar un proceso mediante el cual el estímulo externo y sensorial de la persona se asocia con una conducta que se desee adquirir.
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Anclaje</li><li>➤ Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar la Técnica de Anclaje.</li><li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li></ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li><li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li><li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li></ul>
<b>Meta:</b> Que los empleados del Hotel Hilton Princess aprendan un 70% a ejercitar en forma consciente el recurso del anclaje, para alcanzar un estado mental positivo y de éxito.

d) Anclaje:

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** Se producirán estímulos para ser asociados a una conducta que se desea adquirir. Ayudaran primeramente al personal a saber cómo aplicar la estrategia de anclaje durante la comunicación ya sea con los compañeros de trabajo o con el cliente.

### **Ejercicio # 6**

#### **ANCLAJE DE RECURSOS**

1. Relaja el cuerpo mediante unas cinco respiraciones profundas y prepárate para una visualización.
2. Recuerda una venta que haya sido particularmente buena, de la que te sientas orgulloso.
3. Revive mentalmente la situación, recuerda todos los detalles asociados con ese momento: imágenes, sonidos, texturas, colores, formas, lugares, en fin, todos los detalles relacionados con ese momento.
4. Trae a la mente al cliente: Observa de nuevo su conducta: Descríbela lo mejor posible, oye algunas cosas de las que dijo, recuerda cómo estaba vestido, ¿era hombre o mujer? ¿Joven o viejo? Recuerda detalles, muchos detalles.
5. Imagina que eres el cliente, que estas respondiendo como si fueras él, ¿Qué sensación te produce? Estas viéndote desde el punto de vista del cliente; ¿Cómo percibes al vendedor?
6. Imagina que estas observando desde fuera la relación cliente – vendedor (el vendedor eres Tú mismo), estás escuchándolos hablar; ¿Qué dicen? Detalla el diálogo oye palabras específicas, observa conductas, posturas, gestos, ademanes, respiración, toma en cuenta todos los parámetros de los que puedas estar consciente en la observación.
7. Luego de hacer este ejercicio, escribe los aspectos más resaltantes y que te han llamado la atención, con el objeto de precisar la capacidad de Rapport y de vinculación con futuros clientes.
8. En el futuro, ¿qué aspectos de los que acabas de notar te servirán para mejorar las relaciones con los clientes?
9. ¿Qué temas debes de reforzar aun? ¿Cuáles son los puntos fuertes? ¿y los débiles? ¿Cuál es el aprendizaje más importante de este ejercicio?

## Ejercicio # 7

### ANCLAJE EFECTIVO DEL CLIENTE



1. Cuando al estar en el proceso de la entrevista de venta, el cliente se encuentra totalmente involucrado en el proceso, luego de haber observado, posteriormente sincronizado sus macro y sus micro comportamientos, notamos que el cliente está plenamente asociado a la experiencia que vive en ese momento con el ejecutivo de ventas, se procede a suministrarle un estímulo “ANCLA”, previamente seleccionado y siempre de acuerdo a los sistemas, canales, metamodelos o señales preferidas por el cliente.
2. Aplicar el ancla seleccionada en ese momento culminante, en el que el cliente está plenamente involucrado con el producto, su experiencia se halla en el momento máximo, esa es la oportunidad del vendedor, no hay que esperar la próxima, se debe de actuar de inmediata.
3. Usar un estímulo específico que este perfectamente definido, que sea preciso, concreto y bien claro, de manera que la señal llegue al cerebro del cliente de forma inconfundible. Se puede tratar de un sonido, una palabra, una entonación determinada de voz, una expresión del rostro, cualquier estímulo es válido siempre y cuando tenga relación con el cliente.
4. Continuar la conversación y cuando se considere conveniente de nuevo, aplicar el ancla, reproduciéndola de la manera más exacta posible, de la misma forma y en las mismas condiciones en que se empleó la primera vez.

Dispones de una herramienta poderosa para la comunicación persuasiva.

<b>Nombre de la Estrategia :</b> b) MODELAJE
<b>Descripción:</b> Hacer uso de patrones de comportamientos propios o de personas exitosas, de manera que los aprendices puedan extraer y mejorar su propio patrón.
<b>Objetivo:</b> Analizar los comportamientos de personas excelentes en el departamento de Mercadeo y Ventas de manera que los aprendices puedan extraer aquellas estrategias que les permita mejorar su propia ejecución.
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Modelaje</li> <li>➤ Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de poner en práctica el Modelaje.</li> <li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li> </ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li> <li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li> <li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Meta:</b> Que el 70% de los empleados del departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess San Salvador, puedan extraer estrategias de éxito y mejorar su propia ejecución.

e) Modelaje:

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** El siguiente ejercicio ayudará al personal de Mercadeo y Ventas a identificar aquellas áreas donde son excelentes y que pueden servir de modelo a otros y para ellos mismos en la ejecución de sus actividades diarias.

### **Ejercicio # 8**

#### **EJERCICIO DE MODELAJE DE LA EXCELENCIA**

Objetivo: Brindar estrategias para la excelencia.

**RECUERDA UN AREA, ACTIVIDAD O SITUACION EN LA QUE ERES EXCELENTE:** no importa cuál.

Colócale un nombre: Por ejemplo: Soy excelente para el cierre de negocios  
Organiza por pasos las estrategias que utilizas para realizar esa actividad, poniéndole números.

Organiza los pasos a seguir como si fuera una ficha a seguir.

Escríbela en un papel de la forma más detallada posible.

Escribe:

Cuándo comenzaste a ser excelente en esa área o actividad.

Cómo salió la primera vez que lo hiciste.

Que te llevó a ser excelente. Situaciones, personas, lugares, objetos, prácticas, etc.

Cómo enseñarías a alguien que comienza y que desea adquirir tu misma competencia.

Cómo podrías autoaplicar esa competencia a una situación en la que no eres excelente.

Qué pasos te recomendarías seguir.

<b>Nombre de la Estrategia :</b> c) GANAR – GANAR
<b>Descripción:</b> Es una estrategia que sirve para llevar a cabo negociaciones en donde todos los involucrados se vean beneficiados.
<b>Objetivo:</b> Lograr negociaciones en el que las partes involucradas logren sus objetivos y satisfagan necesidades.
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Ganar - Ganar</li> <li>➤ Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de realizar negociaciones de Ganar - Ganar</li> <li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li> </ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li> <li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li> <li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>
<b>Meta:</b> Lograr en un 70% que el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas utilice la estrategia en sus negociaciones.

## f) Ganar – Ganar

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** Permitirá al personal del Departamento establecer relaciones satisfactorias entre compañeros de trabajo y clientes y establecer acuerdos en los que exista mutuo beneficio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las partes involucradas.

### Ejercicio # 9

1º paso: formar parejas para realizar el ejercicio

2º paso: elegir un tema a discutir en el que cada una de las partes tenga un punto de vista contrario a la otra.

3º paso: cada una de las personas dice a la otra su punto de vista sobre el tema.

4º paso: cada una de las partes justifica y argumenta su punto de vista

5º paso: cada una de las personas escribe en una hoja de papel los sentimientos y contexto que piensa han hecho a la otra persona llegar a tener ese punto de vista.

6º paso: Las hojas de papel son intercambiadas y cada persona hace los ajustes necesarios que corresponden.

7º paso: La pareja busca encontrar ahora si es posible, un acuerdo medio entre los dos puntos de vista, tomando en cuenta lo anotado en las hojas anteriormente.

## 5.5 Estrategias de Pensamiento y Motivación

<b>Nombre de la Estrategia :</b> a) MOTIVACIÓN
<b>Descripción:</b> Es una estrategia que permite crear estímulos en las personas que los conduzcan a realizar determinadas acciones favorables para el departamento.
<b>Objetivo:</b> Identificar a los sujetos que se necesitan motivar y determinar como es su personalidad así como también sus necesidades.
<b>Acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Conocimiento teórico del concepto de Motivación</li><li>➤ Realización de los ejercicios específicos para lograr la motivación del personal.</li><li>➤ Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.</li></ul>
<b>Recursos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Humanos:</b> Asesor de PNL</li><li>- <b>Técnicos:</b> Material y equipo de apoyo visual</li><li>- <b>Responsable:</b> Departamento de Recursos Humanos</li></ul>
<b>Meta:</b> Lograr motivar al persona del Departamento de Mercadeo y Ventas del hotel Hilton Princess, San Salvador en un 70%.

## g) Motivación

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** Por medio de los ejercicios se identificarán aquellas actividades que motivan al personal de Mercadeo y Ventas para la realización de sus labores y se comprenderá la importancia de ésta para el buen desempeño de las labores diarias y el logro de los objetivos individuales y empresariales.

### Ejercicio # 10

#### EJERCICIO DE MOTIVACIÓN

##### PARTE 1

1. Piensa en una tarea o una actividad que sea realmente atractiva, motivante para ti, cuando la haces. Imagina que estás viendo la película de esa actividad. Nota las cualidades de la imagen al pensar en esa tarea: la escena, la iluminación, el sonido, los movimientos. Observa una imagen rica, con muchos detalles... OK "apaga el proyector".
2. Descansa y mira a tu alrededor, respira tranquilo.
3. Ahora piensa en algo que no te despierta ningún interés: Nota lo que se siente pensar en algo que te es totalmente indiferente. De nuevo mira la imagen y sus cualidades... OK, apaga la imagen.
4. Descansa y mira a tu alrededor, respira tranquilo.
5. Haz una comparación entre las dos "películas" y nota las diferencias que encuentras en las cualidades de las imágenes: Iluminación, brillo, colores, tamaño, distancia, ubicación, sonidos, sensaciones, etc.
6. Escribe tu propia lista para que tengas los elementos que tu mente (tu cerebro) utiliza para indicarte que algo es valioso y te motiva. Estas serán tus claves de motivación.

##### PARTE 2

1. Piensa en algo que tú sabes que para ti es valioso hacerlo, pero te resulta difícil o cuesta arriba, hacerlo.
2. Concéntrate y pregunta a todas tus partes internas, si existe alguna objeción a cumplir con esa tarea. Sé sensible a esas objeciones (de haberlas). Si no puedes

satisfacer la objeción con comodidad, ajusta (o cambia) la tarea de manera que no existan objeciones.

3. Piensa en las consecuencias de hacer la tarea, no en el trabajo de hacerla. Piensa en los beneficios que obtendrás una vez que esté completada. Piensa en tu ganancia.

4. Ahora, usa la lista de elementos que encontraste en el ejercicio anterior para cambiar lo que piensas acerca de los kinestésicos. Continúa haciendo esto hasta que te sientas fuertemente atraído, motivado, a realizar esa tarea.

**Nombre de la Estrategia :** b) SOLUCIÓN DE CONFLICTOS INTERNOS POR MEDIO DEL PENSAMIENTO LATERAL

**Descripción:** Permite desarrollar la creatividad, logrando ver nuevas y más eficaces alternativas de solución.

**Objetivo:** Fomentar una forma alternativa y más efectiva de dar solución a conflictos que puedan presentarse en el departamento.

**Acciones:**

- Conocimiento teórico del concepto de Solución de Conflictos
- Realización de los ejercicios específicos para obtener la habilidad de solucionar conflictos.
- Puesta en práctica de la habilidad obtenida en la vida real y cotidiana dentro del departamento.

**Recursos:**

- **Humanos:** Asesor de PNL

- **Técnicos:** Material y equipo de apoyo visual

-**Responsable:** Departamento de Recursos Humanos

**Meta:** Preparar al personal del Departamento de Mercadeo y Ventas en un 70% para que puedan dar soluciones a problemas internos y externos del Hotel Hilton Princess, San Salvador.

## h) Solución de Conflictos

**Beneficio para el Departamento de Mercadeo y Ventas:** Permitirá desarrollar la resolución creativa de problemas.

A través de los siguientes ejercicios se busca que el personal tenga la capacidad suficiente de resolver conflictos por sí mismos cuando éstos se presenten en su trabajo y poder tomar decisiones, así como también tener la agilidad de buscar las soluciones más efectivas para dichos problemas.

### Ejercicio # 11

#### **DINÁMICA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: SALIR DEL CÍRCULO**

**En Equipo:**

Se forma un círculo en el que todos los participantes, en pie, traban fuertemente sus brazos. Previamente se ha sacado del grupo una persona, o tantas como veces se quieran repetir la experiencia, a las que se aleja del grupo para que no escuchen las consignas. La consigna que se les da es que una a una serán introducidas dentro del círculo, teniendo dos minutos para textualmente "escapar sea como sea". A las personas que conforman el círculo se les explica que tienen que evitar las fugas "por todos los medios posibles", recurriendo a la violencia si es preciso (sin pasarse) pero que llegado el caso en que una de las personas presas pide verbalmente que se le deje abandonar el círculo, éste se abrirá y se

le dejará salir.

Posteriormente se procederá a la evaluación buscando determinar cuál era el conflicto, cómo se han sentido las participantes, analizando los métodos empleados por cada parte, la efectividad de los mismos, sus consecuencias, y buscando correspondencias en la sociedad y en nuestra realidad cotidiana.

### **Ejercicio # 12**

#### **CASO PRACTICO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

##### **PARTE 1:**

Carlos se siente insatisfecho en su trabajo a causa del mal ambiente que existe tanto con su jefe como con sus compañeros. A él le han asignado unas funciones que tiene que cumplir, sin embargo, muchas veces tiene que realizar las tareas que son de sus compañeros, simplemente porque su jefe considera que debe ser así. Considera además que no es posible hablar con su jefe, ya que éste, por considerarse “superior”, no presta atención a sus subalternos, considera que lo que ellos piensan no tiene ningún valor y los trata de manera agresiva cada vez que se dirige a ellos para darles una orden. Además, nunca puede hablar normalmente, sino que siempre los está gritando. Carlos ha disminuido su rendimiento: llega a trabajar sin ningún interés, hace solo lo que tiene que hacer sin esforzarse por hacer algo más y le gustaría irse a trabajar a otra parte. Las relaciones entre los compañeros solo se limitan al trabajo y la comunicación que se da entre ellos es mínima. El jefe de Carlos lo percibe como un trabajador mediocre por los resultados de su trabajo y la falta de compromiso con la empresa.

## **PARTE 2:**

Con base a este ejemplo, analice el problema y busque una solución que sea satisfactoria para las diferentes partes involucradas.

Puntos claves a tener en cuenta: Para el reconocimiento de un conflicto

1. Exprese su visión acerca del conflicto
2. Tenga en cuenta que se debe enfocar en un problema, no en una persona en particular.
3. Reconozca las ventajas de resolver el conflicto.
4. Reconozca la participación de las diferentes partes en el conflicto.
5. Tenga en cuenta que existen diferencias individuales en cada una de las partes que hacen ver los hechos de manera diferente.

Para entender la posición del otro:

1. Permita que la otra persona exponga su punto de vista.
2. Dígale a la otra persona, en sus propias palabras, lo que entendió.
3. Asegúrese que lo que entendió era lo que la otra persona quería expresar.
4. Determine si el problema es real, o si hubo un malentendido.
5. Analice el problema teniendo en cuenta los diferentes intereses de las partes.

Al discutir el problema y las posibles soluciones:

1. Haga una lluvia de ideas sobre las posibles soluciones al problema.
2. Evalúe las consecuencias reales de cada una de las posibles soluciones para cada una de las partes involucradas.
3. Trate de clasificar cada solución de acuerdo a las diferentes consecuencias.
4. Tenga en cuenta el punto de vista del otro sobre cada una de las posibles soluciones.
5. Califique las diferentes alternativas, de acuerdo a las consecuencias positivas y negativas.

Al elegir la solución:

1. Determine, conjuntamente con la otra parte, cuál es la solución más conveniente para los dos.
2. Asegúrese que ambas partes se sientan satisfechas con la solución.
3. Establezca un plan conjunto entre las partes para llevar a cabo la solución escogida, estableciendo derechos y deberes de cada una.

Evalué la real ejecución del plan establecido y las consecuencias que ha tenido el llevar a cabo la solución elegida.

- **Ejercicios de potenciación de las capacidades del vendedor:**

### Ejercicio # 13

#### EL VENDEDOR ESTRELLA

---

Escribe:

Las cualidades de un buen vendedor:

---

---

---

---

Cuáles tengo:

---

---

Cuáles me gustaría tener:

---

---

---

Qué voy a hacer para tenerlas:

---

---

---

Cuándo las voy a tener (fecha):

Qué hace un vendedor estrella:

---

---

Conoces personas que tengan esas cualidades ¿Cómo se llaman?

---

¿Qué te falta por hacer para tenerlas todas?

---

¿Cuándo las vas a lograr todas? (fecha):

---

---

### Ejercicio # 14

#### PARA AGILIZAR LA CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN

Recuerda el último cliente que visitaste y toma en cuenta la siguiente lista, anotando lo que recuerdas de ese encuentro, asignándole un punto por cada uno de los aspectos:

1. La silueta :
2. La cara: forma y tipo:
3. Los ojos (color, forma):
4. La boca:
5. La nariz:
6. El mentón, las mejillas, etc.:
7. Los cabellos: color, forma, largo, peinado:
8. Barba, bigotes:
9. El maquillaje:
10. ¿Cuáles eran sus señales de acceso más comunes?
11. Rasgos generales del rostro:
12. Expresión del rostro:
13. Aparente estado de ánimo:
14. Ritmo respiratorio:
15. Postura, ademanes preferidos:
16. Gestos:
17. Utilización del espacio:
18. La ropa: el color, el estilo, la impecabilidad o el desgaste, si viste de acuerdo a la edad, sexo, clima:
19. Los accesorios: zapatos, cinturón, corbata, pañuelo, joyas, sombrero:
20. El bolso, portafolio, agenda, documentos:

21. Los lentes:
22. En qué lugar se encontraron y quien lo eligió:
23. Qué fue lo que más te llamó la atención de a persona:
24. Cómo era su ritmo al hablar, rápido o lento:
25. La voz era grave, mediana o aguda:
26. Las frases eran largas o cortas:
27. Cómo era la pronunciación:
28. Qué acento tenía:
29. Repetía alguna palabra o frase en especial:
30. Escuchaste algo que te llamó la atención en especial:
31. Cómo sonaba su voz:
32. Cuál era la textura de su piel:
33. Al darle la mano, ¿qué impresión te causó?
34. Tenía algún perfume:
35. Notaste alguna incongruencia entre su comportamiento corporal y su comportamiento verbal:

Esta lista no pretende ser exhaustiva, se pueden encontrar miles de parámetros más para observar, es una guía. Si has totalizado veinticinco respuestas o más, puedes considerarte un excelente observador.

## 6. Cronograma de Programación de Sesiones\*

CONTENIDO	PROGRAMACIÓN			
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
GENERACIÓN DE RAPPORT	-----			
CALIBRACIÓN	-----			
METAMODELO		-----		
TECNICA DE ANCLAJE		-----		
MODELAJE			-----	
GANAR-GANAR			-----	
MOTIVACIÓN				-----
SOLUCIÓN DE CONFLICTOS				-----

\* Cada sesión tendrá una duración de 2 horas continuas por contenido y la fecha a realizarse estará sujeta a decisión de los responsables establecidos en el proceso para implementación de este Modelo.

## **7. Fase III: Sistema de Evaluación**

### **7.1 Objetivo:**

Conocer y medir la situación comunicacional, el logro de los objetivos y el grado de mejora de las condiciones generales dentro del departamento que han sido afectadas por la implementación del modelo de PNL.

### **7.2 Mecanismos:**

- La evaluación se hará en períodos de tres meses, seis meses y un año luego de terminada la capacitación.
- En cada evaluación periódica, se establecerá un promedio general del periodo que de una visión de en qué medida se ha alcanzado los objetivos del modelo de PNL.
- Deberá conformarse un equipo evaluador, el cual estará conformado por el personal que el Departamento de Recursos Humanos estime conveniente.
- Este equipo se encargará del seguimiento a la puesta en práctica del Modelo de PNL, al cual se le asignarán las siguientes funciones:
  - a) Realizar reuniones periódicas después de la implementación del Modelo con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los objetivos del Modelo de PNL.
  - b) Estar a cargo de las herramientas de evaluación (formatos de evaluación) para conocer en qué medida los objetivos están siendo alcanzados.
  - c) Realizar un análisis de los resultados obtenidos por medio de las herramientas de evaluación y realizar las debidas comparaciones entre las evaluaciones de cada período.
  - d) Presentar un informe en donde se dé a conocer los resultados de las evaluaciones periódicas.
  - e) Realizar de acuerdo a lo propuesto en el Modelo de PNL los debidos ajustes y aplicar retroalimentaciones en las áreas que se estimen convenientes.

## 7.3 Formularios de Evaluación

Estos serán la herramienta del equipo evaluador para identificar el nivel de cumplimiento de los objetivos del Modelo de PNL al haberse implementado.

La evaluación constará de un formulario que cada empleado del departamento de Mercadeo y Ventas que ha sido capacitado deberá responder de acuerdo a sus apreciaciones.

### 7.3.1 Descripción de las partes del formulario:

- Área de departamento: En este espacio la persona evaluada deberá poner el área específica del departamento de Mercadeo y Ventas al que pertenece
- Fecha: La persona evaluada deberá poner la fecha en que se le está realizando la evaluación.
- Aspectos evaluados: Afirmaciones dadas en forma de preguntas que pretenden conocer la realidad en el departamento de Mercadeo y Ventas luego de haberse llevado a cabo la capacitación en PNL, basándose en los elementos que fueron tomados en cuenta en el momento del análisis del clima organizacional del departamento y en base a los cuales se diseñó el modelo de PNL.
- Alternativas:  
Si: Cuando la persona evaluada considere de que en alguna medida está de acuerdo con la interrogante planteada, deberá ubicar en la casilla **SI 1-10** la ponderación (de 1 a 10) que crea describe su grado de acuerdo con la interrogante. No: La persona evaluada deberá responder No cuando esté Completamente en desacuerdo con la pregunta planteada (aspecto evaluado).
- Acciones Correctivas: Estas deberán ser aplicadas de acuerdo a las necesidades y condiciones existentes en el departamento, por lo que queda a juicio del equipo evaluador establecerlas y llevarlas a cabo.

### **7.3.2 Indicación brindada a los evaluados para el uso correcto del formulario:**

Llene las casillas del formulario del área de departamento al que pertenece y de la fecha y a continuación lea y de su percepción de cada una de las interrogantes estableciendo una ponderación del 1 al 10 cuando su respuesta sea **SI** para indicar el grado de acuerdo que posee con la interrogante.

Si está totalmente en desacuerdo con la interrogante, marque entonces con una "X" en la opción **No**.

## Cuadro Nº1 EVALUACIÓN TRIMESTRAL

Área de departamento:		Fecha:	
ASPECTOS EVALUADOS	ALTERNATIVAS		ACCION CORRECTIVA
	SI	NO	
	1-10		
¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?			
¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?			
¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?			
¿Siente que las ideas y observaciones de los subordinados son tomadas en cuenta?			
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?			
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?			
¿Los canales de comunicación que usted brinda son ideales y su contenido más oportuno?			
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?			
¿Piensa que el clima organizacional en su departamento ha mejorado?			
¿Se siente más motivado?			
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?			
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?			
¿Han mejorado sus capacidades laborales?			
¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?			
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?			
¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?			

## Cuadro Nº 2 EVALUACIÓN SEMESTRAL

Área de departamento:		Fecha:	
ASPECTOS EVALUADOS	ALTERNATIVAS		ACCION CORRECTIVA
	SI	NO	
	1-10		
¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?			
¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?			
¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?			
¿Siente que las ideas y observaciones de los subordinados son tomadas en cuenta?			
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?			
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?			
¿Los canales de comunicación que usted brinda son ideales y su contenido más oportuno?			
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?			
¿Piensa que el clima organizacional en su departamento ha mejorado?			
¿Se siente más motivado?			
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?			
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?			
¿Han mejorado sus capacidades laborales?			
¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?			
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?			
¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?			

### Cuadro Nº 3 EVALUACIÓN ANUAL

		Área de departamento:		Fecha:
ASPECTOS EVALUADOS	ALTERNATIVAS		ACCION CORRECTIVA	
	SI	NO		
	1-10			
¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?				
¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?				
¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?				
¿Siente que las ideas y observaciones de los subordinados son tomadas en cuenta?				
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?				
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?				
¿Los canales de comunicación que usted brinda son ideales y su contenido más oportuno?				
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?				
¿Piensa que el clima organizacional en su departamento ha mejorado?				
¿Se siente más motivado?				
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?				
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?				
¿Han mejorado sus capacidades laborales?				
¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?				
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?				
¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?				

## 7.4 Comparaciones

Con los resultados obtenidos por medio del formulario de evaluación, al haberse cumplido un año de la capacitación se procederá a realizar comparaciones entre los distintos períodos.

Las comparaciones se realizarán entre los distintos períodos de tiempo con el objetivo de darle seguimiento a la puesta en práctica de las habilidades obtenidas en la capacitación y así conocer el grado de influencia de la aplicación de dichas habilidades en la comunicación del ambiente real y cotidiano del departamento a medida que pasa el tiempo.

Para este propósito se utilizará la siguiente tabla, la cual recoge los resultados obtenidos en los 3 períodos evaluados para así poder establecer conclusiones e identificar las deficiencias y aplicar las retroalimentaciones necesarias.

Para este fin, se sacará un promedio global de los tres períodos, con lo que se estará definiendo en términos de porcentaje el grado de percepción positiva de cada interrogante con lo cual se estará obteniendo una vista del grado de mejora comunicativa en el departamento.

Para establecer el porcentaje, deberá de considerarse a las ponderaciones que los evaluados asignaron a cada interrogante de la siguiente manera:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

**CUADRO No. 4**

Fecha:	COMPARACIÓN DE EVALUACIONES						
ASPECTOS EVALUADOS	Evaluación trimestral		Evaluación semestral		Evaluación anual		Promedio general (%)
	SI Ponderación 1-10	NO	SI Ponderación 1-10	NO	SI Ponderación 1-10	NO	
¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?							
¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?							
¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?							
¿Siente que las ideas y observaciones de los subordinados son tomadas en cuenta?							
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?							
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?							
¿Los canales comunicación que usted brinda son ideales y su contenido más oportuno?							
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?							

ASPECTOS EVALUADOS	Evaluación trimestral		Evaluación semestral		Evaluación anual		Promedio general (%)
	SI Ponderación 1-10	NO	SI Ponderación 1-10	NO	SI Ponderación 1-10	NO	
¿Piensa que el clima organizacional en su departamento ha mejorado?							
¿Se siente más motivado?							
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?							
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?							
¿Han mejorado sus capacidades laborales?							
¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?							
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?							
¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?							
						<b>Promedio total</b>	<b>%</b>

## 7.5 Retroalimentación:

**Acción Correctiva:** Se refiere a las acciones a tomar por parte del equipo evaluador cuando en las evaluaciones periódicas se observen deficiencias comunicativas en el Departamento de Mercadeo y Ventas.

Estas acciones quedan a juicio de los responsables de aplicarlas luego de haber realizado el respectivo análisis de la situación. A continuación se sugieren algunas acciones correctivas:

1- Realización de Focus Group ya sean dentro o fuera de la empresa y que involucre

a todo el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas.

2- Realización de Talleres o ejercicios prácticos realizados con anterioridad en la capacitación (esto dependerá del área en el que se tenga la deficiencia o no se haya mejorado aún).

3- Realizar actividades recreativas que fomenten un ambiente de compañerismo, colaboración, trabajo en equipo.

**Retroalimentación anual:** Al tener ya conclusiones claras y haber definido las distintas fortalezas y debilidades del departamento, se prosigue a implementar una retroalimentación, la cual consiste en volver a iniciar el proceso de implementación del Modelo de PNL tomando en cuenta los aspectos antes mencionados.

Ya que la nueva implementación del Modelo de PNL se realizará en condiciones de ambiente laboral distintas ya afectadas por la primera implementación del Modelo, es necesario iniciar por realizar otro análisis situacional y análisis de clima organizacional del departamento de Mercadeo y Ventas para lograr establecer las nuevas variantes y quizás diferentes necesidades comunicativas.

Para ayudar a la toma de decisiones de realizar o no una retroalimentación, se brindan los siguientes parámetros con respecto a los resultados obtenidos en los promedios generales y total del grado de percepción positiva de los aspectos que se han pretendido mejorar con la implementación del Modelo de PNL observados en el cuadro comparativo:

- La retroalimentación será realizada cuando en un 40% de los aspectos evaluados (equivalente a 7 aspectos) se obtenga como promedio general menos del 60%.
- La retroalimentación será realizada cuando el promedio total no supere el 70%.

## 7.6 Informe de Evaluación Periódica:

A continuación se presenta el formato de un informe final de los elementos de la comunicación que se pretendían mejorar con la implementación del modelo y que estuvieron representados en los formularios de evaluación por los cuestionamientos o preguntas que se le realizaron a los evaluados.

Así también, se presenta el porcentaje del logro obtenido por cada elemento.

### INFORME DE EVALUACIONES PERIÓDICAS

<b>PERCEPCIÓN</b>	<b>CAPACIDADES</b>	<b>MOTIVACIÓN</b>
¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?	¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?	
¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?	¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?	
¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?	¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?	¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?

¿Siente que las ideas y observaciones de los subordinados son tomadas en cuenta?		
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?		
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	
¿Los canales de comunicación que usted brinda son ideales y su contenido más oportuno?	¿Los canales de comunicación que usted brinda son ideales y su contenido más oportuno?	
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	
		¿Piensa que el clima organizacional en su departamento ha mejorado?
¿Se siente más motivado?		¿Se siente más motivado?
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?	¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?	
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	
¿Han mejorado sus capacidades laborales?	¿Han mejorado sus capacidades laborales?	

¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?	¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?		
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	
¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?	¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?	¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?	
			<b>Logro obtenido %</b>

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>FLEXIBILIDAD</b>
	¿Percibe cambios comunicativos positivos en el departamento?	
	¿Cree que se están poniendo en práctica en el departamento las herramientas brindadas en la capacitación?	
	¿Considera que los objetivos generales e individuales del departamento y del personal se están alcanzando con más facilidad?	

		¿Siente que las ideas y observaciones de los subordinados son tomadas en cuenta?
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?	¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?	
	¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	
¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	
¿Piensa que el clima organizacional en su departamento ha mejorado?	¿Los canales de comunicación que usted recibe son ideales y su contenido más oportuno?	
	¿Se siente más motivado?	
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?		¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	

	¿Han mejorado sus capacidades laborales?		
¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?	¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?	¿Cree que ha mejorado su capacidad de negociación enfocada al ganar-ganar?	
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	
¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?	¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?	¿Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como las ventas y la imagen de la empresa?	
			<b>Logro obtenido %</b>

## 8. Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística

ACTIVIDADES	SEMANAS																				RESPONSABLES	
	1					2					3					4						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1. Aprobación del Modelo de PNL					X																Junta Directiva	
2. Determinación de los profesionales encargados de impartir la capacitación de PNL.								X													Junta Directiva y Depto de RRHH	
3. Informar a los gerentes, directores y Jefes sobre la implementación del modelo y sus beneficios.									X												Departamento de Recursos Humanos	
4. Preparación de las condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación, incluyendo el comunicado Al personal del Departamento de Mercadeo y Ventas.												X	X	X	X	X						Departamento de Recursos Humanos
5. Inicio de la Capacitación de PNL																	X				Especialistas de PNL	

## 9. Presupuesto para el Plan de implementación del Modelo de Programación Neurolingüística para un período de un mes.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
<b>Recurso Humano</b> 1. Asesores de PNL Nacionales \$1,200.00 Internacionales \$2,500.00= hospedaje + impuestos	2 (personas)	\$2,500.00	\$5,000.00
<b>Recursos materiales y tecnológicos</b> 1. Papelería y Útiles 2. Equipo (computa- Dora, cañón, retroproyector, pantalla) 3. Teléfonos		\$200.00 \$3,575.00 \$300.00	\$4,075.00
<b>Recursos de comunicación</b> 1. Folletos, boletines, brochures		\$250.00	\$250.00
<b>Otros Recursos</b> 1. Almuerzos, refrigerios		\$1,200.00	1,200.00
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$10,525.00</b>
		<b>10% IMPREVISTOS</b>	<b>\$1,052.50</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>\$11,577.50</b>