TE
COS9
M43
V.2

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

PROPUESTA DE MANUAL DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA EL USO ADECUADO DE LAS COMUNICACIONES EN UNA ORGANIZACIÓN QUE TRABAJA CON FRANQUICIAS

TOMO II

MEDINA LUNA, YOSSELY
PÉREZ LÓPEZ, ROWINA

TUTOR: LIC. RAMÓN CHÁVEZ

CARACAS -VENEZUELA
1998

MARCO METODOLÓGICO

Nivel de Investigación

Una vez que se ha planteado y justificado el problema y se han definido los objetivos del trabajo, debe entenderse claramente qué estrategias metodológicas se utilizaron para llevar a cabo la investigación.

Carlos Sabino señala que el objeto del diseño de una investigación es "...proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teoría y su forma es la de una estrategia o plan general que determine las operaciones generales para hacerlo" (Sabino, 1992, p. 87)

Dentro de estos modelos de verificación existen diversas modalidades que pueden ser aplicadas a un mismo tipo de investigación. Tomando en cuenta que el tipo de información a obtener es cualitativo debido a que la investigación está referida a todos aquellos aspectos que denotan cualidad (propiedades, carácter, atributos o modalidades) y que son susceptibles a tomar valor numérico, diferentes, comprendidos o no dentro de ciertos límites. Es así como el presente trabajo responde a las siguientes características.

Diseño de Proyectos y Producción

La presente investigación corresponde a la modalidad de diseño de Proyecto y Producción. Esta modalidad incluye la proposición de un plan operativo para resolver un problema comunicable.

En este caso se plantea una Propuesta de Manual de Programación Neuro-Lingüística para el uso adecuado de la Comunicación en una Organización que trabaja con el Sistema de Franquicias.

Investigación Exploratoria-Descriptiva

La intención de esta investigación es aproximarse a una problemática y proponer una serie de recomendaciones comunicativas. Por ser un tema poco estudiado en el ámbito de la comunicación, la investigación tiene un carácter exploratorio.

Según Sabino (1992) las investigaciones exploratorias "pretenden darnos una visión general, aproximada, respecto a un determinado objeto de estudio. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado o reconocido" (p. 60)

En el proceso de investigación se realizó una división en dos fases. La fase uno se basó en la búsqueda y estudio de los datos secundarios, entrevistas a personas conocedoras de la materia y análisis de caso seleccionado. El alcance del conocimiento se limitó a afinar conceptos y a analizar material novedoso. La fase dos, tomando en cuenta las características del problema de la investigación, su planteamiento y objetivos, planteó el uso del método de investigación *descriptiva*.

Para Sabino (1992) "su preocupación primordial radica en escribir algunas características fundamentales de un conjunto de fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza" (p. 60)

Investigación Bibliográfico y de Campo

En función de los tipos de datos recogidos para llevar a cabo esta investigación podríamos decir que la misma utiliza dos tipos de diseño:

a) Diseño Bibliográfico

El diseño bibliográfico es aquel donde: "los datos a emplear han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, nos referimos a datos secundarios" (Sabino, 1992, p. 89)

En esta investigación se tuvo que realizar un exhaustivo estudio de teoría en torno a la Comunicación Humana, la Comunicación Organizacional, las Organizaciones, la PNL, Franquicias, entre otras. Mediante el acceso a libros, tesis, revistas y material suministrado por la empresa McDonald's, se pudo recabar información que le sirvió a los investigadores para realizar el Marco Teórico y para respaldar las conclusiones de este trabajo, además de contribuir al desarrollo de la propuesta de manual que permita a la empresa el uso adecuado de las comunicaciones.

b) Diseño de Campo

En los diseños de campo "los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo" (Asti, 1968, p. 77).

La PNL como herramienta para el uso adecuado de la comunicación dentro de las organizaciones es un área de estudio con poca difusión y aplicación. Así mismo, el tema de las franquicias representa un sistema novedoso que actualmente está reconociéndose en base al estudio de casos específicos como el de McDonald's, entre otros. Por ello acudimos directamente a las fuentes de información (expertos en PNL, empresas de franquicias y representantes de ellas) para la obtención de los datos necesarios.

Igualmente es indispensable obtener datos primarios, provenientes directamente de aquellas personas involucradas o asociadas con el manejo *comunicacional de empresas franquiciantes, con el fin de conjugar los* aspectos teóricos con situaciones prácticas y concretas, para su mayor entendimiento. Sobre todo, lo que concierne al funcionamiento interno de una franquicia (estructura, método, otorgamiento, etc) Dentro del contexto de la investigación descriptiva se desarrolló un estudio de campo haciendo uso del diseño de entrevistas.

Para Arias (1997) el diseño de campo "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna" (p. 50)

En el presente trabajo, los investigadores se abocaron al estudio de la experiencia de los miembros de la Corporación McDonald's, empresa que funciona bajo el sistema de franquicias. Tomándolo como modelo para *entender el sistema de franquicia y la relación existente entre franquiciado y*

franquiciante. Además de precisar y definir el manejo de la comunicación, estructura, funcionamiento y cultura de esta organización.

Población y Muestra

La población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elemento o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación. (Morles,1994)

Akker y Day (1989) definen a una muestra como: "Un subconjunto de elementos provenientes de una población" (p.297). La selección de muestras tuvo como finalidad el llegar a conclusiones sobre la totalidad del universo partiendo de una pequeña porción que lo representa.

En el caso de las entrevistas, nuestro universo está compuesto por todas aquellas personas que trabajen, dicten cursos o sean profesionales expertos en Programación Neuro-Lingüística. De igual forma, todas aquellas personas que trabajen o estén relacionados con el sistema de franquicias. Para la observación simple, el universo esta constituido por todos los restaurantes McDonald's franquiciados en Caracas y Área Metropolitana, escogiendo las franquicias otorgadas a Khaled Nassif (Grupo de Alimentos Nassif - GAN), compuesta por seis tiendas: McDonald's El Rosal, McDonald's Chacao, McDonald's Las Mercedes, McDonald's Sambil, McDonald's Teatro Ayacucho y McDonald's Plaza Caracas.

El tipo de muestra seleccionada para todos los casos fue no probabilística intencional, en donde los elementos no están seleccionados

en forma fortuita, sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según la relevancia que tenga para el investigador. (Sabino, 1992). Como criterios básicos de selección se usaron la accesibilidad y el dominio del tema por parte del entrevistado.

Técnicas y Recolección de Datos

Los instrumento de recolección de datos pueden ser definidos como:

Cualquier recurso de que puede valerse el investigador para acercase a los fenómenos y extraer de ellos información (...) resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados y (...) expresa todo lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio, pues sintetiza, a través de técnicas de recolección que emplea, el diseño concreto escogido para el trabajo. (Sabino, 1992, p.143)

Recolección de datos primarios

En la investigación, se recolectaron datos de dos tipos: primarios y secundarios.

Para Sabino (1992) los datos primarios son aquellos que se obtienen directamente a partir de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. El investigador o sus auxiliares recogen por sí mismos, los datos en contacto directo con la realidad.

Para la recolección de datos se llevó a cabo la realización de:

a) ***Entrevistas***

> *Una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés (...) La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, etc.* (Sabino,1992, p.153)

Una de las ventajas principales de la entrevista es que los mismos actores son los que proporcionan los datos relativos a su conducta, opiniones y expectativas, sin estar estas prefijadas por el investigador. A través de la realización de una serie de entrevista, se obtuvo un grupo de datos cualitativos que sirvieron de soporte a la información expuesta en el marco teórico y que permitieron asociar las propuestas de la PNL con la experiencia práctica de las empresas que trabajan con el sistema de franquicias.

Los datos cualitativos se refieren a aquel tipo de información que se traduce en palabras y que no tienen un carácter numérico. Estos datos son de utilidad para conocer las actitudes, creencias, opiniones y percepciones de la población objetivo en torno a un hecho, fenómeno o acontecimiento.

De esta forma, la recaudación de estos datos tuvo como finalidad la obtención de las impresiones, propuestas y opiniones de las personas asociadas al ámbito de la PNL, facilitando una visión sostenida de la influencia de este modelo en las comunicaciones organizacionales. De igual manera, con este instrumento se logró una aproximación a las personas vinculadas al sistema de franquicia, con el fin de conocer su metodología,

desarrollo, procesos, ventajas y desventajas, elementos integrantes, entre otros.

Para los investigadores los datos cualitativos obtenidos proporcionaron una fuente de información valiosa y completa que permitió ver y abstraer de las comunicaciones en las empresas que funcionan con franquicias, para luego proponer la PNL como modelo orientado hacia la excelencia y el uso adecuado de la comunicación en las organizaciones. Elementos que permitieron la elaboración de la Propuesta de un Manual de PNL.

Tipo de Entrevistas

El tipo de entrevista que se llevó a cabo fue la denominada entrevista *no estructurada focalizada.*

Una entrevista *no estructurada* es "aquella en que no existe una estandarización formal, habiendo por tanto un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas." (Sabino, 1992, p. 157)

Por otra parte, se considera que la entrevista focalizada es aquella :

> *"...libre y espontánea que se caracteriza por tratar sobre un mismo tema. El entrevistador deja hablar al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones, pero cuando éste se desvía del tema original y se desliza hacia otros distintos, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetitivamente."* (Sabino,1992, p. 157)

Se utilizó este tipo de entrevista porque facilita un diálogo más fluido, que permite observar los hechos con toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos, sino también, los valores, actitudes y formas de pensar de los entrevistados, aspectos que a veces son inaccesibles por otras vías.

Las entrevistas llevadas a cabo no requirieron validación, pues se utilizó un universo específico que proporcionó la información necesaria.

En la estrategia investigativa, se utilizaron tres tipos de entrevistas en función de la necesidad de información requerida y obtenida. Estas fueron:

Entrevista Nº 1: Programación Neuro-Lingüística

Especialistas en Programación Neuro-Lingüística

Objetivo: Recaudar la información para la identificación de los conceptos y presuposiciones básicas de la PNL, su entendimientos y aplicación a las principales barreras de comunicación presentes en las organizaciones.

Población: Grupo del universo de personas expertas en el tema de PNL (Master Practicioner de PNL, consultores gerenciales, psicólogos, psicoterapeutas)

Criterio de Selección:

- Conocimiento y experiencia de la persona en torno al tema planteado.
- Trayectoria del profesional en el área de interés.
- Facilidad para acceder al entrevistado.

Tipo de Muestra: No probabilística, intencionada. En el sentido de que la misma se seleccionó con base en criterios o juicio de los *investigadores*

Tipo de Preguntas: Abiertas a diversas posibilidades.

Temas propuestos:.Aplicaciones de los principios básicos de la PNL y sus posibles aplicaciones en el manual, explicación prácticas de algunas herramientas.

Personas entrevistadas:

- Lic. Pedro Henriquez. NLP Master Practitioner & Trainer
- Lic. José Vicente Losada. Psicólogo - Prof. del Instituto de Estudios *Superiores de Administración (IESA)- Taller de PNL.*
- Lic. Avaro Ochoa. Centro de Orientación Psicológica de la Universidad Católica Andrés Bello
- Dr. Luís Arocha Mariño. Psiquiatra - Prof. de la Facultad de Medicina Universidad Central de Venezuela.
- Lic. Gustavo Bolívar Briceño. Consultor Gerencial. Centro de Desarrollo Humano y Empresarial. Organización Castellano.

Entrevista Nº 2 : Franquicia

Personas relacionadas al Sistema de Franquicia

Objetivo: Obtener información sobre los principales factores que intervienen en el proceso de instalación y desarrollo de un sistema de franquicias y que consolidan la relación ente las partes involucradas.

Población: Grupo del universo de personas expertas en el tema de Franquicias y vinculadas a empresas que funcionen bajo este sistema (representantes de organismos promotores del sistema de franquicia, asesores legales, consultores gerenciales, franquiciantes, franquiciados)

Criterio de Selección:

- Conocimiento y experiencia de la persona en torno al tema planteado.
- Trayectoria del profesional en el área de interés.
- Facilidad para acceder al entrevistado.
- Experiencia y desenvolvimiento en el negocio franquiciado.

Tipo de Muestra: No probabilística, intencionada. En el sentido de que la misma se seleccionó con base en criterios o juicios de los investigadores.

Tipo de Preguntas: Abiertas a diversas posibilidades.

Temas propuestos: Factores que intervienen en el proceso de instalación y desarrollo de una franquicia, relación entre las partes involucradas (franquiciante / franquiciado). Importancia del know how en el sistema.

Personas entrevistadas:

- Ing. Antonio Rosello. Presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias
- Lic. Rolando Seijas. Presidente de Pro-Franquicias
- Dr. Leopoldo Olavarría. Socio de la oficina de Caracas del Despacho de Abogados miembro de la firma internacional Baker & McKenzie - Asesor Legal en materia de franquicias.
- Raymundo Guerrero. Gerente de Franquicias McDonald's. Director de la Asociación Venezolana de Franquicias
- Anaís Pérez Sosa. Coordinador de Franquicias McDonald's.
- Khaled Nassif. Franquiciado - Presidente de Grupos de Alimentos Nassif-G.A.N.
- Harol Dils. Franquiciado - McDonald's Av. Universidad.
- Alvaro Montilla. Franquiciado - McDonald's C.C.C.T., McDonald's Cascada, McDonald's San Antonio.

Entrevista Nº 3: Modelo de franquicia seleccionado

Estas entrevistas fueron realizadas a los miembros gerenciales de McDonald's Grupo de Alimentos Nassif - GAN

Objetivos:

- Identificar las características básicas del manejo de las comunicaciones internas en las tiendas franquiciadas.
- Establecer qué tipos de barreras de comunicación se encuentran presentes en la organización.
- *Identificar su flujo de comunicación, canales, direccionalidad.*
- Conocer los procesos de adiestramiento del personal.

Población: Supervisores y Gerentes Generales de la Corporación GAN.

Criterio de Selección:

- Facilidad para acceder al entrevistado.
- Experiencia y desenvolvimiento en el negocio franquiciado.

Tipo de Muestra: No probabilística, intencionada. En el sentido de que la misma se seleccionó con base en criterios o juicios de los investigadores.

Tipo de Preguntas: Abiertas a diversas posibilidades.

Temas propuestos: Mecanismos utilizados para eliminar las barreras que se oponen a la comunicación eficaz. Actuación de los gerentes McDonald's para lograr una comunicación eficaz. Feed-back entre los miembros. Manejo de flujo de comunicación, canales, direccionalidad

Personas entrevistadas:

Supervisores del Grupo GAN:

- Oliver Paiza
- Aldrin Rojas

Gerentes Generales

- McDonald's El Rosal: Marcos Pérez
- McDonald's Chacao: Katuska Díaz
- McDonald's Las Mercedes: Armando Zamora
- McDonald's Sambil: Néstor Morillo
- McDonald's Teatro Ayacucho: Oswaldo Miranda
- McDonald's Plaza Caracas: Víctor Hernández

Recolección de datos secundarios

Los *datos secundarios* "son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos, y muchas veces procesados, por otros investigadores" (Sabino, 1992, p.144)

El criterio de selección de los datos secundarios se expuso en el diseño bibliográfico, básicamente orientados a la recolección de información con respecto a Comunicación, Organización, PNL, Franquicia y McDonald's.

El material bibliográfico conseguido fue amplio gracias al acceso a internet, donde la información tanto en inglés como en español es

actualizada y bastante completa. En el mercado actualmente se están editando muchos libros sobre PNL, muy pocos orientados al tema en el que se enfoca la investigación, sin embargo la utilidad de los mismos fue amplia, pues a través de ellos los investigadores estructuraron su propio enfoque y su marco teórico. Con respecto al tema de franquicias es importante resaltar que existe mucha bibliografía pero a nivel internacional, lo que significa una desventaja al momento de explicar el sistema en Venezuela. En cuanto a McDonald's el contenido del capitulo fue estructurado por completo con y revisión de folletos corporativos.

Procedimiento de la investigación

Inicialmente se consideró la posibilidad de llevar a cabo entrevistas a varios franquiciados de McDonald's, pero para efectos de delimitar la muestra y considerando que el acceso fue difícil inicialmente, debido a la restricción de información y de tiempo por parte de los franquiciados. Decidimos sólo tomar como modelo la franquicia otorgada a Khaled Nassif, Presidente de Grupos de Alimentos Nassif (G.A.N.) por ser el único franquiciado en Venezuela en poseer 6 tiendas a nivel nacional. Además de estar considerado por la corporación como el más exitoso, sirviendo de asesor a los nuevos franquiciados por ingresar al negocio McDonald's.

Posteriormente se realizó la reunión con Khaled Nassif y su supervisor Aldrin Rojas; quienes aprobaron la ejecución de las entrevistas a los gerentes generales de cada restaurant McDonald's, del grupo. Sólo se eligieron los gerentes por considerarlos responsables de gerenciar las *comunicaciones en las tiendas que participan en este estudio, además por*

ser los que manejan toda la información de la tienda debido a su continua supervisión y reunión con los demás empleados.

Luego de obtener las informaciones se continuo a categorizar por puntos o temas tocados en las entrevistas, englobando las respuestas coincidentes en un sólo texto. Estableciendo relaciones entre los resultados obtenidos y el marco teórico en el cual se sustenta la investigación, vinculando así todos los elementos intervinientes en el proceso de comunicación y en el rol de los gerentes, que finalmente llevaron a la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Los hombres juzgan las cosas según disposición de su cerebro

Baruch Spinoza

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de Resultado

Los gerentes de organizaciones son centros de decisión que reciben información de diversa índole y por distintos canales, en base a la cual, toman decisiones que afectan la producción y desempeño de la compañía. Son centros de recepción de información, buscan soluciones concretas a los problemas inmediatos, para ellos la comunicación es muy importante, pues a través de ella transmiten los valores, los parámetros de conducta que crean o modifican los existentes.

Las comunicaciones organizacionales constituyen un instrumento relevante, pues la información obtenida de los medios o canales, servirá de *criterio para la dirección de una organización y el logro de sus fines.*

Cada gerente cumple el papel de "mantener las normas", o sea, ver que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, que el equipo lleve a cabo el trabajo de acuerdo con el método estándar predeterminado, que el material y la mano de obra que se necesiten se encuentren a mano, que los pedidos se lleven a cabo de acuerdo con el programa de cantidades correctas, que no descienda la calidad planteada del producto y así sucesivamente .

Un segundo papel de gerente es mejorar los estándares existentes, de tal modo que la empresa pueda mantener o aumentar sus utilidades. En este papel, el debe generar alternativas. De manera ideal, pone a prueba todas las normas y métodos de su esfera de responsabilidad, busca alternativas y las adopta, de acuerdo con criterios económicos. Este papel es vital, debido a que McDonald's no se contenta sólo con mantener sus estándares existentes sino que siempre esta en una constante mejora, a causa de la presión de la competencia.

Dentro de las organizaciones los gerentes son centros de decisión que reciben información, por medio de distintos canales, y producen resultados en forma de decisiones. Estas son el producto de la interacción de la información entrante al gerente con un conjunto de parámetros muy individuales en cada caso; la experiencia, la formación, la autoridad, los prejuicios, las actitudes, el carácter, etc., son algunos de ellos.

McDonald's es una organización que tiene como premisa la calidad total y el aprendizaje siendo flexible y adaptándose con facilidad, además de presentar varios sistema de estímulos para sus empleados; estar orientada al cliente; brinda un servicio rápido; los empleados tienen una visión y metas comunes comprendiendo las estrategias y creando individualmente un conjunto de medidas para su logro; utilizan las herramientas y técnicas necesarias para mejorar la calidad; los gerentes ejercen liderazgo; trabajan

bajo el concepto de mejoramiento continuo; el ambiente se supervisa constantemente, en forma tal de conocer y evaluar los niveles de calidad requeridos o demandados por los clientes en un determinado momento.

El mejoramiento continuo a escala global, de esta organización contribuye a la búsqueda de la excelencia, aprendiendo a ser dinámica, más eficientes y efectiva que sus competidores y lo hacen en un marco global, formando parte de las organizaciones de clase mundial (aludiendo lo expuesto en el marco teórico)

Observaciones aportadas por los Gerentes Generales y Supervisores

- **Proceso de Comunicación. Direccionalidad**

Los resultados señalan que todos los gerentes generales de las tiendas reciben información de todos los niveles. Los gerentes señalaron que recorren regularmente las instalaciones de la tienda para conversar informalmente con la gente, estableciendo una interrelación que permite crear un ambiente más efectivo de trabajo con beneficios mutuos. Además de realizar reuniones con sus Asistente, Gerentes, Swing, Crew Chief, que a su vez realizan reuniones periódicas con los demás empleados.

♦ **Política Abierta**

La empresa apunta hacia una política de "puertas abiertas" que optimiza y fortalece la identidad de la organización, lo cual garantiza un buen desempeño y claridad en las funciones. Esta política a su vez permite vencer las barreras que pueden presentarse en la comunicación ascendente. El hecho de que los gerentes desarrollen este ambiente, propicia muchas oportunidades para mejorar la comprensión y coordinación de los esfuerzos en relación con los objetivos organizacionales.

♦ **Redes de Comunicación**

Una vez establecido que el origen y destino de la información se desplaza hacia todos los niveles de jerarquía de la organización se determinaron las vías como se realiza:

* **Red Formal**

Las relaciones normalizadas son los mecanismos de apoyo que ayuden a los empleados a desempeñarse mejor. En McDonald's cada sujeto recibe de los miembros de la estructura herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones como lo afirman todos los gerentes generales. Esta interrelación incrementa el flujo de información y facilita las funciones de los

empleados (crew) con lo cual se hacen más enérgicos, firmes y decididos. Utilizando la comunicación para transmitir normas, valores e ideologías en sus organizaciones a las audiencias internas y externas.

*** Red informal**

Este item indica una tendencia importante a no utilizar rumores de pasillos para enterarse de lo que ocurre en la empresa ya que los gerentes tratan de dar las informaciones de manera oportuna dándole tratamiento formal por medio de reuniones, entrenamiento o de forma oral. Pero también acotan que a veces se hace inevitable que surjan los rumores, así que ellos tratan de conocer lo que creen lo subalternos para saber manejar las situaciones. Además, aunque la información que pueda circular por estos medios es inexacta, generalmente contiene indicios que les permiten conocer mejor lo que pasa. Todos coinciden en afirmar que ante un rumor que inquiete al personal la mejor medida es presentar la verdad de los hechos y evitarlos por medio de la constante información.

La comunicación informal viene a ser la práctica dominante en los enfoques de relaciones humanas, por considerar a los canales formales como muy lentos, laboriosos y poco efectivos para agrupar ciertas necesidades individuales. A diferencia de esta perspectiva, la psicológica ha

sido empleada en las investigaciones para mejorar la credibilidad en las relaciones entre superior y supervisado, las distorsiones comunicacionales, la apertura y el clima comunicacional. Los gerentes de McDonald's prefieren mantener sus comunicaciones formales pero dándoles dinamismos a las misma para que sea oportunas.

- **Tipos de comunicación**

La red formal (pero a la vez orientada a motivar al personal) no se realiza a través de memos, cartas o e-mail, si no de manera directa, rápida y oportuna. Si son decisiones de tipo operativo se comunican de manera general en un tipo de asamblea para que todos los empleados se den por enterados. Proporcionándoles a los crew los componentes necesarios para seleccionar las acciones en función de los objetivos definidos, lo cual concuerda con la direccionalidad de la información a todos los niveles.

Los gerentes de McDonald's promueven el trabajo en equipo, están conscientes que necesitan el esfuerzo, ideas y entusiasmo que brota de todo el personal. Trabajando juntos, sin interferencias, para lograr que la empresa continúe creciendo con grandes beneficios y estabilidad. Para el intercambio de ideas de la empresa y con los empleados y viceversa

McDonald's posee varios canales de comunicación e información, como lo son:

•*Reuniones de equipo*

Las reuniones con el personal están programadas para realizarse por lo menos cuatro veces al año. Estas reuniones se celebran para discutir sobre políticas, procedimientos, productos o problemas en el restaurante. La asistencia es obligatoria y remunerada.

•*Sesiones de Comunicación Informal*

Estas reuniones se celebran periódicamente, normalmente con pequeños grupos. Son conversaciones informales entre el personal y la gerencia, con el propósito de discutir con toda sinceridad las ideas, sugerencias y problemas concernientes a operaciones o procedimientos. La asistencia es voluntaria y remunerada.

•*Programa de comunicación directa P.C.D.*

Mediante este programa los empleados pueden escribir una carta referente a cualquier situación que personalmente le afecte, como puede ser un problema operacional del restaurante o hasta una sugerencia al

presidente de la empresa en espera de una respuesta directa. En la sala de descaso para los empleados se encuentra el buzón con el formato para el que lo necesite.

•*Encuesta de opinión*

Dos veces al año se suministra un cuestionario donde cada empleado tiene la oportunidad de opinar con respecto al trabajo y a las operaciones de la tienda. Este sistema de feedback pretende mejorar el sistema gerencial y las condiciones de trabajo.

- *Manuales*

Las instrucciones de trabajos están contenidas en ellos explicando las funciones, tareas y procedimiento operativo. Se edestinan al suministro de educación sobre temas concretos, dando particular importancia a la forma como hacer las cosas.

Todos estos medios se ponen al alcance del empleado porque los gerentes están conscientes que son ellos los que realizan el trabajo operativo y pueden tener ideas creativas , así como formas más prácticas de hacer las cosas.

El vehículo que transporta el mensaje tiene como principal función agilizar la recepción del mismo. Es importante que se tenga presente lo necesario de una revisión periódica de los canales por los cuales circula las comunicaciones, puesto que constituyen un importante elemento para lograr la eficiencia de la información.

La comunicación organizacional interna tiene dentro de sus funciones, entre otras, controlar la conducta de las personas que integran la organización a fin de evitar desviaciones y tener abiertos los canales entre los niveles directivos y los subordinados para que los deascuerdos, insatisfaciones y conflictos no maduren y puedan ser abordados a tiempo.

Esta es la razón por la cual McDonald's lleva un diálogo frecuente en donde todos los escalafones de la cadena de jerarquización tienen la posibilidad de expresar su descontento antes de que lleguen a situaciones límites. Si los supervisores no le otorgan esta posibilidad a sus subalternos, tal y como se señala en la teoría de Relaciones Humanas, en los subordinados se generará un malestar o descontento laboral y podrán proliferarse los rumores y las falsas informaciones.

Los empleados deben ser tomados en cuenta por la supervisión. En el caso de McDonald's, el presidente debe tomar en cuenta que en ella cohabitan personas y no máquinas (alusión a la teoría clásica) por ello sus

sentimientos, inconformidad y conflictos deben ser tomados en cuenta por una parte para que no se produzcan desmotivación y por otra para evitar conflictos.

♦ **Fines de la comunicación**

Los gerentes están totalmente de acuerdo que la comunicación interna eficiente incrementa la productividad y la participación, así como también mejora las condiciones laborales y la planificación, de allí que sienta la necesidad de las unidades de trabajo por recibir más información que le permita estar en sintonía con la visión y misión de la empresa. La eficiencia de la comunicación es el elemento vinculante entre el trabajo de grupo y actitudes participativas.

♦ **Frecuencia de la comunicación**

Los gerentes señalaron que aunque varía la intensidad de información, necesitan constantemente recordar a sus empleados las instrucciones y órdenes para que estos realicen sus labores eficientemente. Por eso se les hace necesario un plan de supervisión constante en todos los niveles para garantizar la calidad y estandarización de los procedimientos.

- **Barreras en la comunicación**

La principal barreras, acotadas por los gerentes, que impiden una comunicación efectiva las ejercen las individuales y la presión que ejerce el trabajo, sobretodo en las horas críticas o las denominadas "horas pico", cuando la afluencia de los clientes es mucho mayor. Esto hace que la comunicación se haga mecánica, muchas veces no se toma en cuenta al individuo omitiendo, en el peor de los casos, las medidas para que sea efectiva, clara y concreta la comunicación.

Algunas veces, se hace imposible debido a la presión preparar adecuadamente el mensaje; estudiando y analizando detalladamente su sentido o intención. También es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación, además de ofrecer el mensaje de la manera más adecuada y atractiva posible.Presentándose barreras de tipo semántico, psicológicas, diferencias en las capacidades para aprender y para manejar el estrés, distintas actitudes, creencias y niveles de aspiración, entre otras.

Acotaron problemas de percepción debido a barreras fisiológicas como cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Las fallas también pueden ser por fatigas, conflictos internos o provocados o alguna causa imprevista que impida o reste al empleado la capacidad intelectual para captar en su

esencia el mensaje. Los empleado se ven constantemente bombardeados con mensajes, que provocan una saturación y que imposibilitan la recepción y respuesta adecuada a cada uno de ellos.

Cada individuo es distinto a los demás, no piensan y ni reaccionan de igual manera ante una misma situación, presentándose en cada organización un carácter heterogéneo entre sus miembros, debido a sus diferentes actitudes.

Los problemas de tipo semántico esencialmente el lenguaje es un método consistente en usar símbolos para presentar hechos y sentimientos. Debido a que los gerentes no pueden transmitir un significado sino transmitir palabras que pueden muchas veces sugerir sentidos totalmente distintos a personas distintas. Estas percepciones también son causa de incomunicación, ya que se puede interpretar un mismo estímulo de diferente manera. Las actitudes del ser humano tienen gran influencia del "grupo de referencia", puede darse el caso de que un empleado que acate las órdenes del jefe, caiga mal dentro del grupo que se ha propuesto lo contrario. Las diferentes categorías mentales también hacen ver las cosas de manera diferente. Lo mismo sucede si existen diferentes posiciones dentro de la jerarquía.

También señalaron valores de tipo emocional, brindando varios ejemplo como, cuando un empleado se siente deprimido o disgustado, lo más probable es que tienda a rechazar cualquier proposición que se le presente. Igualmente, si se siente eufórico y feliz tenderá a aceptar más rápido lo que se le dice o cuando no emiten bien los mensajes por un deseo de agradar o por un temor de castigo.

Se consideró además, la mala emisión de órdenes por parte de algunos gerentes medios, a los crew ocasionando que éstos malentiendan el mensaje y realicen actividades distintas de las propuestas en la intención.

♦ **Importancia de la comunicacion efectiva : Feed-back**

En McDonald's se utiliza la comunicación en dos sentidos, pues todos aceptan intercambios o reconfirman ideas, de allí a que los gerentes, supervisores y hasta el presidente reciban información de todos los niveles de la organización.

La comunicación en dos sentidos es mas exacta y favorable para la confianza en sí mismo por parte de los receptores, además de controlar las distorciones introducidas en los mensajes a medida que recorren la estructura organizacional.

La eficacia de cualquier organización está profundamente influenciada por el comportamiento humano. La gente es un recurso común a todas las organizaciones. Un importante principio psicológico es que cada persona es diferente, cada uno tiene sus propias percepciones, personalidad y experiencias en la vida; sus diferentes capacidades para aprender y para manejar el estrés, y las distintas actitudes, creencias y niveles de aspiración. Para ser eficaces, los gerentes de las organizaciones deben considerar a cada empleado o miembro de un grupo como una representación de todos estos factores de conducta.

Los gerentes consideran que tienen la responsabilidad de trabajar a través de sus empleados para brindar excelente servicio a cada uno de sus clientes; para obtener lo mejor de sus empleados, ellos aplican:

◊ Tratar a sus empleados como gente importante. En otras palabras hacerlos saber que los respetan como individuos;

◊ Ser claro. Dar instrucciones sencillas y fáciles de entender y asegurándose que han sido entendidas;

◊ Estar listo para escuchar. Invitan a los empleados ha que den ideas y opiniones;

◊ Hacen saber a sus empleados como se están desempeñando. Dan feed-back del desempeño que refuercen lo que están haciendo bien y corrijan lo que están haciendo mal.

Los gerentes apuntan que para trabajar efectivamente con los miembros del equipo de empleados deben tomar en cuenta situaciones individuales. Situaciones tales como entrenamiento donde la habilidad para comunicarse pueda ser la diferencia entre una persona motivada, competente y lista ha cooperar y una que constantemente hace menos del trabajo esperado.

Los gerentes señalaron la importancia de basarse en las destrezas de relaciones humanas como comienzo de una comunicación efectiva. El punto básico de las buenas relaciones humanas es la habilidad de imaginar como se puede estar sintiendo la otra persona en una situación dada.

Para McDonald's una buena comunicación es esencial en sus restaurantes por varias razones: resulta en mejorar su calidad, limpieza y servicio, se cometen menos errores y la exactitud de los empleados es positiva, es la clave para un buen estado de animo permitiendo que los crew se sientan motivados a trabajar en McDonald's, promueve una alta productividad y desarrolla la eficiencia de todo el equipo.

Tal y como lo indica el enfoque de contingencia (o de situación): Para identificar los factores gerenciales importantes dentro del comportamiento en *la organización se utiliza este enfoque se basa en la creencia de que no* existe una sola manera mejor de dirigir en todas las situaciones, y que los gerentes tienen que descubrir las diferentes maneras que correspondan a cada situación.

- **Supervisión y seguimiento**

El seguimiento esconsiderado por los gerentes McDonald's una forma de feed-back. Es para hacerle saber a las personas como se están *desempeñando. El seguimiento es una parte muy importante de las* responsabilidades de un gerente.

Los gerentes de McDonald's establecen tres tipos de seguimiento para su personal, estableciendo el hablar siempre de comportamientos y no de personalidad, usando en todo momento la motivación y siendo específicos sobre lo que el empleado esta haciendo bien o mal. Estos son:

- Seguimiento positivo, premian o felicitan al empleado que realiza un buen trabajo.

- Seguimiento negativo, es el que critica un desempeño incorrecto.
- Seguimiento correctivo, es el que indica como se debe realizar los procedimientos.

♦ **Asesoría del franquiciante**

Todas las tiendas del grupo GAN poseen asesoría directa y continua de la Corporación McDonald's en todo lo concerniente al restaurante. Los gerentes indican que lo que respecta al personal son los supervisores del propio grupo los que le brindan la asesoría o el propio presidente (política de puertas abiertas).

En lo concerniente al know how es otorgado al inicio de la franquicia, el grupo GAN es el que más número de franquicias posee, señalando los gerentes que es debido a lo eficiente de su manejo y asimilación de ese conjunto de conocimientos que posee el franquiciado, transmitidos por el franquiciante, por medio de los manuales, formación, asistencia continua. Además del aporte de cada uno de los miembros del equipo GAN, que han absorbido y asumido la cultura de la empresa, cuestión esta que a permitido conseguir las metas y objetivos propuestos.

♦ **Jerarquización**

Se puede observar que en McDonald's se le da importancia al mantenimiento de la jerarquización y respeto a los cargos asignados, señalando los gerentes que los asensos son otorgados por méritos del empleado.Trayendo a colación las características de la teoría clásica, la organización es una estructura de autoridad en la cual el control y la especialización en el trabajo son los principales rasgos. El tipo ideal de autoridad es una burocracia que se completa con posiciones jerárquicas definidas, líneas formales de comunicación, especialización de funciones y capacidad de reemplazo de los individuos.

El trabajo en la organización se logra, bajo esta perspectiva, a través de una estricta adherencia a normas y reglas, las cuales se tornan permanentes a través de políticas escritas y son reforzadas por los sistemas formales de control. En general, las aproximaciones clásicas a la organización se centran en elementos tales como estructuras formales, funciones administrativas, eficiencia de los trabajadores y sistemas controlados para el diseño y la operación de una organización. Además en cuanto a la comunicación en las organizaciones, los enfoques clásicos difieren entre sí. Por ejemplo, Taylor introduce el rol de la comunicación ascendente y las estrategias de persuasión en la comunicación descendente en la implementación de su "Revolución Mental", mientras que Weber centra su atención en traducir las normas y reglas en comunicaciones

escritas descendentes. El panorama de McDonald's no es tan rígido y no lo podemos comparar con los enfoques clásicos de manejo de la organización, pero si se notan ciertas características que coinciden con las ideas expuestas, pero no de forma rígida, más bien en esta organización predomina la flexibilidad. Al establecer ciertos procesos como la definición de roles, la especificación de los objetivos, el establecimiento de reglas y de *canales de información, el entrenamiento del personal y la transmisión de las* decisiones; se pueden alcanzar los objetivos organizacionales, reduciendo y simplificando el proceso de tomas de decisiones y la congruencia con las metas determinadas por la organización.

♦ **Motivación**

Los gerentes mencionan la importancia de la motivación perenne de los empleados, pues esto permite el desenvolvimiento eficiente de sus funciones, considerando a los miembros de McDonald's como entes activos, buscadores de información, capaces de autodeterminación y conducta responsable. Con la motivación pretenden crear independencia, responsabilidad y crecimiento de los individuos dentro de la organización. Se puede determinar que el crecimiento tiene mucho que ver con el mejoramiento de las comunicaciones entre superior y subordinado, a través del respeto mutuo, la sinceridad y la apertura; compartiendo el poder por medio de la participación en la toma de decisiones y estableciendo un clima organizacional de apoyo (apuntados por la teoría de recursos humanos). Es por eso que sus esfuerzos van dirigidos hacia ese norte.

Congruencia:
Palabras que salen de la boca,
llegan al oído.
Palabras que salen del corazón,
llegan al corazón.

(Shabistari, sabio del siglo XIV)

PROPUESTA DE MANUAL

PROPUESTA DE MANUAL

PNL MODELO PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA, APLICADO AL SISTEMA DE FRANQUICIAS

INTRODUCCION

Hablar de la comunicación humana es hablar de relación entre personas. Un elemento crucial de toda organización es, precisamente, el sistema de relaciones que se establece entre las personas. Todos los miembros de la organización, son esencialmente comunicadores profesionales.

La comunicación es una herramienta de trabajo fundamental. Puede decirse que un gerente o ejecutivo –antes que un instrumento de control, autoridad o poder- es un instrumento de comunicación dentro de la dinámica organizacional. No existe excelencia gerencial, sin excelencia comunicacional. Sin embargo, es frecuente observar dificultades, fallas y bloqueos en el proceso de comunicación que afectan la eficiencia en el trabajo y producen incomprensión y frustración en quienes participan en ese proceso.

La Programación Neuro-Lingüística (PNL) constituye uno de los diversos enfoques para tratar estos problemas.

José Vicente Lozada (entrevista, Abril, 1998), afirma:

La PNL es un modelo de comunicación y cambio de comportamiento que permite describir y sistematizar -en términos de QUÉ y CÓMO- esos sutiles aspectos verbales y extraverbales de la conducta que están siempre presentes en toda relación entre personas y que de alguna forma, produce algún resultado o algún cambio en la forma de actuar de quienes están envueltos en tales relaciones. Es en realidad, una tecnología cuya aplicación adecuada conduce a un incremento significativo del potencial persuasivo del comunicador.

En este sentido, es importante que los miembros de una organización en la búsqueda de la excelencia comunicacional tomen conciencia de su estilo particular de comunicación, identifiquen patrones típicos de relación presentes en la organización y desarrollen destrezas de comunicación con miras a hacer más fluido y efectivo el funcionamiento del complejo sistema de transacciones en que se encuentran inmersos cotidianamente.

La PNL propone una serie de herramientas para optimizar la capacidad comunicacional individual mediante el uso completo de los sentidos y la aplicación de nuevas dimensiones de conducta. De esta manera los individuos pueden hacer frente a todas las situaciones donde la comunicación encuentra obstáculos, propiciando así, una respuesta acorde a los objetivos que desea compartir.

Una clave principal para el éxito personal y empresarial consiste en saber definir a donde se quiere llegar, determinar pasos escalonados para

conseguirlo y lograr una motivación total para ello. El mejoramiento continuo se logra con la evolución de las estrategias para liderizar eficazmente la actividad que se desempeña.

El éxito de la actuación gerencial está hoy precisamente referido a una serie de competencias propias del liderazgo efectivo, como son entre tantas otras las capacidades que tienen que ver con la toma de decisiones, diseño de estrategias, trabajo en equipo y motivación, todo ello referido a una amplia gama de procesos que pueden ser y son tanto organizacionales como humanos.

La PNL constituye un modelo que orienta a los gerentes en su competencia individual y que ofrece un conjunto de opciones de cómo puede lograr sus metas. Propone el desarrollo de la persona, de sus recursos y capacidades, lo que lo prepara para un ejercicio individual efectivo como líder o gerente.

Esta propuesta ofrece un compendio de la información más relevante de la Programación Neuro-Lingüística, las Comunicaciones y las Organizaciones. La cual está estructurada en función de las herramientas y aportes que la PNL ofrece para la eliminación o disminución de barreras y fallas presentes en la Comunicación Organizacional.

En el ámbito de las **Franquicias**, la utilización de la **PNL** está vinculada al estudio y diseño de un manual respaldado por las actividades de adiestramiento práctico/vivencial que los franquiciantes realizan a los franquiciados junto a sus empleados, para impartirle los elementos fundamentales que conforman la cultura organizacional del negocio.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE MANUAL

Una clave principal para el éxito personal y empresarial consiste en saber definir a donde se quiere llegar, determinar pasos escalonados para conseguirlo y lograr una motivación total para ello.

El objetivo de esta propuesta de manual es motivar y ayudar a las organizaciones, equipos de trabajo y personas que utilicen el sistema de franquicias para el logro de la excelencia comunicacional. Y de esta manera puedan descubrir y potenciar lo mejor de sí mismas, empleándolo de una manera ecológica para el alcance de los objetivos.

Las aplicaciones de la PNL a la potenciación de la comunicación son amplias y representan un modelo para la excelencia organizacional de las franquicias y la de sus miembros. Algunas de las herramientas de la PNL se orientan al desarrollo de las siguientes habilidades:

- **Comunicación.** La base de toda comunicación entre los mamíferos es el "Rapport" - la comunicación no verbal inconsciente. Con este entrenamiento enseñamos a entrar en el mundo del otro a niveles verbales y no verbales, conscientes y no conscientes, transmitiendo esa sensación única, "esa química" con la que los grandes comunicadores logran establecer una comunicación intensa y útil.
- **Calibración y agudeza sensorial**. Depurar la agudeza sensorial para desarrollar la sensibilidad de observar a través de la conducta del otro lo

que está experimentando como respuesta a nuestra comunicación y sus pensamientos, es fundamental en la comunicación interpersonal, por lo que ofrecemos herramientas para obtener información de primera calidad.

- **El pensamiento positivo.** Las palabras "el lenguaje" mueven y conmueven a las personas, generando actitudes y predisposiciones, mucho más a nivel inconsciente que a nivel consciente. Saber utilizar las preguntas, aseveraciones, ordenes y pautas avanzadas de lenguaje, ayuda a gestionar adecuadamente el stress y la ansiedad permitiendo crear relaciones más duraderas y conseguir mejores acuerdos y beneficio mutuos.

- **Dirección y motivación.** Definir las direcciones y objetivos, profesionales y personales, que queremos y nos interesa conseguir para la correcta evolución propia, del equipo y de la empresa, en dirección hacia el éxito a través de la mejora continua y tener el estado de ánimo apropiado en el momento apropiado para conseguirlo, es una de las claves más importantes de la motivación total. Enseñamos específicamente, como acceder a estados de ánimo idóneos para la tarea y a estar motivado justo en los momentos más difíciles.

- **Creatividad en la Toma de Decisiones:** La tendencia a tomar cada vez decisiones más rápidas y en muchos casos de "quitar capas" de mando para "devolver el nivel de responsabilidad" a las personas en contacto directo con los clientes conlleva la necesidad de mayor agilidad mental y

mayor capacidad creativa, que nos permita dar solución a los dilemas en el momento.

Un **Manual** es un instrumento para modelar, desde el punto de vista que describe todas las operaciones y que puede estar diseñado basándose en algún modelo considerado efectivo y por tanto factible de imitar o copiar. Es un modelo, que a su vez está basado en un modelo de cómo un manual *debe estar diseñado. En ese sentido es un constructor de modelos y un* modelador. (Entrevista a Ochoa, Julio, 1998)

Cuando se estructura un manual utilizando la PNL como principio, es importante determinar si éste está expresado en términos, desde el punto de vista lingüístico, apropiadamente construidos; si utiliza una riqueza suficiente de canales de comunicación, para que, el los lea, no importa cual sea su estilo preferido. (visual, auditivo, kinestésico), reciba adecuadamente la información. Además, es conveniente revisar si el manual está diseñado de manera suficientemente rica en cuanto a imágenes, palabras y ejercicios que contribuyan al fácil y correcto aprendizaje de las destrezas estipuladas en el manual, por parte de la persona que tiene acceso al mismo.

En el ámbito de las **Franquicias**, Gustavo Bolívar (Entrevista, Junio, 1998), señala que la utilización de la **PNL** estaría vinculada al estudio y diseño de un manual respaldado por las actividades de adiestramiento práctico/vivencial que los franquiciantes realizan a los franquiciados junto a sus empleados, para impartirle las pautas básicas de trabajo dentro de la empresa. Al examinarse la manera de cómo esos cursos son impartidos, *evaluarían las fallas y barreras de comunicación que puedan surgir, de tal* manera de hacer un diagnóstico y basándose en éste determinar cuáles son,

de todas las herramientas que propone la PNL, las que se adaptan mejor a la solución del problema.

La PNL recoge información de muchas fuentes y la arma dentro de su modelo. Lo que se intenta, es proponer el diseño de un manual que sea operativo, útil , funcional y que produzca resultados.

OBJETIVOS Y DESTINATARIOS

"La PNL es una actitud, respaldada por una metodología, que deja a su paso una senda de técnicas" (Bandler y Grinder, 1993, p. 10)

Los gerentes que transmiten y reciben información, pueden utilizarla para convencer, supervisar, motivar, persuadir y liderizar. Las organizaciones actuales y sus gerentes requieren que estas tareas se hagan de manera efectiva y armoniosa. Independientemente del nivel de excelencia que tenga una empresa, ésta apreciará, en términos de crecimientos y rendimiento, el incremento de las habilidades dentro de su organización.

Cualquier persona que ocupe una posición en la cual tenga que gerenciar a otros, sabe que su éxito depende directamente de su propia excelencia personal y sobre todo de la calidad de su comunicación con los demás" (Entrevista a Henríquez, Noviembre, 1997)

El OBJETIVO GENERAL de esta propuesta es:

Lograr que los participantes se familiaricen con las técnicas y estrategias contemporáneas de comunicación e incrementar su nivel de excelencia en las áreas personal y organizacional.

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS plantados son los siguientes:

1. Definir e identificar los conceptos y criterios claves de PNL y su aplicación en el ámbito organizacional.
2. Mejorar la calidad y precisión de su comunicación a fin de lograr una mayor integración con sus compañeros de trabajo y un mejor trato y servicio al cliente.
3. Incrementar su nivel de excelencia en los ámbitos personal, social y laboral.
4. Utilizar la PNL para el logro de metas personales y de la organización.

Esta propuesta de manual va dirigida a aquellas personas que participen en la instalación, desarrollo y crecimiento de una franquicia Mcdonald's. El compromiso que establece un franquiciante con un franquiciado involucra un entrenamiento actualizado y permanente en el negocio. Facilitando programas extensos y continuos para gerentes y empleados, la empresa franquiciante asegura el respeto y fidelidad al conjunto de elementos que conforman la cultura e identidad de la organización.

El manual implica un entrenamiento para la interpretación y aplicación objetiva de las herramientas de PNL por los participantes, tanto a nivel personal como a nivel organizacional. En este entrenamiento se hacen indispensables breves explicaciones teóricas, dedicando el máximo tiempo posible a ejercicios vivenciales, de manera que el participante aprenda a través de su propia experiencia y logre así, internalizar los conocimientos adquiridos en el adiestramiento.

En el ámbito de las franquicias la empresa McDonald's, representa un modelo de organización con un conjunto de principios perfectamente *definidos sobre la concesión de licencias de explotación y un compromiso* inquebrantable en cuanto a la calidad, el servicio y el aseo, que han producido una cadena de restaurantes bien conocidos por la uniformidad que guardan entre sí.

Bajo esa capa de uniformidad se esconde un espíritu empresarial que adora la flexibilidad. Los gerentes de McDonald's se enorgullecen de su capacidad de cambiar de decisión, de ser creativos y de experimentar. Esperan cometer errores; pero cuando las cosas no marchan bien, rápidamente reconocen los problemas y les hacen frente.

En este sentido, McDonald's es una sociedad en la que los franquiciados juegan un papel primordial en el éxito de la empresa. Sus gerentes tienen la responsabilidad de trabajar a través de sus empleados para brindar excelente Calidad, Servicio y Limpieza (premisas básicas de su filosofía empresarial), a cada uno de sus clientes.

Esta propuesta de manual está elaborada en función de contribuir en el desarrollo de las capacidades individuales de los gerentes y entrenadores que la conforman, para entonces lograr la calidad y precisión en las comunicaciones que ellos reciben y transmiten, y de esta manera incrementar el nivel de excelencia en el ámbito personal y organizacional.

Se propone la elaboración de un manual que contenga los temas más importantes de la investigación, el cual estará dirigido a aquellas personas que forman parte integral del sistema de franquicias otorgadas a Khaled Nassif (Grupo de Alimentos Nassif – GAN) ubicada en el Área Metropolitana.

ESTRUCTURA

Con respecto a la estructura, el manual presentaría en su inicio el índice y la introducción. Dividido en Módulos y en cada uno de ellos, una tabla de contenido, detallando los temas que allí serán expuestos por orden de aparición.

La Propuesta de Manual fue dividida en Módulos, los cuales están respaldados por un contenido práctico pedagógico. En la medida del desarrollo de la propuesta, se tomaron en cuenta los objetivos planteados por el investigador.

La propuesta supone la distinción de cuatro módulos:

El Módulo I

Concepto y Principios Básicos de la Programación Neuro-Lingüística. Componentes y Funciones del Cerebro Triuno.

En este se desarrollarían los conceptos, fundamentos y aplicaciones que tiene la PNL en el ámbito personal y organizacional. La identificación de las estructuras que conforman el cerebro triuno y que determinan la conducta humana.

Módulo II

La Comunicación. Clave del Éxito Organizacional.

Se establecen los conceptos y tipos de comunicación, el modelo de comunicación, los principios y bases para lograr la excelencia en comunicación. Se determinan cuáles son los sistemas de representación y los canales de comunicación, las claves de acceso visual y las universales del lenguaje.

Módulo III

El Rapport. La Calidad Personal y las Técnicas de Anclaje y Reencuadre.

Se define el significado de Rapport, se plantean sus características, relacionándolo con el proceso de observación y acompasamiento verbal/corporal con el interlocutor.

La Calidad Personal es vista desde los principales factores que la determinan: Motivación, Autoestima y Adhesión. Cada uno de estos elementos serán explicados, desarrollando su definición, características y tipologías.

Dentro de este Módulo también se expone dos de técnicas de la PNL aplicables para el desarrollo y mejoramiento de la calidad personal: el Anclaje y el Reencuadre.

Módulo IV

Las Metas.

Este Módulo contiene un desarrollo preciso de los conceptos claves para la formulación de Metas y Objetivos personales y organizacionales. Se define qué son las metas, sus características, pasos y estrategias para la elaboración y logro de las mismas mediante la aplicación de los principios de la PNL.

Módulo V

Gerentes Eficaces

Se explican cuáles son las principales destrezas que debe aplicar un gerente para ser eficaz en sus relaciones y en sus comunicaciones utilizando la PNL.

METODOLOGÍA

El método de trabajo, facilitador de cambios y aprendizaje, está basado en la Programación Neuro-Lingüística (PNL), que aporta herramientas útiles, potentes y sencillas de cambio personal y organizativo.

El modelo de formación que se ofrece en esta propuesta de manual, se basa en el desarrollo de la persona por medio de: el modelado de las actitudes, hábitos, pautas de comunicación y pensamiento, el aumento considerablemente del rendimiento personal, la motivación del equipo de trabajo y la determinación y consecución de objetivos personales y organizacionales.

El manual implica la realización de un entrenamiento tipo taller con breves explicaciones teóricas, dedicando el máximo tiempo posible a ejercicios vivenciales, de manera que el participante aprenda a través de su propia experiencia y logre así, internalizar los conocimientos adquiridos en el taller.

La experiencia no es lo que le sucede a usted, sino lo que hace usted con lo que le sucede

Aldous Huxley

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

DESAROLLO DE LA PROPUESTA DE MANUAL

PNL, MODELO PARA LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA, APLICADO AL SISTEMA DE FRANQUICIAS

El OBJETIVO GENERAL

LOGRAR QUE LOS PARTICIPANTES SE FAMILIARICEN CON LAS TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS CONTEMPORÁNEAS DE COMUNICACIÓN E INCREMENTAR SU NIVEL DE EXCELENCIA EN LAS ÁREAS PERSONAL Y ORGANIZACIONAL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el entrenamiento tipo taller los participantes serán capaces de:

a) Definir e identificar los conceptos y criterios claves de PNL y su aplicación en el ámbito organizacional.

b) Mejorar la calidad y precisión de su comunicación a fin de lograr una mayor integración con sus compañeros de trabajo y un mejor trato y servicio al cliente.

c) Incrementar su nivel de excelencia en los ámbitos personal, social y laboral.

d) Utilizar la PNL para el logro de metas personales y de la organización.

CONTENIDO

MÓDULO I

CONCEPTO Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA. COMPONENTES Y FUNCIONES DEL CEREBRO TRIUNO.

1.1 Concepto de la Programación Neuro-Lingüística

1.2 Programación Neuro-Lingüística y la Conducta Humana

1.3 Principios Básicos de la PNL

MÓDULO II

LA COMUNICACION: CLAVE DEL EXITO ORGANIZACIONAL

2.1 Las Comunicaciones

2.1.1· Conceptos de Comunicación

2.1. 2 Diferencia entre Comunicación e Información

2.1.3 El Modelo de la Comunicación

2.2 Principios de la Comunicación

2.3 Sistema de Representación

2.4 Canales de Comunicación

2.5 Claves de Acceso Visual

2.6 Universales del Lenguaje

MODULO III

EL RAPPORT, LA CALIDAD PERSONAL Y LAS TECNICAS DE ANCLAJE Y REENCUADRE

3.1 Rapport

3.2 La Excelencia Personal

3.2.1 Factores personales que contribuyen al logro de la Excelencia

3.2.1.1 La Motivación

3.2.1.2 La Autoestima

3.2.1.3 La Adhesión

3.3 El Arte de Escuchar

3.4 Anclaje

3.5 *Reencuadre*

3.6 Submodalidades

MODULO IV

LAS METAS

4.1 Pasos y Estrategias para la Consecución de Metas

4.2 Aplicación de la PNL para el Logro de Metas

MÓDULO V

GERENTES EFICACES

5.1 Destrezas de Relaciones Humanas

5.2 Destrezas de Comunicación

5.3 Destrezas de Seguimiento Efectivo.

5.4 Estrategia Ganar - Ganar de la PNL

CONTENIDO

MÓDULO I

CONCEPTO Y CRITERIOS BASICOS DE LA PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA. COMPONENTES Y FUNCIONES DEL CEREBRO TRIUNO.

1.1 Concepto de la Programación Neuro-Lingüística

La Programación Neuro-Lingüística es el estudio de cómo el cerebro codifica el aprendizaje y la experiencia, y cómo esta codificación afecta la conducta y la comunicación de los individuos.

Para los creadores de esta tecnología, Bandler y Grinder (1993) "La PNL es un modelo explícito y poderoso de experiencia humana y de la comunicación." (p. 10)

Es un modelo de comunicación que enfoca la identificación y uso de patrones en los procesos de pensamiento que influyen en la conducta verbal y no verbal de las personas, siendo ésta una herramienta para mejorar la calidad y efectividad de la comunicación.

Se llama **"programación"** porque trata de un conjunto sistemático de operaciones que persiguen un objetivo; **"neuro"** porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nerviosos, y **"lingüística"** porque para ello usamos el lenguaje, expresado en forma verbal, corporal, y otros, para organizar la conducta y el pensamiento, y

así lograr una comunicación con los demás y con uno mismo. (Sambrano, 1997, p. 9)

Bandler y Grinder fueron los creadores de esta disciplina, posteriormente ha tenido un gran desarrollo y numerosos estudios sustentan el éxito y logros de la aplicación de la PNL obteniendo resultados altamente positivos en lo referente a alcanzar la excelencia en la comunicación.

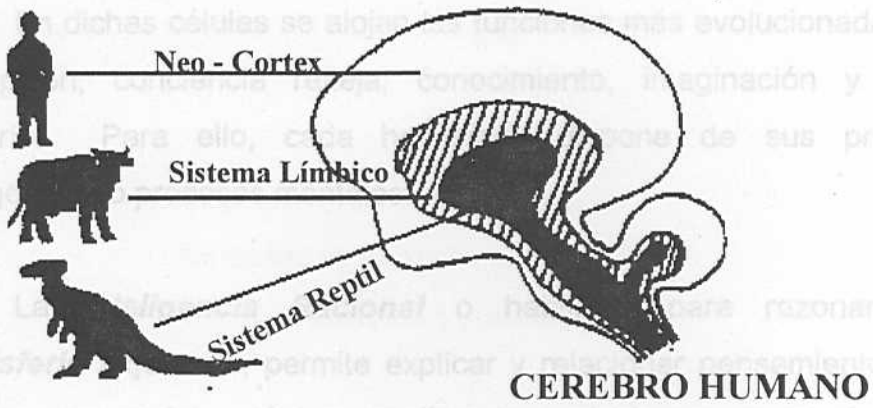
El humano, como ser total es comunicativo por excelencia, continuamente está vertido hacia afuera mediante los diversos canales de comunicación que son los órganos de los sentidos, teniendo cada uno de ellos, una forma peculiar de expresión La voz, los gestos, la postura, la escritura, los colores, los gustos, los ruidos, los sueños, etc., son lenguajes específicos que una persona elabora para comunicar su mundo interior.

1.2 Programación Neuro-Lingüística y la Conducta Humana

El ser humano es un sistema de pensamientos, sentimientos y acciones, que en todo momento, busca su protección personal para asegurar el bienestar, que por naturaleza le corresponde.

Dichos pensamientos, sentimientos y acciones tienen su origen en el cerebro, centro de operaciones de la vida del individuo. Las estructuras constituyentes del cerebro, corresponden a distintos niveles de la evolución humana.

Son tres las estructuras cerebrales, cada una de las cuales se comporta como un sistema de energía en movimiento, con su propia inteligencia, subjetividad, sentido del espacio, tiempo, memoria y funciones específicas.



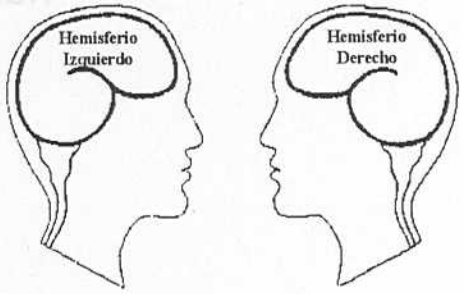
◊ **Neo-Cortex** - Hemisferio Izquierdo - Hemisferio Derecho	Pensamientos
◊ **Sistema Límbico** →	Sentimientos
◊ **Sistema R (Reptil)** →	Acciones

En **Neo-Cortex**, cerebro exclusivo del hombre, imaginativo y pensante, está formado por dos hemisferios: ***Hemisferio Izquierdo y Hemisferio Derecho***, que abarcan los lóbulos frontal, temporal, parietal y occipital. Estos hemisferios se comunican entre si a través de un fino haz de fibras nerviosas, denominado cuerpo calloso. Están constituidos por 10.000 millones de conexiones aproximadamente.

En dichas células se alojan las funciones más evolucionadas de percepción, conciencia refleja, conocimiento, imaginación y libre albedrío. Para ello, cada hemisferio dispone de sus propias inteligencias o procesos mentales.

La ***Inteligencia Racional*** o habilidad para razonar del ***Hemisferio Izquierdo***, permite explicar y relacionar pensamientos de manera secuencial y lógica; analizar las relaciones causa-efecto y obtener resúmenes y conclusiones de la información.

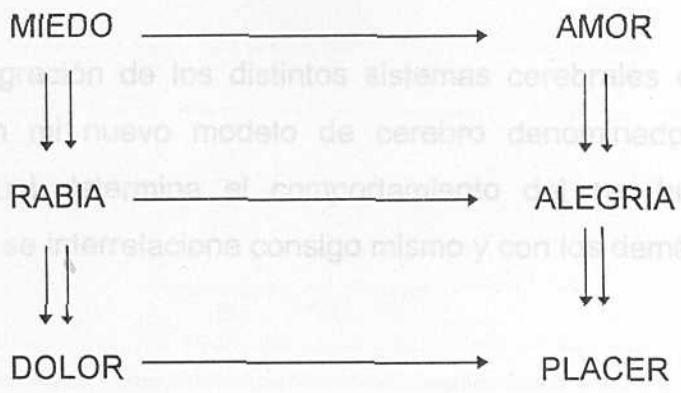
Por su parte, el ***Hemisferio Derecho*** con sus ***inteligencias Asociativa, Visual e Intuitiva,*** le facilita al individuo relacionar informaciones al azar, ver imágenes internas o externas y conocer desde adentro, mediante la percepción directa, sin utilizar la razón.



Subyacente al Neo-Cortex, se encuentra ubicado el ***Sistema Límbico;*** cerebro que compartimos con el resto de los mamíferos. Esta formado por varias estructuras: hipófisis, hipocampo, tálamo, amígdala, núcleo hipotalámico, bulbo septal y bulbo olfatorio. Este cerebro gobierna los sentimientos, emociones y estados de ánimo. Así, controla el miedo, la agresión y el temor; los sentimientos amorosos, el deseo sexual, la melancolía y la nostalgia.

Emociones Básicas del Individuo

Sistema Límbico



Con sus *inteligencias Afectivas, Motivacional y Anímica,* el ***Sistema Límbico*** le permite al individuo tener la capacidad de ser afectado, emocionado o movido por alguna experiencia, idea, objeto, persona, imagen, sentimiento o intuición; saber qué es lo que lo mueve y poder dirigir ese movimiento, así como experimentar cualquier emoción, sea dolorosa o placentera.

Finalmente, el ***Sistema R (Reptil),*** heredado de los vertebrados más primitivos, los reptiles está compuesto por el ganglio basal, el tallo cerebral y el sistema cerebral reticular. Este rige los procesos de acción, conducta, ritmo y orden del individuo. Con su *inteligencia básica, de patrones, ritmos, rutinas y rituales*, puede moverse hacia y alejarse de algo, con libertad y en forma apropiada; y ser capaz de crear y mantener rutinas en la vida diaria.

La integración de los distintos sistemas cerebrales existentes, configuran un mi nuevo modelo de cerebro denominado ***Cerebro Triuno***, el cual determina el comportamiento del ser humano; la manera como se interrelaciona consigo mismo y con los demás.

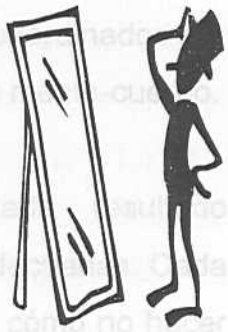
EL CEREBRO HUMANO NEO-CORTEX	
HEMISFERIO DERECHO	HEMISFERIO IZQUIERDO
PENSAR - ANALIZAR	PENSAR - VISUALIZAR
SISTEMA LÍMBICO	
SENTIR	
SISTEMA REPTIL	
ACTUAR	

CEREBRO HUMANO	
NUEVA CORTEZA	
HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
PENSAR - ANALIZAR	PENSAR - VISUALIZAR
• LOGICO	• CREATIVO
• RAZONADOR	• INTUITIVO
• ANALITICO	• ESPONTANEO
• SECUENCIAL	• ESPACIAL
• RIGIDO	• ASOCIATIVO
• EXACTO	• ORIGINAL
DE LAS PARTES AL TODO	VISION GLOBAL

CEREBRO HUMANO	
SISTEMA LIMBICO	
SENTIR	
AQUI SE UBICAN LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EMOCIONES Y SENTIMIENTOS	
• MOTIVACION	• EL AMOR
• LOS DESEOS	• EL DOLOR
• EL PLACER	• LA TRISTEZA
• LA RABIA	• LA SEXUALIDAD
DESDE AQUI CONSTRUIMOS LOS "NO PUEDO"Y LOS SI PUEDO"	

CEREBRO HUMANO	
SISTEMA REPTIL	
ACTUAR	
• AQUI SE ORGANIZAN Y PROCESAN LAS FUNCIONES QUE TIENEN QUE VER CON EL HACER Y CON EL ACTUAR.	
• TIENE QUE VER CON LOS PATRONES QUE RIGEN NUESTROS COMPORTAMIENTOS VIENEN DE LA FAMILIA, LA CULTURA Y LA RELIGION.	
• TIENE QUE VER CON LAS EXPERIENCIAS NO VERBALES DE ACEPTACION O RECHAZO.	
• TIENE QUE VER CON:	
- VALORES	- TERRITORIALIDAD
- HABITOS	- INHIBICIONES
- ADICCIONES	- IMITACIONES
- MOVERSE HACIA	- RETIRARSE DE

1.3 Principios Básicos de la PNL



- Si alguien puede hacer algo, cualquiera puede aprenderlo. Podemos modelar los mapas mentales de las personas exitosas en diversos campos y podemos enseñar éstos a otras personas. La única limitación para estos son los impedimentos físicos. El **modelaje** es una las técnicas más importantes de la PNL.

- **Descomponer tareas (los procesos o fenómenos observados) en componentes pequeños (chunking)**. Cualquier cosa puede ser lograda si descomponemos la tarea en partes lo suficientemente pequeñas. Para lograr el entusiasmo de mi amigo en el ejercitar yo tuve que ayudarlo a descomponer sus procesos mentales. De igual forma, para modelar la creatividad de Walt Disney, puedo descomponer sus conductas cuando estaba soñando y adoptar hasta su posición corporal para sentir y pensar como él.

- **La mente y el cuerpo son parte de un sistema**. Por ello es posible modelar. Nuestros pensamientos afectan en forma instantánea a nuestra tensión muscular, respiración, fisiología y emociones. Estos, a su vez, también afectan a nuestros pensamientos. Así, cuando estoy agotado, siento que no hay opciones y mi mente no es muy productiva. Es el síndrome del gerente trabajólico que por compulsión trabaja horas y horas **improductivamente**, pensando que es un excelente trabajador, pero no es creativo y por tanto su

trabajo es de muy baja calidad. Sus relaciones son interferidas por su mal carácter – racionalizando que lo que pasa es que él es exigente –, malgastándose él y malgastando a sus subordinados por no entender cómo funciona el sistema integrado de la mente-cuerpo.

- **No hay fracasos, sólo hay resultados**. Cada resultado insatisfactorio es el producto de unas estrategias inadecuadas. Cada resultado es una fuente potencial de enseñanzas de cómo no hacer las cosas. Si sigo haciendo lo que siempre he hecho obtendré los mismos resultados. Si hago algo diferente – cambio mi estrategia – obtendré otros resultados.

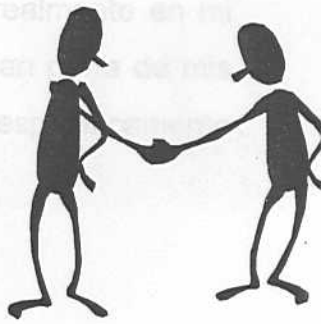
- **La gente funciona perfectamente**. Nadie es malo o está irreparable. Averigua como funciona tu mente, las estrategias que sigues (o que sigue otra persona) y adopta nuevas estrategias, incluyendo otras creencias más positivas con respecto a ti, a los demás y al mundo en general.

- **El mapa no es el territorio**. Nosotros respondemos a nuestro mapa de la realidad, no a la realidad por sí misma. Los mapas son representaciones mentales de nuestras experiencias mediatas o inmediatas. Al actualizar y cambiar nuestros mapas, especialmente nuestras interpretaciones de las cosas, cambian nuestras respuestas y con frecuencia las respuestas que obtenemos de los demás.

- **La flexibilidad es poder**. En un sistema, el elemento con mayor flexibilidad será el que usualmente controle al sistema. Por ello, **el tener opciones es mejor que el no tener ninguna opción**. La PNL es la ciencia de las opciones. Sus herramientas permiten abrirle a las personas una diversidad de opciones. Por ello es factible concluir que la gente siempre toma las mejores opciones disponibles para ellos en un momento dado. Durante toda su vida aprenden a valorar o desear determinadas opciones – limitándose -hasta que aprenden que existen mejores opciones.

- **No es posible no comunicar**. La comunicación es redundante. Siempre nos estamos comunicando en los tres grandes sistemas sensoriales o de representación además de las palabras.

- **El significado de tu comunicación es la respuesta que logras**. La comunicación no es la intención ni tampoco el decir las palabras correctas. Comunicar es crear una experiencia y una respuesta esperada en el receptor. El criterio final está dado por la respuesta que provocamos.



- **La gente tiene todos los recursos que necesita**. Venezolanos, norteamericanos, colombianos, japoneses y suizos, tenemos imágenes mentales, voces internas, sensaciones y sentimientos que son los materiales con los cuales está construida nuestra estructura de recursos mentales y físicos. Podemos construir y crear pensamientos, emociones o habilidades y colocarlos en nuestras vidas, en donde y cuando los necesitemos y los deseamos.

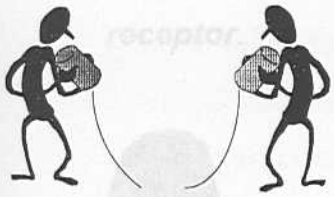
- **Ni condonar, ni condenar. Detrás de cada conducta hay una intención positiva**. Cada conducta, por dañina que sea, tiene su origen profundo en una intención positiva para el protagonista. Gritar para ser reconocido. Pegar para alejar el peligro. Esconderse para sentirse seguro. Podemos separar las conductas negativas de las intenciones positivas y añadir opciones de conductas consolas con las intenciones.

Pregúntese, ¿cuáles de estas presuposiciones están realmente en mi repertorio inconsciente y consciente? ¿Cuáles no forman parte de mis creencias? ¿En qué circunstancias aplico un de ellas específicamente y en cuáles actúo de forma contraria?

MÓDULO II

LA COMUNICACION: CLAVE DEL EXITO ORGANIZACIONAL

2.1 Las Comunicaciones



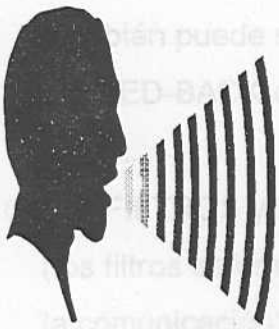
El fenómeno de la comunicación es, quizás, el que mayor atención ha recibido a través de la historia de la humanidad.

Se estudia el problema a la luz de las diferentes disciplinas que van surgiendo: filosofía, física, psicología, sociología; hasta llegar a las más recientes teorías de la comunicación elaboradas sobre la base de la física - mecánica (cibernética).

Restringiendo el fenómeno de la comunicación social al ámbito de la institución podemos evidenciar que el interés por su estudio, de manera sistemática, se remonta tan sólo a épocas recientes. Sin embargo, podemos afirmar, que hoy día constituye uno de los mecanismos más utilizados, bien o mal, dentro de la distintas organizaciones.

2.1.1 Conceptos de Comunicación

Se entiende por comunicación, una relación bidireccional que se establece entre un elemento llamado ***transmisor*** y otro llamado ***receptor***.



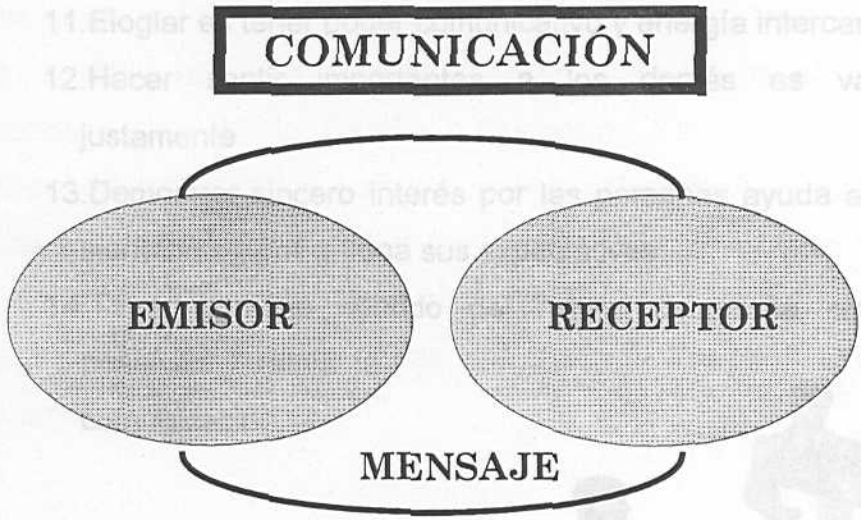
Para ellos rige una ley de bivalencia: todo transmisor puede ser receptor; todo receptor puede ser transmisor. En un sentido estricto, la comunicación implica acción, actividad del transmisor y del receptor a través del segundo sistema de señales (lenguaje). La comunicación puede existir aunque sea con el mero uso de los gestos. Ciertamente, la mímica, los gestos, el vestido, el peinado, etc., pueden comunicar **"algo"** a alguien, y será comunicación, por cuanto que el que hace uso de estos signos recibirá mensajes sobre la manera como tales signos impresionan a los demás.

2.1. 2 Diferencia entre Comunicación e Información

Hemos dicho que la comunicación es una relación bidireccional; la información es una transmisión de mensajes en sentido unidireccional.

2.1.3 El Modelo de la Comunicación

- ◊ El EMISOR es el que habla.
- ◊ El RECEPTOR es el que escucha.
- ◊ El MENSAJE son las instrucciones o la información que el remitente da al recibidor.
- ◊ FEED-BACK, es la respuesta que el EMISOR da al RECEPTOR. También puede ser una respuesta del EMISOR al RECEPTOR sobre el FEED-BACK del recibidor. El FEED-BACK puede ser verbal o no verbal.
- ◊ Los FILTROS y las BARRERAS, son obstáculos de la comunicación (los filtros deforman el mensaje y las barreras bloquean por completo la comunicación).

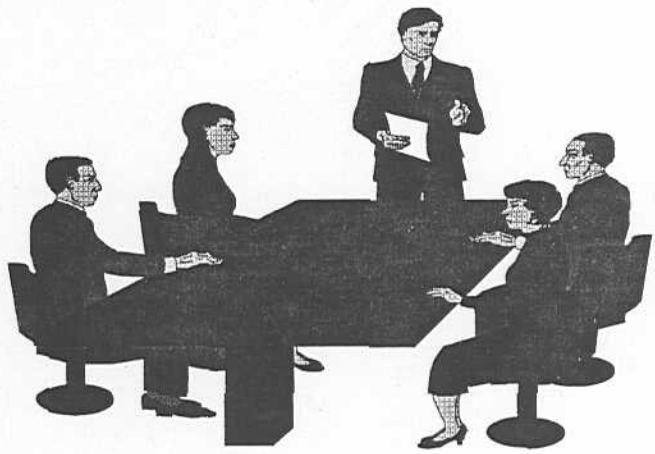


Palabras (7%) Tono de Voz (35%)

Lenguaje Corporal (58%)

2.2 Principios de la Comunicación

1. Es imposible no comunicar
2. Comunicarse adecuadamente mejora la calidad de vida
3. Ponerse en el lugar del otro es una vía útil para comprenderlo
4. Aprender a conocerse a sí mismo es la mejor manera de conocer a los demás.
5. Pensar positivo es la razón del éxito en la comunicación. El sueño de hoy es la realidad del mañana.
6. Vivir su propio modelo, ser competente y no competitivo
7. Actuar y comunicarse es tener éxito
8. *Eliminar el perjuicio y la parcialidad*
9. Escuchar es una de las mejores maneras de comunicarse
10. Es mejor callar cuando no se tiene algo agradable que decir
11. Elogiar es tener poder comunicativo y energía intercambiable
12. Hacer sentir importantes a los demás es valorarlos justamente
13. Demostrar sincero interés por las personas ayuda a que se sientan seguros y llena sus expectativas.
14. Tener genuino sentido del humor desarrolla emociones positivas y relaja la comunicación.



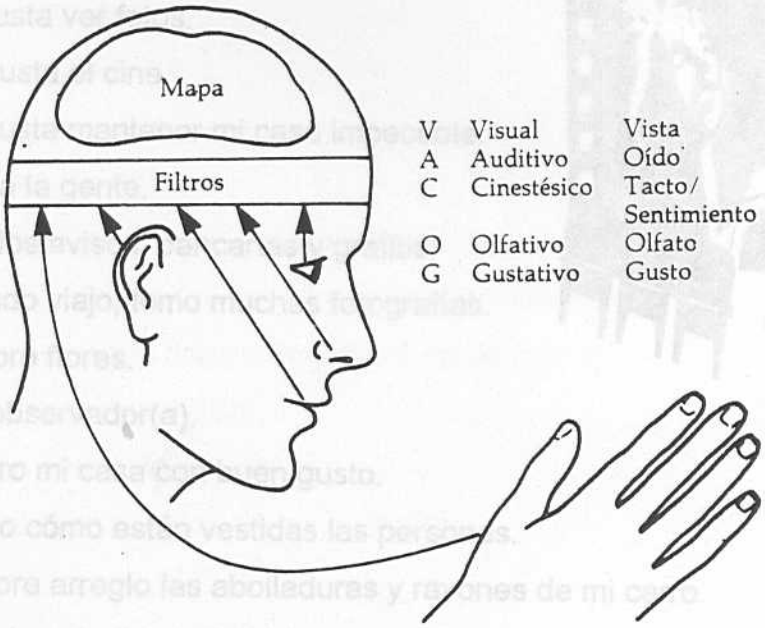
2.3 Sistema de Representación

Para entrar en contacto con la realidad disponemos de los órganos de los sentidos, ellos son los que nos van a proveer de una imagen del mundo, por ello codificamos la información, la llevamos a nuestro cerebro, y producimos una respuesta de acuerdo a todas las experiencias previas y a la forma como organizamos internamente los pensamientos.

Cada persona estructura su pensamiento en forma diferente, y según estudios realizados con miles de seres humanos a lo largo y ancho de todo el planeta, los neuroligüísticas han encontrado que el sistema de representación que cada uno usa la mayor parte de las veces, pude ser tipificado como predominantemente Visual (si usa la vista), Auditivo (si usa los oídos) Kinestésico (si usa las sensaciones corporales) y por último, Olfativo y Gustativo. Esto significa que los órganos de los sentidos son los responsables de la comunicación interna y externa de la experiencia y que la percepción que tenemos del mundo se puede registrar en los distintos sistemas de manera diferente. Todos los procesos de la mente son aspectos diversos de esta actividad sensorial.

Podemos expresar una misma idea de tres maneras diferentes:

• NO LO VEO CLARO	Sistema visual	(V)
• NO ME SUENA BIEN	Sistema auditivo	(A)
• NO AGARRO LA IDEA	Sistema kinestésico	(K)
• NO TERMINO DE TOMARLE EL GUSTO	Sistema olfativo-gustativo	(O)



Sistemas representativos

INVENTARIO PARA EL CHEQUEO DE LOS SISTEMAS DE REPRESENTACION

VISUAL:

1. Me gusta mirar televisión.
2. Me gusta leer libros y revistas.
3. Me gusta que me den las instrucciones por escrito.
4. Escribo listas de lo que tengo que hacer.
5. Resuelvo crucigramas, dameros, sopas de letras, etc.
6. Me interesa mucho la forma como luzco.
7. Voy a museos y galerías de arte.
8. Entiendo los mapas.
9. Me gusta ver fotos.
10. Me gusta el cine.
11. Me gusta mantener mi casa impecable.
12. Miro a la gente.
13. Miro los avisos, pancartas y grafitis.
14. Cuando viajo, tomo muchas fotografías.
15. Compro flores.
16. Soy observador(a).
17. Decoro mi casa con buen gusto.
18. Me fijo cómo están vestidas las personas.
19. Siempre arreglo las abolladuras y rayones de mi carro.
20. Cuando estudio o atiendo a una conferencia, tomo apuntes.

TOTAL DE PUNTOS PARA LA ORIENTACION VISUAL _____

AUDITIVO

1. Oigo radio.
2. Hablo con los animales.
3. Oigo música para relajarme.
4. Hablo mucho.
5. Soy buen oyente.
6. Compro muchos discos y cassettes.
7. Me gusta conversar largamente.
8. Estudio en voz alta.
9. Hablo bastante por teléfono.
10. Grabo las clases o conferencias.
11. Voy a conciertos.
12. Hablo con las plantas.
13. Me hablo a mí mismo (a).
14. Hablo con los objetos.
15. Me repito a mí mismo (a) para recordar las cosas.
16. Oigo los ruidos de los carros y me puede molestar.
17. Me gusta que me den instrucciones verbalmente.
18. Escribo poesías rimadas.
19. Escucho el sonido del viento.
20. Me atraen los sonidos de las ciudades.

TOTAL DE PUNTOS PARA LA ORIENTACION AUDITIVA _____

KINESTESICO

1. Me gusta la gimnasia.
2. hago gimnasia.
3. Cuando suena música, sigo el ritmo con el cuerpo.
4. Me gusta sentir la brisa en el rostro.
5. Tengo buena coordinación.
6. Me gusta sentir el material de la ropa que me pongo.
7. Me acariciaron y cargaron mucho cuando niño (a).
8. Disfruto de los masajes.
9. Me gusta comer.
10. Me estiro y bostezo cuando siento deseos.
11. Me gusta el tacto y el contacto.
12. Muchas veces me siento tensa (o).
13. Me agrada que me rasquen la espalda.
14. Me encanta tomar un baño caliente.
15. Acaricio a los animales.
16. Toco y abrazo a la gente con frecuencia.
17. Tiendo a ganar pesos.
18. Disfruto haciendo trabajos manuales.
19. Aprendo más rápido cuando escribo las cosas.
20. Practico algún deporte.

TOTAL DE PUNTOS PARA LA ORIENTACION KINESTESICA _____

2.4 Canales de Comunicación

El modelo que cada persona tiene del mundo, es una representación mental que depende de su experiencia, vivencias, cultura, fisiología, etc. Al comunicarnos, lo expresamos por medio de diversos canales:

1. **Verbal:** La manera como hablamos, los predicados que usamos, los refranes, la forma de estructurar el lenguaje.

2. **Gestual:** Las expresiones del cuerpo, la postura, los ademanes, toda la manifestación que nuestro cuerpo muestra.

3. **Manera de ocupar el espacio**: Las distancias o proximidades que establecemos con las personas.

4. **Colores**: La vibración de cada color indica cómo se siente una persona.

5. **Sonidos**: La "música" que ponemos en las palabras, los tonos que usamos, a veces denotan más que las palabras mismas.

6. **Trastornos orgánicos:** Ellos nos protegen de muchas cosas, por ello, estudiándolos, podemos identificar necesidades y esos trastornos pueden ser cambiados por alternativas sanas.

7. **Lenguaje osteo-muscular:** Todo está escrito en el cuerpo, la profesión, las preferencias, los argumentos corporales dicen de nuestros actos.

8. **Escritura y dibujo**: Cada persona tiene una firma, una manera peculiar de expresarse por medio de la grafía.

9. **Aromas:** Cada ser también tiene un olor característico, que atrae o repele a otro, la química corporal comunica.

10. **Sueños:** Proceso del hemisferio derecho, cada ser tiene un mundo insondable en su experiencia onírica, aprender a descifrarlo ayuda mucho a conocerse.

11. **Símbolos:** Emblemas, logotipos, escudos, banderas se asocian a una fuerte carga significativa que identifica a culturas, razas, religiones, países.

12. **Células:** La estructura del ADN de cada persona es la marca de vida que tiene en su interior, cada célula tiene además una memoria particular que comparte con un grupo determinado de otras células presentes en otras personas con características similares, los encuentros y flechazos se explican por esta afinidad celular.

13. **Energía:** Cada ser tiene un campo electromagnético diferente, producto de su único patrón celular.

La semiótica estudia los signos, la psicosemiótica estudia los modelos de comunicación del ser humano, a través de los diferentes canales de comunicación.

2.5 Claves de Acceso Visual

La PNL enseña a observar los pequeños signos que nuestro cuerpo emite y que están cargados de significado, puesto que representan respuestas automáticas de nuestro sistema nervioso. Cada persona posee miles de signos diferentes, codificados de manera distinta. Todos somos diferentes unos de otros, pero también somos muy iguales.

Cuando se le pregunta a cualquier persona cuál es el ingrediente esencial de una buena comunicación casi todos contestan que el contacto ocular. Cuando no miramos a los ojos a nuestro interlocutor, miramos a la boca o a la barbilla o desviamos la mirada al horizonte o a cualquier objeto exterior, todos tenemos la sensación de que la comunicación está rota, de que no avanza, es como si existiera una barrera, un impedimento imposible de romper.

Imagina que tu cerebro es un ordenador y que tus ojos son el responsable de archivar los datos, el bibliotecario. Cuando haces a tu cerebro una pregunta o necesitas encontrar un dato, tu cerebro inicia una búsqueda (en PNL la llamamos "búsqueda transderivacional"). Tus

ojos se moverán en distintas direcciones dependiendo del tipo de búsqueda que inicien. Esa búsqueda es lo que podríamos llamar el proceso del pensamiento.

Las personas nos ponemos en comunicación con el mundo a través de los sentidos y es también a través de los sentidos como establecemos la comunicación con nosotros mismos: al iniciar la búsqueda de cualquier información dentro de nuestro cerebro podemos hacerlo a través de la vista (imágenes), del oído (palabras, ruidos, silencios...) o sensaciones kinestésicas (de tacto, de gusto o de olfato).

Las claves de acceso ocular fueron puestas de manifiesto por Bandler y Grinder en sus primeros talleres y publicadas por primera vez en su libro "De sapos a Príncipes" . Las claves son: si sus ojos se dirigen hacia arriba a la izquierda está visualizando un recuerdo y si lo hace hacia la derecha está construyendo visualmente una imagen. Si sus ojos miran rectos hacia la izquierda está recordando un sonido y creándolo si mira hacia la derecha. Y si mira hacia abajo a la izquierda está metido en su "rollo interior" y si mira hacia abajo a la derecha está teniendo acceso al sistema kinestésico y/o sentimientos. Esto es asi para la mayor parte de las personas diestras y al revés para las zurdas.

Una utilidad de los accesos oculares es para saber cuál es la estrategia de una persona para hacer algo, por ejemplo, para llegar a tomar una decisión. Su estrategia siempre será la misma, primero accederá a su sistema de acceso prioritario y después irá haciendo un recorrido por los otros sistemas hasta que tenga toda la información. Si

alguien tiene una estrategia para hacer algo, utilizará esa estrategia siempre. Si con esa estrategia suele fracasar, podemos ayudarle cambiándole simplemente su proceso de acceso ocular. Es simple, pero efectivo.

En resumen, identificando los accesos oculares puedes comprender el estilo de pensamiento de una persona, establecer rapport con ella y ayudarle a entender sus estrategias para hacer las cosas.

LOS MOVIMIENTOS OCULARES
(Desde el punto de vista del observador)

1. Mirar hacia arriba a la izquierda: ve algo que no había visto anteriormente. *Imagen construida.*

2. Mirar hacia arriba a la derecha: recuerda algo ya visto. *Memoria visual.*

3. Ojos en horizontal, «mirando a lo lejos»: mira al vacío con una ligera dilatación de la pupila. *Imagen memorizada o construida.*

4. Ojos en horizontal, a la derecha o a la izquierda: escucha los sonidos exteriores o internos (memorizados o imaginados) *Auditivo.*

5. Mirar hacia abajo a la izquierda: sensaciones, emociones. *Cinestésico.*

6. Mirar hacia abajo a la derecha: diálogo interno. *Auditivo.*

2.6 Universales del Lenguaje

Cada una de las personas cuando se enfrentan a un mismo mundo, tienen experiencias disímiles, esta divergencia es consecuencia de los diversos modelos del mundo (mapas). Surge entonces una pregunta: ¿por qué algunos seres humanos tienen un modelo empobrecido que les causa sufrimiento y qué no les permite comunicarse en forma adecuada Si confundimos el modelo con la realidad, corremos el peligro de empequeñecer o sobrevalorar nuestras alternativas y mantener una actitud de confusión e incongruencia, lo cual bloquea el crecimiento y disminuye las probabilidades de disfrutar y de cambiar.

Se han identificado tres mecanismos principales de modelaje del ser humano, los cuales son llamados universales del lenguaje, porque se han encontrado en todos los idiomas. Ellos son: Generalización, eliminación y distorsión, de los cuales dependen otros submecanismos.

Generalización: Proceso mediante el cual una experiencia específica sirve para representar una clase entera de experiencias. Ejemplo: Decir "a mi nadie me quiere".

Eliminación: Pérdida de parte de la experiencia al hablar o pensar, es el proceso mediante el cual prestamos atención a unas cosas y no a otras. Ejemplo: Un deprimido localiza su atención en lo negativo, eliminando lo positivo.

Distorsión: Cambio significativo de la realidad, es el proceso mediante el cual modificamos la experiencia de los datos que percibimos. Ejemplo: Los artistas, inventores y creadores. Otro ejemplo: Decir "No tengo tiempo". Es una distorsión, porque el día *tiene 24 horas.*

Se llama metamodelo a los paradigmas que identifican pautas patrones del lenguaje que enturbian el sentido de la comunicación, a través de los procesos de distorsión, generalización y eliminación. El estudio de los metamodelos, nos permite ser más específicos con el lenguaje, y propone lo siguiente:

1. Encontrar información perdida en el camino
2. *Determinar las distorsiones que la persona posee en su* modelo del mundo.
3. Descubrir las limitaciones de ese modelo.
4. Volver a poner a la persona en contacto con su experiencia.

MODULO III

EL RAPPORT, LA CALIDAD PERSONAL Y LAS TECNICAS DE ANCLAJE Y REENCUADRE

3.1 Rapport

El **Rapport** (la relación) es uno de los ingredientes imprescindibles para establecer una comunicación efectiva con los demás. Se utiliza la palabra "acompasar" para describir el proceso de acercarnos al modelo del mundo de la otra persona. Este proceso, utilizado de forma intuitiva por muchísimas personas, puede ser aprendido y practicado para mejorar la comunicación.

Existen tantas vías diferentes de acompasamiento como experiencias sensoriales que pueden ser analizadas y descritas en el proceso de *retroalimentar a la otra persona. Entre algunas de estas* vías de retroalimentación o de acompasamiento se mencionan:

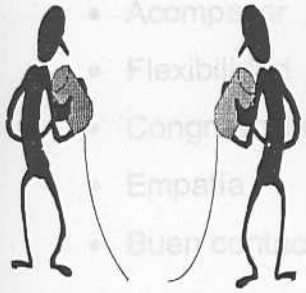
* postura corporal, movimientos y gestos.
* frecuencia y profundidad en la respiración.
* tiempo, tonalidad, ritmo y volumen al hablar.
* parpadeo y vias de acceso ocular. patrones de lenguaje (visual, *auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo).*

Pero observar al mismo tiempo todos estas vías es un trabajo muy complicado, es mejor seleccionar una o dos y fijarse especialmente en ellos para poder copiarlos. Si se refleja la postura corporal, la respiración y los gestos, es difícil que también se pueda atender a la voz o a los patrones del lenguaje simultáneamente. Por eso es importante la práctica. Practicando se pueden ir aumentando poco a poco esas vías de acompasamiento hasta llegar al nivel de rapport deseado.

Dependiendo de cuál sea tu propio sistema de representación del mundo, tu puedes fijarte y acompasar más fácilmente unos aspectos que otros. Para personas cuyo sistema de representación sea el Auditivo, copiar el tono de voz, el ritmo o los patrones de lenguaje podría ser mucho más fácil que calibrar la postura corporal o los patrones del parpadeo.

El lenguaje utilizado por una persona conlleva no sólo información sobre el contenido del mensaje pensado, sino también sobre cómo esa persona está procesándolo y qué sistema de representación esta usando en ese momento. Escuchando, oyendo o sintiendo palabras y usando ese mismo sistema representacional para devolvérselo al otro, es otra forma de acompasar.

¿Cómo saber que es eficaz lo que estamos haciendo? Después de haber acompasado una conducta, puedes determinar si estas en rapport simplemente cambiando la conducta y verificando si la otra persona te sigue. Si la otra persona sigue tu nueva conducta quiere decir que estás en rapport. Si no te sigue quiere decir que no estas en rapport. En este caso, vuelve a acompasar su conducta de nuevo.



Existen muchas áreas que se pueden acompasar: emociones, valores y creencias, aspectos culturales (de organización, de país o de región), metaprogramas individuales, procesos de líneas del tiempo...

Existen algunas circunstancias en las que es mejor no acompasar. Por ejemplo, cuando la conducta de la otra persona es incómoda para ti, viola alguno de tus principios o cuando el acompasamiento podría crear incomodidad al otro. Por otro lado, también podemos utilizar el no acompasar deliberadamente para poner límites a la otra persona o para acabar una conversación.

En resumen Rapport es tener la capacidad de:

- Observación
- Calibración
- Acompasar
- Flexibilidad
- Congruencia
- Empatía
- Buen contacto
- Saber usar adecuadamente los canales y sistemas.
- Lograr objetivos claros y comunes
- Excelencia en la comunicación.
- Escuchar y al final recapitular

3.2 La Excelencia Personal

La excelencia personal significa lograr un máximo grado de calidad en todas las actividades que se realizan, estimulando la creatividad, la innovación, la iniciativa y el espíritu de progreso y además asegurando el mejoramiento continuo.

La gente que busca la excelencia vive en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca **"llega"** es decir, es un proceso, por tanto no se posee, es una disciplina que dura toda la vida. El camino del éxito está siempre en construcción.

3.2.1 Factores personales que contribuyen al logro de la Excelencia

Se pueden condensar en tres rasgos fundamentales que sirven de impulso a las personas para triunfar.

- **La Motivación**: Es el impulso interior que mueve al individuo a actuar, progresar y destacar.
- **La Autoestima:** Es la capacidad de amarse, valorarse y respetarse a sí mismo. Es la creencia de lo que somos y podemos llegar a ser.
- **La Adhesión:** Es el talento para conectar, establecer relaciones y ser capaces de formar parte de equipos efectivos de trabajo.

3.2.1.1 La Motivación

Definiciones de Motivación

◊ **"Es el Impulso Interior que mueve al individuo a actuar"**

◊ **"Es la Forma de Expresar una actitud que se posee".**

◊ **Es una combinación de Fuerzas que inicia, dirige y sostiene la Conducta haca una meta".**

MOTIVACIÓN AL LOGRO: Es la necesidad de establecer metas realistas, persistir productivamente, lograr las metas y exigirse excelencia en la evaluación de resultados.

LAS PERSONAS CON MOTIVACION AL LOGRO:

◊ Luchan por el logro personal más que los premios en sí.

◊ Sienten deseos de lograr algo mejor o más eficientemente.

◊ Sienten deseos de hacer mejor las cosas

◊ Buscan situaciones para asumir la responsabilidad personal de solucionar problemas.

◊ Necesitan recibir información inmediata sobre su rendimiento.

◊ Saben establecer metas de dificultad moderada

◊ Evitan tareas fáciles o demasiado difíciles.

◊ Las mismas probabilidades de éxito o fracaso les permite experimentar sentimientos de logro y satisfacción por los esfuerzos.

MOTIVACIÓN AL PODER: Es la necesidad de controlar y manipular a otras personas y se asocia con la idea de alcanzar estatus.

LAS PERSONAS CON MOTIVACION AL PODER:

◊ Prefieren situaciones competitivas y orientadas al estatus.

◊ Se preocupan por el prestigio antes que por un rendimiento adecuado.

◊ Tienden a controlar a otras personas.

◊ Tienden a manipular a las personas para lograr sus propios fines.

◊ Influencian a las personas a que hagan una cosa y otra no.

◊ Están pensando en como obtener y ejercer el poder y la autoridad.

◊ Pueden ayudar a su grupo a fijar metas y de asistirlos en su capacidad de cumplir esas metas.

MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN: Es el deseo de gozar del aprecio y la aceptación de la gente.

LAS PERSONAS CON MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN:

◊ Luchan por conquistar la amistad

◊ Prefieren situaciones de cooperación a las de competencia.

◊ Desean relaciones que incluyan un alto grado de comprensión.

◊ Tienden a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales.

◊ Aprecian los momentos agradables que han pasado con algunas personas.

◊ Se preocupan por las deficiencias de sus relaciones con otros.

◊ Suavizan las reuniones desagradables, ayudan y apoyan a otros.

◊ Buscan ser queridos, esto es dar y recibir afecto.

3.2.1.2 La Autoestima: *Fuente inagotable*

La autoestima es la ***fuente inagotable de amor y de protección*** presente en el individuo; la capacidad de amarse a sí mismo, el valor que se da como persona. Depende estrictamente de cuanto amor, compasión y generosidad siente por sí mismo y no, de cuanto lo aman o lo quieren los demás; no de cómo lo tratan las otras personas, ni de lo que ha estudiado, realizado o de la posición que ha alcanzado.

La emoción real y verdadera del ser humano es el amor. Lo único con lo que nace es con la capacidad de amar y ser amado. El resto de las emociones que aparecen, en términos de miedo, rabia, dolor, alegría o placer, son productos de un proceso de aprendizaje, que se inicia en la infancia, por influencia de los padres, familiares, compañeros y miembros de la comunidad, y en general, por el mundo en que se desenvuelve.

Esta fuente inagotable de amor se convierte en **energía**, que moviliza al individuo hacia las situaciones que desea conseguir, para lograr que las

cosas se hagan realidad. El individuo es **arquitecto de su propio destino,** en función de la autoestima de su propia persona.

El centro energético de la autoestima es el sistema límbico. No obstante, la energía se mueve a través de los tres sistemas cerebrales, configurando un proceso energético que le permite moverse hacia las metas que desea conseguir.

La capacidad del individuo para protegerse, en su relación consigo mismo, se traduce en el contacto con esa fuente inagotable de amor, con la energía interna. La aceptación o no de dicha energía define **el nivel de autoestima** que el individuo posee, así como el tipo de metas que éste se traza. En este sentido, existen tres niveles de autoestima.

AUTOESTIMA ALTA

(Significado)

- Se ama a sí mismo con la totalidad de su ser.
- Acepta la presencia de su propia energía.
- Acepta sus limitaciones, defectos y debilidades.
- Sabe mantener y utilizar sus fortalezas.
- Se considera capaz de lograr lo que se propone.
- Tiene confianza en sí mismo para moverse hacia lo que por derecho natural le corresponde.
- Busca satisfacer sus propias necesidades, ya que sabe que sólo él, es capaz de determinar como va a satisfacer y que los demás sólo pueden colaborar con él.
- Se traza planes de acción. Visualiza el qué, dónde, cuándo y con quién lograr sus metas.

La energía se mueve a través de los tres sistemas cerebrales. Así, el individuo con alta autoestima:

Utiliza su:

- **Hemisferio Izquierdo:** para razonar, analizar y decidir lo que va a hacer.
- **Hemisferio Derecho:** para visualizar e imaginarse hacia qué se acerca.
- **Sistema Reptil:** para saber hacia dónde se mueve, cuáles son sus conductas, hábitos y patrones.

La autoestima alta se pone de manifiesto en el comportamiento del individuo, cuando:

MANIFESTACIONES - AUTOESTIMA ALTA

- Se acepta y respeta a sí mismo.
- Siente seguridad y confianza en sí mismo,. alegría, deseos de opinar y enfrentarse a los desacuerdos con los otros.
- Se acerca a los otros con la expectativa de ser bien recibido.
- Solicita ayuda porque confía en sus decisiones y valora a los demás.
- No tiene reglas para sus sentimientos.
- Se acepta y respeta tal como es. Se siente honorable de su persona.

- Estimula sus aptitudes, destrezas y cualidades personales y profesionales.
- Es optimista ante la vida.
- Acepta los fracasos como experiencia de vida, y aprende de ellos para nuevas oportunidades.

Por otro lado, cuando el individuo comienza a recibir mensajes que afectan directamente su estima personal y la valorización de sí mismo, empieza a focalizar sus energías hacia situaciones que no lo ayudan o que resultan inadecuados en un momento determinado. Esto bloquea la comunicación consigo mismo, por lo que no puede atender a las emociones, sentimientos y señales de alerta que su cuerpo le proporciona. En este caso, el individuo posee una baja autoestima. Esto significa que:

AUTOESTIMA BAJA

(Significado)

- No se ama ni se valora a sí mismo.
- Se traza metas inalcanzables, antes las cuales se rinde fácilmente antes de lograrlas, o se plantea metas que están por debajo de lo que es capaz de conseguir; se devaloriza.
- Depende de la aprobación social de los demás.
- Pierde contacto consigo mismo.
- No acepta la presencia de su propia energía.

- La energía constreñida en él lo invade internamente, desencadenando las enfermedades o situaciones inarmónicas, que sirven como puntos de alerta de su necesidad de ser querido y atendido.
- Busca que las otras personas satisfagan sus necesidades y cubran sus expectativas.

Las manifestaciones conductuales de un individuo que posee una baja autoestima son:

MANIFESTACIONES - AUTOESTIMA BAJA

- Está desanimado, depresivo y aislado.
- Se percibe incapaz de expresarse y demasiado débil para vencer las dificultades.
- Siente miedo de provocar rabia o enfado a los demás.
- Para él es muy importante el que dirán. Es sensible a la crítica.
- Tiene dificultad para ver, escuchar y pensar con claridad.
- Fracasa en aceptar su completa responsabilidad por su bienestar.
- No diferencia a las personas de sus actuaciones.
- No se permite cometer errores, cuando lo hace, se siente fracasado y frustrado por ello.
- Se adhiere a creencias y valores negativos.
- No reconoce ni ejerce su poder.

3.2.1.3 La Adhesión

El talento para conectar, establecer relaciones y ser capaces de formar equipos efectivos de trabajo.

ADHESION →

Correspondencia entre las metas del grupo y las de la organización ↓	Alta	Baja
Grande	Fuente incremento de la productividad	Moderado incremento de la productividad
Poca	Disminución de la productividad	Efecto no significativo en la productividad

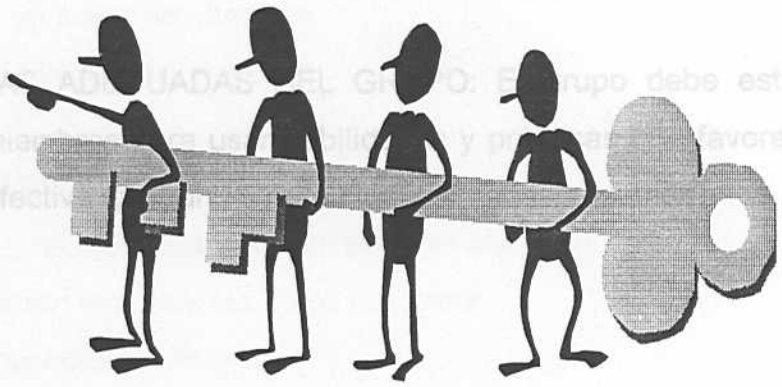
Equipos Productivos

- Alta orientación a la tarea, resultado de la orientación.
- Participación en la ejecución y en la toma de decisiones.
- Intenso intercambio de ideas, opiniones e información.
- Tolerancia al conflicto y los caracteres de las personas.
- Apertura a la crítica constructiva.
- Toma de decisión por consenso.

- Clima general espontáneo y con disciplina.
- Ausencia del dominio. Liderazgo compartido y móvil.
- Ausencia de agendas ocultas.

Claves para Ser un Buen Miembro de Equipo

1. Exprese sus pensamientos libremente.
2. No pelee por la pertenencia de las ideas. Una vez que se ha dado idea al grupo, ésta se convierte en propiedad del grupo.
3. Escuche a los otros.
4. No monopolice la discusión.
5. Ni no entiende, dígalo. Pida ejemplos.
6. En los desacuerdos, actúe amigablemente.
7. Vaya a las reuniones con preguntas en la mente.
8. Intervenga mientras la idea está latente.
9. Tenga su mente en acción.
10. Trate de desarrollar la más rara de las artes comunicativas:



3.3 El Arte de Escuchar

Fórmula para hacer un Equipo exitoso

No existen grupos sin problemas pero una buena guía para prevenirlos podría ser la siguiente:

- CLARIDAD EN LAS METAS DEL GRUPO: Un grupo trabajará mejor, cuando cada uno de los miembros entienda su propósito y su meta.

- PROPORCIONARSE UN PLAN: Que ayude al equipo a clarificar las necesidades del proyecto (entrenamiento, materiales, recursos).

- DEFINIR CLARAMENTE LOS ROLES: Los equipos trabajan más eficientemente si ellos conocen la capacidad de cada uno, quien es responsable por los resultados y que se espera de cada uno de ellos.

- CLARIDAD DE LA COMUNICACION: Una buena discusión depende de la forma en que se transmite el mensaje.

- CONDUCTAS ADECUADAS DEL GRUPO: El grupo debe estimular a todos los miembros para usar habilidades y prácticas que favorecen una discusión efectiva (preguntas para clarificar, listas, resumen).

- PROCEDIMIENTOS PARA DEFINIR UNA BUENA DECISION: Un grupo siempre debe estar atento a los métodos usados para tomar decisiones (cuando decidir por consenso, cuando usar la votación).

- PARTICIPACION EQUITATIVA: El equipo debe tener una participación balanceada, todos los miembros deben contribuir en la discusión y decisiones.

- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: Los grupos invariablemente establecen normas acerca del funcionamiento del equipo (conductas aceptables y no aceptables).

- DARSE CUENTA DEL PROCESO: Idealmente todos los miembros deberán conocer el proceso de los grupos y observar como trabajan juntos. Poner atención al contenido y al proceso.

Características de un Equipo Efectivo de Trabajo

CONFIANZA

- Sus integrantes se conocen.
- Sus integrantes se respetan.

APERTURA

- Se da y recibe Feed-Back sin sentirse afectado.
- Se pueden expresar las ideas sin temor.
- Se reconocen los errores.

- Se aceptan las críticas
- Se reconocen abiertamente los éxitos
- Se actúa con madurez
- Aprenden de los errores
- Activos
- Intereses fuertes y profundos
- Capaces de comportarse de muchas maneras
- Se plantean metas a largo plazo
- Conciencia y control de sí mismo
- Deseo de superación
- Se relacionan en función de ganar-ganar
- Análisis de problemas basados en el problema

REALIZACION

- Se establecen metas retadoras alcanzables
- Propiciar el mejoramiento continuo
- Alcanzar el resultado les genera satisfacción
- Están dispuestos a arriesgarse

INTERDEPENDENCIA

- Alta disposición a colaborar
- Claridad de cada uno de su participación en el logro de las metas
- Sinergía - El equipo sabe más que cada uno de sus integrantes.
- No se permite el egoísmo, sectorismo, ni las parcelas.
- Se respetan los compromisos.

3.4 Anclaje

Anclaje es un proceso mediante el cual, un estímulo externo, sensorial, se asocia con una conducta que se desea adquirir. Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea, originando entonces nuevos estados mentales que disparan automáticamente procesos cerebrales.

Las anclas potenciales son infinitas. Una canción puede representar para algunas parejas un ancla auditiva; al escucharla, reviven los tiernos sentimientos que sentían cuando la escucharon por primera vez. Existen anclas en todos los sistemas de representación: visual, auditivo, olfativo y gustativo. También el lenguaje constituye un sistema de anclaje extremadamente complejo. Por ejemplo: para Andreina la palabra "rosa" evoca un a forma , un color, un perfume, una textura y la sensación de amor y cariño que le evocan los felices recuerdos de un noviazgo.

Las anclas se pueden activar y desactivar. Como anclar es asociar, prácticamente podemos aprender a juntar conductas de excelencia con ciertas señales disparadoras, las cuales pueden ser palabras, gestos, formas de vestir, etc. Podemos elegir las asociaciones. Para una situación en la que uno no se sienta tan feliz, se puede crear una nueva asociación, y por lo tanto, una nueva respuesta. Esto se consigue en dos fases: Primero se escoge el estado emocional que se desea y luego se asocia con el estímulo o ancla para poder traerlo a la mente cuando se quiera.

La eficacia del anclaje depende de muchos parámetros. En primer lugar, es necesario que la persona tenga acceso a la experiencia elegida con suficiente intensidad.

EXPERIENCIA DE AUTOANCLAJE

Es posible que uno mismo cree un asociación entre un estímulo (un ancla) y un estado deseado.

Le proponemos hacer la siguiente experiencia, que tiene como finalidad anclar un estado de "conexión externa".

1. Observe su entorno y esté atento a las diferentes informaciones que sucesivamente le llegan.

   a) Visual: mire a su alrededor, el conjunto y los detalles, observe las formas, los colores, los movimientos.

   b) Auditivo: escuche los sonidos, su intensidad, su ritmo, localice su origen. Escuche el sonido de su respiración.

   c) Kinestésico: tome conciencia de la temperatura del aire, palpe los objetos que le rodean, aprecie su forma, su textura, y su consistencia. Lleve también su atención sobre su musculatura: ¿está relajada o tensa? Sienta el contacto de sus pies sobre el suelo y el peso de su cuerpo sobre su asiento.

   d) Olfativo/gustativo: respire el olor del aire y de los objetos que le rodean haciendo sus distinciones;: fuertes o sutiles, dulces, agrios, etc., ¿nota un gusto particular en su boca?

2. Realice la experiencia una segunda vez. Apriete el puño de la mano izquierda y acceda sucesivamente a cada uno de los diferentes sistemas. Empiece por mirar, apriete más su puño cuando esté en contacto con lo que ve. Haga lo mismo con los otros sistemas.

3. Ahora tome contacto con la máxima cantidad de información de los diferentes canales de manera simultáneas. Mire, escuche, siente, respire y deguste lo que le rodea. Cuando esté usted conectado simultáneamente con los cuatro sistemas, apriete el puño con más fuerza que cuando ha empezado la experiencia.

4. Repita este proceso varias veces.

5. Compruebe su ancla: cuando aprieta su puño izquierdo, ¿su atención se dirige automáticamente hacia los estímulos externos de manera inconsciente?

Usted puede utilizar la misma técnica para anclar cualquier estado interno, por ejemplo la relajación, la confianza en sí mismo, la autoestima o la motivación en el momento en que está en contacto con esa experiencia o recordándola.

Con el anclaje, nosotros creamos el vínculo entre u contexto determinado y los recursos que serían necesarios en ese contexto. Esto último desencadena el estado interno deseado y la respuesta integra los recursos que antes faltaban.

3.5 Reencuadre

Consiste en modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos, para cambiar su significado. Cuando el significado varía, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas.

El sentido que se otorga a un suceso depende esencialmente del marco en el que lo percibimos. Cuando cambiamos el encuadre, cambiamos el sentido. Un principio básico de la comunicación es que *un signo sólo tiene sentido en función del encuadre o el contexto en que se sitúa*. Escuchar ruidos en un acalle concurrida durante un día de normal es intrascendente. Sin embargo los mismo ruidos en una casa sola de noche, son otra cosa. (Cayrol y Saint Paul, 1994)

El mejor ejemplo de reencuadre, es el cuento del patito feo, que en un contexto de patos no era ejemplar de belleza, pero al crecer se da cuenta de que en realidad es un cisne.

En la modalidad de reencuadre existen dos tipos: del significado y el de contexto. El primero tiene como objetivo ofrecer una nueva respuesta a una determinada experiencia sensoria, redefiniendo el significado de esta experiencia.

Cayrol y Saint Paul (1994) exponen en su obra *Mente sin Límites. La ProgramaciónNeurolingüística* lo siguiente:

> *Contrariamente a la afirmación de que los hechos son irremediables, nosotros pensamos en que poseen una gran plasticidad y que, en la mayor parte de los casos, tienen el significado que nosotros queramos darles. Ningún comportamiento tiene sentido en sí mismo, se le pueden atribuir tantos como se quiera.* (p. 166)

¿Qué significa una tormenta? Nada bueno si usted está a la intemperie sin impermeable. Algo bueno si usted es un campesino y ha habido sequía.

En el reencuadre de contexto casi todos los comportamientos son útiles en algún lugar. Hablar en voz alta en una biblioteca hará que le llamen la atención, pero en un discurso es necesario para que puedan escucharle. No es recomendable aburrir a la audiencia en un seminario, pero es útil para deshacerse de ciertas visitas molestas.

La PNL emplea un proceso de reencuadre más formal para terminar con conductas no deseadas mediante alternativas mejores. De esta forma se mantienen los beneficios del comportamiento.

3.6 Submodalidades

Son aquellas variantes de los modelos de los sistemas de representación y determinan su cualidad, es decir, son las maneras como nuestro cerebro clasifica y codifica la experiencia. Son excelentes recursos para modificar las experiencias pasadas, utilizando la imaginación y la fantasía se puede modificar un pasado infeliz, restándole brillo, color o tamaño a las imágenes que nos llegan a la película mental.

Submodalidades visuales: Color, distancia, profundidad, claridad, contraste, duración de la imagen, movimiento, alcance, velocidad, tonalidades, proporciones, luminosidad, figura, fondo, transparencias, orientación.

Submodalidades auditivas: Volumen, tono, tiempo, ritmo, velocidad del sonido emitido, timbre, inflexiones, matices, pausas, localización del sonido.

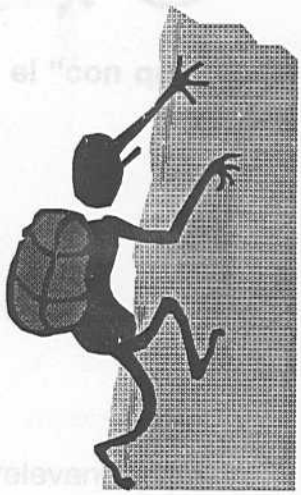
Submodalidades kinestésicas: Temperatura, vibración, textura, presión, movimiento, intensidad, sensibilidad, peso, tamaño, forma, contextura, constitución, fortaleza, energía.

MODULO IV

LAS METAS

4.1 Pasos y Estrategias para la Consecución de Metas

PASO 1:



La primera condición para llegar a la superación personal, es fijar la META, con características muy particulares; la meta debe ser controlada y en este sentido las metas pueden inicialmente variar entre ser:

- Intrinsecas o Extrinsecas
- Controlables o Incontrolables
- Saber lo que realmente se tiene que hacer, que es lo que realmente se quiere alcanzar, que es lo que se quiere lograr, esto significa anticipar el resultado a través de una visualización de sus acciones.

PASO 2:

Fijar TIEMPO. Se sabe realmente el significado de una semana, de dos o de un mes, el tiempo no se controla; el tiempo es la sucesión entre un hecho y otro, el tiempo es hoy, de inmediato, se debe calcular cuanto tiempo se requiere para alcanzar la meta, se debe definir con exactitud.

PASO 3:

Determinar RECURSOS. También las capacidades, habilidades y destrezas son una condición insustituible para la consecución de la meta. Además de ello se necesita estimar el costo en dinero que requiere invertir. Dinero, tiempo, habilidades y demás recursos definen el **"con qué"** alcanzaremos la meta.

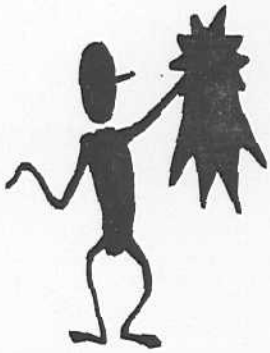
PASO 4:

Definir ACTIVIDAD. Toda información sobre los recursos es relevante para el establecimiento de metas realistas y conquistables, sin esta información no podemos instrumentar la motivación al logro. Instrumentar significa definir actividades para la ejecución de la meta, es decir, como se van a realizar una serie de acciones que organizadas eficientemente conducen al logro de la meta.

PASO 5:

Enfrentar OBSTACULOS. Esto significa persistencia, cuando un motivo es realmente intrinseco su propiedad de mantener y dirigir la conducta hacia la meta, nunca se pierde. Persistencia implica cambios en las estrategias conductuales que permitan vencer los obstáculos.

PASO 6:



Fijar CRITERIOS DE EXCELENCIA. Cuando la meta es controlable, alcanzable y realmente estimulante, requiere establecer niveles de excelencia para una ejecución perfecta; lo que implica un sentido de calidad que por supuesto es relativa, porque las dimensiones de calidad y perfección varían de una persona a otra. Lo importante es buscar la satisfacción por hacer lo mejor en todas y cada una de las metas que la persona se propone.

4.2 Aplicación de la PNL para el Logro de Metas

PASO No. 1

DETERMINE CUAL ES LA META ESPECIFICA QUE DESEA LOGRAR

META:

PASO No. 2

ELABORE UN PLAN DE ACCION PARA LOGRAR SU META Y ESTABLEZCA UNA FECHA LIMITE PARA SU LOGRO.

COMO:

DONDE:

CUANDO:

POR QUE:

CUANTO:

PASO No. 3

VISUALIZACION

DIBUJOS, FOTOS O GRABADOS QUE ME AYUDARAN A VER CLARAMENTE MI META:

PASO No. 4

CONTROL Y EVALUACION DE RESULTADOS

FECHA	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /
% DE EJECUCION	0	25	50	75	100

PASO No. 5

COMPROMISO

ESTOY DISPUESTO A COMPROMETERME A INVERTIR TIEMPO Y ESFUERZO PARA OBTENER LOS BENEFICIOS QUE ESPERO.

Tener éxito en la vida:

Saber lo que quiere; tener una idea clara de qué meta quieren alcanzar en cada situación.

Estar alerta y mantener los sentidos abiertos de forma que se den cuenta de lo que están obteniendo.

Tener la flexibilidad de ir cambiando su forma de actuar hasta que tengan lo que querían.

O'Connor y Seymour

MÓDULO V

GERENTES EFICACES

Dentro del proceso de establecimiento de objetivos es indispensable garantizar una visión clara de los que se espera conseguir individual y grupalmente,. Los gerentes tienen la responsabilidad de trabajar a través de sus empleados para brindar excelente CSL a cada uno de sus clientes; para obtener lo mejor de sus empleados, se recomienda establecer una estrategia efectiva de gerencia:

- ◊ Tratar a sus empleados como gente importante. En otras palabras hacerlos saber que los respetan como individuos.
- ◊ Ser claro. Dar instrucciones sencillas y fáciles de entender y asegurándose que han sido entendidas.
- ◊ Estar listo para escuchar. Invitan a los empleados ha que den ideas y opiniones.
- ◊ Hacen saber a sus empleados como se están desempeñando. Dan feed-back del desempeño que refuercen lo que están haciendo bien y corrijan lo que están haciendo mal.

De eso se trata la supervisión básica y esta diseñada para darle la destreza que necesitan los gerentes para trabajar efectivamente con los miembros del equipo de empleados en situaciones individuales. Situaciones

tales como entrenamiento donde la habilidad para comunicarse pueda ser la diferencia entre una persona motivada, competente y lista ha cooperar y una que constantemente hace menos del trabajo esperado.

Existen tres tipos de destreza para formar gerentes mas eficaces, estas destrezas representan niveles porque cada una de ellas se basan en lo anterior.

En el nivel mas básico se encuentran **las destrezas de relaciones humanas**. *Estas destrezas son fundamentales para las buenas relaciones* en todos los aspectos de la vida y son las practicas necesarias para asegurar las buenas relaciones en el trabajo; ha continuación se encuentran **las destrezas de comunicación**. Estas son técnicas específicas para asegurar que el mensaje ha sido entendido, para animar a otros hablar abiertamente, y para asegurar que obtienen la información correcta cuando la gente habla.

Finalmente se encuentran las **destrezas de seguimiento de desempeño**. Estas son técnicas especificas que se usan para animar a la agente para que trabaje duro y saber lo que están haciendo bien, lo que necesitan mejorar, y como hacerlo.

5.1 Destrezas de Relaciones Humanas

Las destrezas de relaciones humanas son cuestión de buenos modales básicos (Hacer las cosas que aprendimos cuando éramos pequeños) ejemplo:

- Saludar a las personas por la mañana.
- Usar nombre de las personas.
- Decir "Gracias" y "por favor".
- Pedir en lugar de mandar.

El punto básico de las buenas relaciones humanas es la habilidad de imaginar como se puede estar sintiendo alguien mas en una situación dada; estas destrezas son las que ayudan mantener en buen estado todas las relaciones con otras personas, son importantes para cada relación con empleados, con gerentes y con los clientes.

Basarse en las destrezas de relaciones humanas es el comienzo de una comunicación efectiva. Una buena comunicación es esencial por varias razones:

◊ Resulta en mejorar las tareas. Hay menos errores y la exactitud de los empleados es positiva, los clientes reciben comida caliente y fresca, un servicio amable en un ambiente limpio y agradable.

◊ Es la clave para un buen estado de animo. Cuando todos se sienten libres de expresar sus ideas y sentimientos, les gusta trabajar en la empresa.

◊ Promueve una alta productividad. Donde existe una comunicación abierta y completa se detectan o previenen los errores a tiempo.

◊ Desarrolla la eficiencia de todo el equipo. Cuando todos brindan y comparten sus ideas la coordinación de destrezas y habilidades *promueve la mayor eficiencia posible.*

5.2 Destrezas de Comunicación

- ◊ La comunicación como un juego de destrezas que se construye sobre la base de las destrezas de relaciones humanas.
- ◊ Las destrezas de remitente que usted puede usar para asegurar que su mensaje sea claro y se entienda.
- ◊ Las destrezas de recibidor que usted puede usar para asegurar que usted entiende con claridad el mensaje que alguien mas le envía.
- ◊ Las destrezas que usted puede usar para obtener un buen feed-back de los recibidores.

Las destrezas de comunicación son el segundo elemento de la base de las relaciones humanas. Estas son las destrezas que usamos para evitar o disminuir los filtros y las barreras que interfieren con una comunicación efectiva.

Destrezas del EMISOR:

- ◊ Llamar ha la persona por su nombre.
- ◊ Mirar ha los ojos.
- ◊ Hablar claro y lo suficientemente fuerte.
- ◊ Ser especifico.
- ◊ Usar términos familiares.
- ◊ Usar buenas destrezas de relaciones humanas.
- ◊ Destrezas del recibidor.
- ◊ Obtener un buen Feed-back.

No todas las personas que usted conoce saben o usan las destrezas del oyente por eso usted debe asegurarse que ellos entienden lo que usted dice, su feed-back tiene que indicarle:

- ¿Qué significado tiene el mensaje para el receptor?
- ¿Cómo se siente el/ella hacia el mensaje?
- ¿Qué acción tomara el/ella con relación al mensaje?

Si el feed-back inicial no le provee esta información, se tiene que hacer una pregunta feed-back (es la que pide que el recibidor diga lo que el/ella entienden su mensaje).

5.3 Destrezas de Seguimiento Efectivo.

El seguimiento es una forma de feed-back. Es hacerle saber a las personas como se están desempeñando. Ya que el seguimiento es una parte muy importante de las responsabilidades de un gerente, usted necesita aprender ha realizar el seguimiento mas efectivo posible. Un seguimiento que:

◊ Reconozca un buen desempeño.

◊ Comprenda las áreas que necesitan mejorarse e identifique los métodos de mejoramiento.

Los tres tipos de seguimiento existentes son:

◊ **Seguimiento positivo**, es el premia o felicita aun empleado que realiza un buen trabajo.

◊ ***Seguimiento negativo***, *es el que critica un desempeño incorrecto.*

◊ **Seguimiento correctivo**, es el que indica como se debe realizar los procedimientos.

Y debemos combinar con cuidado el seguimiento positivo y correctivo y recordar aplicar estos tres principios:

◊ Hablar siempre de comportamiento (lo que ellos hacen), no de personalidad (ellos como persona).

◊ Use la motivación, hágales saber que usted cree que ellos pueden hacerlo.

◊ Sea especifico sobre lo que el empleado esta haciendo bien o mal.

5.4 Estrategia Ganar - Ganar de la PNL

La capacidad o el dominio que Ud. tenga para comunicarse hacia el mundo externo determinará los resultados que Ud. logre en su comunicación con los demás (tanto en el aspecto personal, emocional, social y económico), y lo mismo ocurre con los demás integrantes de su ámbito laboral. Pero lo más importante, es el grado de resultados logrados que Ud., perciba interiormente será el resultado directo de como se comunica Ud. consigo mismo.

La Programación Neuro-Lingüística le brinda una caja de herramientas con la fórmula GANAR- GANAR, para que Ud. encuentre su camino de la excelencia en la comunicación con los demás.

- **¿Cuál es la fórmula Ganar- Ganar para obtener resultados exitosos en su ámbito laboral?**

1) Defina exactamente cual ha de ser el resultado que Ud. quiera conseguir.

2) Pase a la acción; de lo contrario lo que Ud. desea, quedará dormido y quizá jamás se despertará.

3) Desarrolle la percepción que Ud. necesita para distinguir que clase de reacciones y resultados obtiene como consecuencia de sus acciones.

4) Responsabilícese Ud. como emisor de las reacciones que Ud. genera en su receptor, así como de los resultados que Ud. obtiene.

5) Desarrolle su flexibilidad imprescindible para modificar el rumbo de su conducta hasta conseguir lo que Ud. se propuso como objetivo.

¿Le ocurren algunos de estos problemas de comunicación en su empresa?

1. Ud. cree que ha sido claro al dar una orden y no encuentra explicación cuando esa orden ha sido mal cumplida
2. No logra Ud. reconocer cual es la forma de motivar a cada una de las personas que trabajan con Ud. y al intentar motivar a todos de la misma manera, produce cortocircuitos que impactan negativamente en la comunicación.
3. No se logra interacción y colaboración entre las diferentes áreas o distintos niveles de la escala jerárquica de su empresa o lo que es peor hay conflictos que disminuyen el nivel de la productividad en su gente.

- **¿Que quiere lograr un gerente, líder o conductor de su grupo de trabajo?**

1. - "Quiere que se logre la interacción entre las diferentes áreas o distintos niveles de la escala jerárquica"
2. - "Quiere expresar objetivos y que estos se comprendan y ejecuten"
4. - "Quiere formar equipos de trabajo y que todos tiren del mismo carro y en el mismo sentido".
5. - "Quiere evitar la superposición de tareas por falta de comunicación".

Si ud. quiere lograr una buena interacción con clientes, empleados o equipos de trabajo quizá sea este un momento adecuado, para reflexionar acerca de su estilo de comunicación.

Todos producimos dos formas de comunicación que configuran nuestras experiencias: **en primer lugar**: Desarrollamos una comunicación interna, lo que nos representamos, decimos y sentimos internamente (nuestra voz interna). **En segundo lugar:** La comunicación externa, con el mundo exterior, nos comunicamos por medio de palabras, entonaciones, gestos, posturas corporales y acciones físicas.

Cualquier comunicación interna o externa es una acción sobre los demás. Quienes alcanzan la claridad en la forma eficaz de comunicarse están en mejores condiciones de modificar su propia experiencia y la de los demás.

- **¿Quiere Ud. Alcanzar La Claridad?**

La Programación Neutro Lingüística (P.N.L) ayuda a alcanzar claridad en las comunicaciones.

La PNL se interesa por la influencia, de como las personas se relacionan y se comunican entre sí, como toman decisiones y como prefieren que se influya en ellas, y para lograr influir en los demás hay que acertar con la clave adecuada.

La PNL es una técnica que ayuda a comprender rápidamente al interlocutor y manejar los procesos interactivos, facilita el desempeño para negociar, coordinar reuniones, manejar entrevistar, dirigir equipos y desarrollar la capacidad de adaptación frente a un entorno cambiante.

La PNL le brinda estrategias útiles para que Ud. esté seguro de que su comunicación es clara y directa y para que las técnicas de escucha activa garanticen que esta Ud. recibiendo y dando información sin distorsión por parte suya y de los demás.

Esta técnica presenta herramientas para que Ud. encuentre su camino de la excelencia en la comunicación con los demás, ya que esta técnica le enseña a comunicarse como la otra persona necesita que Ud. se comunique con ella, siempre que Ud. tenga el **objetivo** de comunicarse, de esta forma Ud. **gana** al establecer total comunicación con el otro y **gana** el otro al estar comunicado con Ud.

- **Cuatro Herramientas para Comunicarse con la Estrategia Ganar - Ganar de la PNL**

1. **Escuche y observe** con atención todo el lenguaje verbal y no verbal de su interlocutor.

2. **Parézcase en algún aspecto a su interlocutor**.

¿Ud. en quien confiaría más rápido, en una persona que conoce o en alguien que acaba de conocer? ¿Confiaría más rápido en una persona que piensa parecido a Ud. o en alguien que piensa totalmente diferente a Ud.?

En PNL decimos que los iguales se atraen, los opuestos se alejan. Por ello cuando queremos ganar la confianza de alguien

comenzamos por parecernos en la postura corporal, en los gestos, en el tono de voz, en las palabras que utiliza su interlocutor. Parecerse no es imitar, ni copiar, ni burlarse del otro, parecerse es acompañar al otro como en una danza, es ir al mismo compás del otro, al mismo ritmo que el otro.

Por ejemplo:

Interlocutor: " Algo **me dice** que habrá dificultades. No termina de **sonarme** bien esta posible solución"

Parecería que este interlocutor estuviera **oyendo** los problemas.

Si usted se entrena en las herramientas que le brinda la PNL, sabría por las palabras que esta persona utiliza que su sistema de percepción preferido es el auditivo. Por lo tanto el mejor modo de responder a un auditivo si queremos ganar su confianza es responderle con palabras auditivas;

Ejemplo: " Intentemos afinar más la propuesta. Aún queda mucho por hablar del tema"

Parecerse a sus interlocutores provoca en ellos una reacción favorable y aumenta su confianza en Ud.

3. **Detecte cuales son los patrones de comportamiento de su interlocutor**

Por ejemplo: Si tiene que negociar con un colaborador suyo las modalidades de realización de un proyecto y usted tiene como estilo o criterio la acción y la eficacia y en las relaciones humanas, la negociación

va a resultar difícil si no llegan a un acuerdo Ud. puede invitar a su colaborador a describir específicamente que le está diciendo cuando habla de relaciones humanas y cual sería su interés en este aspecto.

Él podría decir: "El personal necesita trabajar en ambientes iluminados y agradables donde puedan mantener una actividad constante y mucha información "

El marco de referencia común sobre el cual poder ponerse de acuerdo sería:

"La eficacia en la acción a través de la actividad teniendo en cuenta el desarrollo potencial y la motivación de las personas en un lugar agradable y donde circule la información" (Entrevista a Luis Arocha, Noviembre, 1997)

4. **Pregunte y obtenga información más precisa del otro.**

Por ejemplo:

Si su interlocutor le dice:

"La competencia es cada vez más agresiva"

Usted debería preguntarle para obtener información más precisa:

"Con exactitud, ¿qué competidores se están volviendo agresivos? o ¿cómo exactamente están siendo agresivos? o ¿quiénes están siendo agresivos?

De esta forma Ud. ayuda al otro a precisar y clarificar su concepto, evita malas interpretaciones y Ud. se comunica mejor. Cuando ponga en práctica estas ideas Ud. descubrirá el secreto y la clave de comunicación de su interlocutor y el modo como el otro quiere y necesita que Ud. se comunique con él.

Verdaderamente, no he comprendido lo que quería decir hasta que me han respondido.

Norbert Wiener

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

El primer paso para gerenciar la comunicación es tener clara la cultura organizacional. Ésta se debe identificar y analizar para luego poder aplicar las acciones más convenientes que se adaptan al sistema en sí. El reconocimiento de la red cultural representa una ventaja adicional a considerar por toda franquicia. Antes de proponer un programa comunicacional se debe comenzar por tener una base de aplicación en la que se tomen en cuenta los elementos que conforman la cultura de la empresa.

La organización comunica información sobre sí misma, ésta es evaluada por sus diferentes públicos, no sólo a través de su nombre, de la utilización de su tecnología, de su distribución, sino también de las acciones y señales que emita y que representan criterios que sirven para se juzgada. Es necesario cultivar la identidad corporativa y ésta se forma con el conjunto de normas, valores, ideas y creencias que orientan las maneras de obrar y pensar de la empresa franquicia

La falta de tiempo, las actitudes de los individuos cuando trabajan bajo a presión y otros factores situacionales perjudican la comunicación entre los miembros de una empresa. Los empleados de McDonald's no escapan a esta situación, éstos laboran dentro de un ambiente con continua presión y dinamismo.

La organización se tiene que adaptar al concepto de dar valor al recurso humano, ser flexible ante los diferentes niveles de percepción de las

realidades de los individuos, para poder contribuir en la formación de excelencia de éstos y por ende de la organización.

Los conflictos y las crisis generan un efecto negativo que, en el contexto organizacional, pueden causar impactos de magnitud en los costos, o un deterioro en las relaciones interpersonales, inclusive ambas cosas. Ahora bien una de las funciones primordiales de un director, ejecutivo o gerente es la resolución de conflictos y toma de decisiones que evitan que se generen o al menos que se minimicen su impacto. Por esta razón el uso de metodología específicas para la resolución de conflictos satisface una necesidad esencial, simplifica la tarea, ahorra tiempo, esfuerzos y recursos evitan costosas dilataciones y deterioro del ambiente organizacional. La PNL representa una de estas metodologías y por tanto se recomienda su uso en la resolución de conflictos y reversión de crisis.

Para lograr mejores resultados en el proceso de comunicación y ejercicio laboral es indispensable comunicarse mejor, definir exactamente cual ha de ser el resultado que se quiere conseguir, hay que pasar a la acción, desarrollar la percepción para distinguir que clase de reacciones y resultados se obtienen como consecuencia de las acciones. El individuo debe responsabilizarse como emisor de las reacciones que genera en su receptor, así como de los resultados que obtiene y debe desarrollar la flexibilidad imprescindible para modificar el rumbo de su conducta hasta conseguir lo que se propuso como objetivo.

La comunicación en las organizaciones es una herramienta imprescindible para el logro de los objetivos empresariales. Un modelo de comunicación organizacional ideal no existe. Esto dependerá del carácter de

la organización, de su gente y de la actividad a la cual se dedique. Sin embargo, podemos afirmar que hay algunos puntos que pueden ayudar a mejorar la comunicación:

Planifique: las comunicaciones no pueden ser consecuencia de la improvisación, se requiere cumplir con los objetivos del negocio de una compañía.

Tome en cuenta a su gente: las personas se sienten motivadas cuando se les involucra en los procesos. Es una manera de lograr la satisfacción laborar y la menor cantidad de frustración que se genera en la relación.

Escuche: es importante escucharlos a todos. No es suficiente con leer los informes o memorandos que llegan hasta el escritorio. Lo que las personas hablan en los pasillo, a la hora del almuerzo y tomándose un café es información importante para la gerencia, es la temperatura de la empresa.

Informe: sea de forma escrita u oral. La información a los miembros de la organización genera confianza, disminuye la incertidumbre y el miedo.

Entienda que, a pesar de todo, usted trabaja con personas: a pesar de todos los esfuerzos en solventar los problemas comunicacionales entre los seres humanos, siempre existirán factores como la cultura, la educación, la posición social que han moldeado a las personas y su manera de percibir la realidad. Recuerde que el mapa no es el territorio.

McDonald's es una empresa que trabaja de acuerdo a las políticas que establece el sistema de franquicias, tienen una política de comunicación de puertas abiertas, lo que implica comunicación cara a cara provista de cierta informalidad por ello se recomienda: aplicar las técnicas que la PNL ofrece para lograr un mayor impacto en las comunicaciones: calibrar, tomar en cuenta los estilos de interacción, los canales de comunicación, establecer rapport entre cada uno de los individuos.

Lo más importante al finalizar este estudio fue el haber corroborado la importancia de las comunicaciones en la vida de la organización y la influencia positiva que representa la PNL como modelo para mejorar esa comunicación. Sin embargo, ninguna política comunicacional pude solventar un problema de organización profundo, por ejemplo, a nivel de orden, de finanzas, de producción, de tecnología, de logro. La comunicación puede servir como una herramienta para el equilibrio, desarrollo y expansión de la compañía, sin embargo ella sola poco puede hacer.

La PNL se interesa por la influencia, de como las personas se relacionan y se comunican entre sí, como toman decisiones y como prefieren que se influya en ellas, y para lograr influir en los demás hay que acertar con la clave adecuada.

En el sistema de franquicias la existencia de manuales operativos dirigidos exclusivamente a diferentes ámbitos y tareas de la empresa contribuye a solventar posibles conflictos organizacionales. Un manual de PNL y Comunicación contribuiría entonces en el desarrollo, expansión y eficacia en las tareas de los miembros que la integran.

Es importante señalar que el manual propuesto implica la realización de un entrenamiento tipo taller con breves explicaciones teóricas, dedicando el máximo tiempo posible a ejercicios vivenciales, de manera que el participante aprenda a través de su propia experiencia y logre así, internalizar los conocimientos adquiridos en el taller. Se recomienda la adecuada selección del instructor de dicho taller, considerando que las técnicas que ofrece la PNL deben ser aplicadas y dirigidas por un experto.

Debemos admitir que esta investigación es sólo un punto de partida del que pueden derivarse estudios con mucha más profundidad, además, esta investigación se desarrolla partiendo desde el punto de vista de la gerencia y da cabida a estudios realizados desde el punto de vista de los públicos de la organización, quienes reciben toda la carga informativa que ésta produce, así como los servicios de la misma.

EMPEÑO Y TALENTO.
Nunca se deje intimidar por aquellos a quienes
considera mas talentosos que usted porque,
al fin y al cabo, el empeño es lo que cuenta.
Si usted tiene empeño y talento será EL REY.
Si carece de talento, pero pone empeño,
puede SER PRINCIPE.
Más si le falta empeño,
por talentoso que sea,
no pasará de SER UN MENDIGO.

Anónimo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN

A través del análisis del presente trabajo de investigación se observó que la franquicia es un negocio de expansión ilimitada y que actualmente se encuentra en pleno desarrollo internacional. Venezuela no escapa a este fenómeno, a pesar de carecer de una regulación que garantice, tanto al franquiciado como al franquiciante una seguridad jurídica y respaldo legal en la firma de contrato de franquicia. Por esta razón se aconseja la asesoría por parte de un abogado experto en el sistema de franquicias.

Para implantar un programa que conduzca al éxito y logre mejorar continuamente la calidad, las organizaciones deben ser flexibles y abiertas a aquellos modelos que contribuyan al desarrollo de las capacidades de los individuos que tienen que ver con la toma de decisiones, diseño de estrategias, trabajo en equipo y motivación.

No basta el interés o inclusive la actitud de la alta gerencia de ser amplios y claros en la comunicación interna. El logro de comunicarse eficazmente en forma horizontal o vertical, no es casual nace de la persuasión del líder de la empresa, por el estímulo de un proceso de inducción o en algunos casos por la instrucción, a través de encuentros formales en talleres, foros y seminarios. Un caso ejemplar de esta actitud organizacional es McDonald's, en donde se utilizan técnicas de seguimiento, retroalimentación, simplificación del idioma, entre otras muchas técnicas para enseñar al personal a ser proactivos y eficaces en la toma de decisiones.

Cuando una organización se ocupa en desarrollar habilidades o competencias de sus miembros, facilita el proceso de liderazgo y gerencia efectiva.

Referida a la interacción humana, la calidad de la comunicación pasa a ser una responsabilidad simultánea del emisor y del receptor. Así mismo, y ya en el plano individual, esa calidad está referida por un lado a la habilidad en el uso eficiente de los sentidos que podrían, además crear una representación justa de la realidad y expresar conductas congruentes para desenvolverse, de manera exitosa en el mundo real.

Más que por su aporte teórico, la trascendencia de la PNL viene dada por las herramientas que suministra para optimizar la capacidad *comunicacional individual mediante el uso completo de los sentidos* perceptivos. La PNL ha comprobado el hecho de que los seres humanos, individual y grupalmente, tienden a un uso parcial y limitado de los sentidos perceptivos. Este modelo ha dejado fuera de duda, que un individuo puede alcanzar la plena disponibilidad de sus canales audiovisuales y kinestésicos con la aplicación de una serie de técnicas que proponen el cambio y modelado de actitudes.

Son muchas las situaciones de trabajo y diversos los aspectos de las *interacciones humanas que ocurren en una organización o empresa* que pueden ser considerados o atendidos por la PNL. Su manejo apropiado resultará de especial provecho tanto para el gerente, líder o ejecutivo, como para cualquier miembro de un equipo de trabajo.

La familiaridad con los conceptos básicos y los procedimientos esenciales de este modelo puede contribuir a la disminución de resistencia en la ejecución de tareas, estableciendo una reacción óptima (rapport) con las personas con quienes se trabaja; conducir entrevistas y presentaciones de ideas y sugerencias en una forma consistentes y congruentes con los estilos y "modelos" de los interlocutores; observar cuidadosamente el lenguaje verbal y no verbal del interlocutor para identificar, por ejemplo, los estilos de comportamiento o de interacción o para manejar objeciones en el proceso de negociación.

Así mismo, la PNL detecta con precisión el efecto que los mensajes y metamensajes del comunicador (gerente o líder) provoca en los demás para responder adecuadamente, variando la conducta según la retroalimentación recibida.

McDonald's utiliza una política comunicacional de puertas abiertas para mantener una relación directa con sus empleados: sus necesidades, metas, habilidades, ideas, opiniones, sugerencias y críticas. Los miembros de esta corporación manifiestan satisfacción por las facilidades de aprendizaje y crecimiento a nivel gerencial que ofrece la organización, mediante un entrenamiento sistematizado, en el que se toman en cuenta las capacidades individuales de los miembros del grupo, para potenciarlos como líderes y gerentes eficaces.

El sistema de franquicias con característica bien definidas (valores, objetivos, filosofía, historia, estructura, etc.) propicia el intercambio constante de información, ello plantea la necesidad de optimizar el sistema de

comunicación entre franquiciante y franquiciado de tal forma que se disminuyan o eliminen las principales barreras de comunicación presentes.

Los gerentes de McDonald's entienden que su tarea consiste en fomentar permanentemente, dentro de la organización, la visión de una calidad centrada en el cliente. Es por eso que su filosofía de Calidad, Servicio y Limpieza es constantemente reforzada en sus empleados valiéndose de los manuales, entrenamiento y supervisión para asegurar los estándares de servicio ofrecido y se garantice la uniformidad y el respeto al *Know How* del negocio franquiciado.

En este sentido, la PNL puede identificar las estrategias de acción que estos gerentes de McDonald's aplican, para entonces evaluar la funcionalidad de las mismas o instalar otras más efectivas. "Anclar" conductas positivas y "desanclar" comportamientos limitantes, son otras formas de controlar intencionalmente, tanto en otras personas como a sí mismas para la manifestación de estados internos exitosos.

En el ámbito de las franquicias la utilización de la PNL está vinculada al estudio de las actividades de adiestramiento que los franquiciantes realizan a los franquiciados junto a sus empleados, para impartirle las pautas básicas de trabajo dentro de la empresa y cederle el Know How.

Esta propuesta de manual va dirigida a aquellas personas que participen en la instalación, desarrollo y crecimiento de una franquicia. El compromiso que establece un franquiciante con un franquiciado involucra un entrenamiento actualizado y permanente en el negocio. Facilitando programas extensos y continuos para gerentes y empleados, la empresa

franquiciante asegura el respeto y fidelidad al conjunto de elementos que conforman la cultura e identidad de la organización.

El manual implica un entrenamiento para la interpretación y aplicación objetiva de las herramientas de PNL por los participantes, tanto a nivel personal como a nivel organizacional. En este entrenamiento se hacen indispensables breves explicaciones teóricas, dedicando el máximo tiempo posible a ejercicios vivenciales, de manera que el participante aprenda a través de su propia experiencia y logre así, internalizar los conocimientos adquiridos en el taller.

El equipo es el paso intermedio entre el individuo y la organización. La construcción de equipos es una de las funciones importantes de la formación y el entrenamiento continuo. Se puede incrementar la percepción de la dinámica del grupo y de los papeles en el equipo. La formación en habilidades interpersonales puede mejorar la comunicación y la cooperación en el equipo.

Organizaciones como McDonald's orientadas al Movimiento de Calidad Total, buscan la diferencia y el perfeccionamiento continuo. Buscan lo que está mal a fin de mejorarlo, y no se contenta con hacer lo que ha hecho siempre. Se orienta más hacia el futuro que los enfoques tradicionales.

Las palabras caen como una lluvia sin fin en una taza de papel. Se escurren al pasar y se pierden en el universo.

John Lennon y Paul McCartney

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Aakker, D. (1989). *Investigación de mercado* (3ª ed.). México: McGraw Hill.
- Arias, F. (1997). *El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración.* Venezuela: Episteme.
- Armstrong (1991). *Gerencia de Recursos Humanos.* Colombia: Legis.
- Asti, A. (1968). *Metodología de la investigación.* Argentina: Kapelez.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización.* España: Paidós
- Bertoglio, O. (1975). *La Comunicación y la Conducta de la Organización.* México: Diana.
- Bland, M. (1990). *Comunicación Organizacional Interna y Eficiente.* Colombia: Legis.
- *¿Busca un Negocio Seguro?* (1994). Inversiones Venezuela, (151), 22-37.
- Castillo, Y. (1996). *Las Cinco Mezclas Perfectas.* P&M Publicidad & Mercadeo, (459), 36-37.
- Cayrol, A. y Saint Paul, J. (1994). *Mente Sin Límites. La Programación Neurolingüística.* España: Robin Book.

- Chomsky, N. (1989). *El conocimiento del lenguaje*. España: Alianza.

- Correa, A. (1998, Agosto 16). *Con las Franquicias David se Asocia Goliat*. El Universal, p. E-4.

- Cudicio, C. (1992). *PNL y Comunicación*. España: Granica.

- Daft, R. y Steers, R. (1992). *Organizaciones: El Comportamiento d Individuo y de los Grupo Humanos*. México: Limusa.

- Dávila, C. (1992). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoqu Crítico*. Colombia: McGraw Hill.

- Davis, K. y Newstrom, J. (1987). *El Comportamiento Humano en e Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.

- Díez, E. y Galán, J. (1998). *Práctica de la Franquicia*. España: McGrav Hill.

- Dilts, R.; Grinder, J. y Bandler, R. (1980). *Programación Neurolingüística* Estados Unidos: Meta Publicaciones.

- Dilts, R. y Dilts, M. (1981). *Programación Neurolingüística Aplicada a la Empresa*. Estados Unidos: Meta Publicaciones.

- Dubuc, B. (1996): *Diagnóstico de los Procesos de Comunicación Organizacional Interna Existentes en la Escuela de Comunicación Social en la UCAB*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Durand, I. (1994). *PNL: una herramienta perceptiva que nos lleva del diálogo de sordos a la visión real y compartida*. Revista Enlace Químico, (9), 20-22.
- Eco, U. (1977). *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. España: Gedisa.
- Etzioni, A. (1960). *Organizaciones Modernas*. México: Limusa.
- Francorp México. (1998). *El Contrato de Franquicia*. [On line]. Disponible en: http://www.francorp.com
- *Franquicias en Venezuela* (1995). Inversiones Venezuela, (151), 32-33.
- *Franquicias: invertir con el mínimo riesgo*. (1996). P&M Publicidad & Mercadeo, (460), 28-33.
- Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnely, J. (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos* (8ª ed.). Colombia; McGraw Hill.
- Goldhaber, G. (1994). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.

- Konntz, H y Weirich, H. (1994). *Administración. Una Perspectiva Global.* México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y O'Donnell. (1990). *Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la administración.* México: McGraw Hill.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las Organizaciones.* Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- *Los Diez Mandamientos* (1997). Producto, (168), 30-31.
- Malezke, G. (1965). *Psicología de la Comunicación Social.* Quito: Época.
- Morera, I. (1993). *La Comunicación para el Cambio en las Organizaciones.* Argentina: CAECI.
- O'Connor, J. y Seymour, J. (1995). *Introducción a la PNL.* España: Urano.
- Olavarría, L. (1998, Mayo). *Marco Legal de los Contratos de Franquicia.* Ponencia presentada en el I Encuentro Nacional de Franquicias. Centro Rómulo Gallegos CELARG, Caracas.
- O'Sullivan, J. (s.f.). *Apuntes Esquemáticos de Teoría de la Comunicación Humana.* Caracas. s.e.
- Padilla, R. (1991). *La Comunicación: un punto de vista organizacional.* México: Trillas.

- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de Información en las Organizacior Principios, Conceptos y Aplicaciones*. Chile: Centro de Capacitación Información Prorrectoría.
- Rocha, J. (1992). *La franquicia hoy* (3ª ed.). España: Cámara Oficial Comercio Industria y Navegación.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de investigación* (2ª ed.). Venezu Panapo.
- Sambrano, J. (1997). *PNL para Todos El modelo de la excelencia* (2ª e Venezuela: Alfadil.
- Seijas, R. (1998). *El Rey de las Franquicias*. Gerente, (139), 8-18.
- Shomaly, D. (1990). *Comunicación Organizacional. Atinando a organ criterios. Reflexiones Académicas.* N° 2. Universidad Diego Portal Escuela de Periodismo
- Stoner, F. (1989). *Administración* (3ª ed.). México: Prentice Hall.
- Strauss, G. y Sayles, L. (1981). *Personal. Problemas Humanos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones* (3ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Römer, M. (1994). *Comunicación Global*. Venezuela: Colección Ayakua.

- Ruesch, J. y Bateson, G. (1951). *Comunicación: The Social Matrix of Psychiatry*. E.U.A.: Norton & Company.

- Tornos & Asociados. (1998). *Partes integrantes del sistema de franquicias*. [On line]. Disponible en: http://www.tornos.com

- Watzlawick, P.; Beavin, B. y Jackson, D. (1989). *Teoría de la Comunicación Humana*. España: Herder.

- Wisintainer, N. (1997). *El Sistema de Franquicias, McDonald's de Venezuela*. Trabajo de grado no publicado. Instituto Universitario Nuevas Profesiones, Caracas.

Escucho y olvido.
Veo y recuerdo.
Hago y comprendo.

Proverbio chino

Ningún hombre es una isla.

John Donne

ANEXOS

FRAN QUI CIAS

McDonald's

McDonald's
BILLIONS AND BILLIONS SERVED

CANDIDATO A FRANQUICIATARIO

Gracias por su interés en las oportunidades de franquicias que ofrecemos.

Como usted probablemente sabe, McDonald's y sus franquiciatarios constituyen la más importante de las organizaciones mundiales en servicio de alimentos rápidos.
La creación de McDonald's data de 1955 cuando Ray Kroc inauguró su primer restaurante en Des Plaines, Illinois.

Hoy en día McDonald's cuenta con miles de restaurantes repartidos en el mundo entero.

McDonald's es una sociedad en la que los franquiciatarios juegan un papel primordial en el éxito de la Empresa.

Nuestra filosofía de la Franquicia ha permanecido invariable hasta hoy.
Nuestra experiencia en el reclutamiento, la selección y la formación de Franquiciatarios calificados, así como la relación de mutua confianza que mantenemos con cada uno de ellos, han sido los factores determinantes en nuestro crecimiento.

Estamos constantemente seleccionando un número limitado de Franquiciatarios competentes para que se conviertan en miembros activos de la familia McDonald's.

Este folleto hace una breve presentación de McDonald's y de los requisitos necesarios para obtener y operar un Restaurante McDonald's, léalo cuidadosamente, si requiere de información más amplia, por favor no dude en solicitarla, con gusto le atenderemos.

McDonald's

SOLIDO APOYO A SU RESTAURANTE

La Corporación McDonald's emplea como personal de apoyo para usted; a expertos en:

- Bienes Raíces
- Construcción (Ingeniería y Arquitectura)
- Equipos
- Compras
- Recursos Humanos
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Operaciones

Los objetivos son asegurar que McDonald's se mantenga no solamente competitivo, sino siempre entre los líderes en la industria de alimentos de servicio rápido.

Bienes Raíces

Al seleccionar un sitio o local, el personal de Bienes Raíces de la Compañía evalúa el desarrollo global del mercado, la población, los movimientos de tráfico, el tamaño y costo del local, así como el nivel de equilibrio financiero según las ventas proyectadas.

Construcción

El personal de Construcción, Arquitectura e Ingeniería se asegura que los restaurantes de McDonald's estén entre los más avanzados tecnológicamente y sean los más eficientes de la industria de restaurantes de servicio rápido.

Además, ellos desarrollan una variedad de diseños para adaptarse a las necesidades del mercado.

Equipos

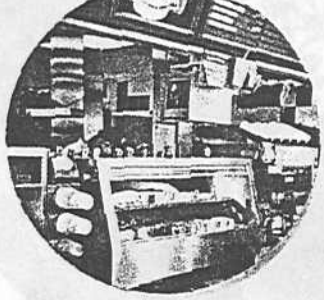
Los ingenieros de equipo diseñan, desarrollan y prueban nuevos y mejores equipos de restaurante. De su trabajo han resultado muchas innovaciones que economizan mano de obra y producen un mejor rendimiento, manteniendo así, un equilibrio con el factor humano tan importante en el Sistema.

Compras

El departamento de Compras trabaja con cientos de proveedores y distribuidores independientes en el mundo entero, para asegurar que la comida, los productos de papel y otros suministros cumplan con las altas normas y especificaciones de aseguramiento de calidad de McDonald's al menor costo posible. Para poder mantener nuestro objetivo de satisfacer las necesidades de los Franquiciatarios, McDonald's no es el comercializador de estos productos, por lo que los restaurantes (aún los de la Compañía) compran a los mismos proveedores independientes.

McDonald's no vende a sus Franquiciatarios ningún producto ni equipo; sin embargo, una empresa distribuidora externa facilita todos los productos que el restaurante necesita una vez que está en operación.

Estos productos y sus especificaciones han sido aprobados por McDonald's.

Recursos Humanos

Asesoría sobre los diferentes aspectos que afectan al personal en el restaurante, tales como sueldos, beneficios, condiciones de trabajo y prácticas de administración del personal. Además le proporciona orientación y soporte en materia de relaciones laborales.