

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**TRABAJO DE GRADUACION**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA PARA  
MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y  
VENTAS DEL HOTEL HILTON PRINCESS DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR”**

**PRESENTADO POR:**

CARMEN ELENA ESCOBAR CRUZ  
HANAN FRANETH LÓPEZ BERRIOS  
IRENE SOFÍA MARTÍ PORTILLO

PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD

MARZO DE 2009  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



**AUTORIDADES**

INGENIERIO MARIO ANTONIO RUIZ RAMIREZ

**RECTOR**

LICENCIADA TERESA DE JESUS GONZALEZ DE MENDOZA

**SECRETARIA GENERAL**

LICENCIADO ADALBERTO ELIAS CAMPOS BATRES  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**ASESOR:**

LICENCIADO LUIS ERNESTO HENRIQUEZ SERPAS

**JURADO:**

LICENCIADA EMELLY XIOMARA RODAS RIVERA  
LICENCIADO MARIO ALFREDO CANTARERO  
LICENCIADO OSCAR RAFAEL JUAREZ RIVERA



No. 2692

Exp. 06/01-2008/02-MP

## Universidad Francisco Gavidia

### ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACION

Acta No. 757 Mes de Marzo de 2009

En la Sala número tres del Edificio "Administrativo" de la Universidad Francisco Gavidia, a las diez horas y cero minutos del día veintiuno de Marzo de dos mil nueve; siendo estos el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del trabajo de graduación: **"DISEÑO DE UN MODELO DE PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA PARA MEJORAR LA COMUNICACION DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DEL HOTEL HILTON PRINCESS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR"**. Presentado por las estudiantes: Hanan Franeth López Berrios, Carmen Elena Escobar Cruz e Irene Sofia Marti Portillo. De la Carrera de: **LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD**.

Y estando presentes las interesadas y el Tribunal Calificador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Tribunal, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

APROBADA

Hanan Franeth López Berrios

APROBADA

Carmen Elena Escobar Cruz

APROBADA

Irene Sofia Marti Portillo

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente/a

Lic. Emelily Xiomara Rodas Rivera

Vocal

Lic. Mario Alfredo Cantarero

Vocal

Lic. Oscar Rafael Juarez Rivera

Alumna:

Hanan Franeth López Berrios

Alumna:

Carmen Elena Escobar Cruz

Alumna:

Irene Sofia Marti Portillo

"Tecnología, Humanismo y Calidad"

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría necesaria para poder culminar con éxito mis estudios universitarios ya que sin Él esto no hubiera sido posible.

A mis padres y a mi hermano porque siempre estuvieron apoyándome en todo momento y que a pesar de las dificultades en este proceso siempre estuvieron conmigo dándome ánimos y las fuerzas necesarias para cumplir una de mis metas personales más deseadas.

A mis compañeras de Tesis por haberme permitido trabajar durante todo este período con ellas y que aunque existe mucha tensión y presión en el proceso me llevo un enorme aprendizaje y satisfacción por el trabajo realizado.

Carmen Elena Escobar Cruz.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme rodeado de las personas que a continuación menciono y por haberme dado la oportunidad, los recursos y las fuerzas para lograr esta meta.

A mi linda familia, mis padres, hermana, abuelita y tío por darme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A Carmen y Hanan con quien compartí los esfuerzos, dificultades y éxitos de este proceso.

Y a amigos y compañeros que han estado presente a lo largo de esta etapa de mi vida.

Irene Sofía Martí Portillo.

## AGRADECIMIENTOS

Todo esfuerzo realizado, antes y durante la elaboración de esta tesis no es el resultado de una acción personal sino que es la consecuencia del alto grado de cohesión que poseo en mi familia, mis compañeros del equipo investigador y principalmente de mi Padre amado Jesucristo, por lo que:

“Realmente, mi señor Jesús, tu has sido el alma de esta tesis, ya que sin tu misericordia, gran poder y amor nunca hubiera llegado a término”.

Agradezco a mis padres, **Mayra Berríos Mora y Carlos Sifredo López y López**, la educación que me han dado, la confianza e independencia inculcada y la mejor herencia, el amor a Dios, sin los cuales, no habría sido posible seguir el camino que me ha llevado hasta la culminación de esta tesis.

Finalmente, no es sencillo pensar en las palabras adecuadas para poder definir la relación entre el autor de una tesis y su director. Resulta más fácil adentrarse en los recónditos pasajes de una literatura creada para navegar en el recuerdo, donde coexisten la razón y la emoción.

“Tanto para iniciar, como para concluir una singladura, es preciso contar con una tripulación preparada, disciplinada y entregada a su pasión por la investigación, y abierta a los que buscan, como ellos, la esencia del conocimiento. Y por supuesto, al mando, alguien presto a escuchar, con el convencimiento de que la ilusión de su interlocutor merece una atención especial, y dispuesto, sobre todo, a ser paciente”.

Hanan Franeth López Berríos

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO</b> .....	<b>1</b>
<b>A. ANTECEDENTES DEL SECTOR HOTELERO</b> .....	<b>1</b>
1. Evolución histórica del sector hotelero .....	1
2. Origen del sector hotelero en El Salvador.....	2
3. Situación actual del sector hotelero en El Salvador.....	5
3.1 Asociación Salvadoreña de Hoteles .....	6
4. Futuro del sector hotelero en El Salvador.....	7
5. Clasificación de hoteles.....	8
5.1 Clasificación de los Hoteles Nacionales.....	8
5.2 Clasificación de los hoteles según la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).....	10
5.3 Clasificación Internacional de los Hoteles .....	14
5.4 Clasificación de los hoteles según la asociación: “Hotels and Restaurants International” .....	17
5.5 Clasificación de los hoteles según el sector económico al que pertenecen .....	17
6. Áreas funcionales de los grandes hoteles .....	19
<b>B. HOTEL HILTON PRINCESS</b> .....	<b>21</b>
1. Historia .....	21
2. Servicios y Productos .....	23
3. Funciones del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.....	28
4. Análisis del clima organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess San Salvador.....	30
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>34</b>
<b>MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO, PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, COMUNICACIÓN, MERCADEO Y VENTAS</b> .....	<b>34</b>
1. MODELO .....	34
1.1 Concepto .....	34

1.2 Características .....	34
1.3 Elementos de modelo.....	34
1.3.1 Presentación cognoscitiva. ....	35
1.3.2 Ensayo del comportamiento.....	35
1.4 Función de los modelos.....	35
1.5 Clasificación de modelo:.....	37
2. Programación Neurolingüística.....	39
2.1 Antecedentes: .....	39
2.2 Definición de Programación Neurolingüística .....	40
2.3 Características de la Programación Neurolingüística.....	41
2.4 Principios de la Programación Neurolingüística .....	41
2.5 Elementos de la Programación Neurolingüística .....	44
2.6 Elementos que constituyen la clave de la conducta humana.....	46
2.7 Etapas por las que pasa un individuo que aprende .....	46
2.8 Aplicación de la PNL a las ventas .....	46
2.8.1 Estrategias para las ventas según la Programación Neurolingüística .	47
2.8.2 Principios de Programación Neurolingüística de compra-venta.....	50
3. COMUNICACIÓN .....	54
3.1 Concepto .....	54
3.2 Elementos de la Comunicación.....	54
3.3 Tipos de Comunicación .....	56
3.4 Propósito de la Comunicación .....	57
3.5 Comunicación Interpersonal .....	58
3.5.1 Importancia de la Comunicación Oral.....	58
3.6 Comunicación Organizacional .....	59
3.6.1 Clases de comunicación oral. ....	59
3.7 Comunicación Escrita .....	59
3.8 Comunicación Corporativa .....	60
3.9 Tipos de Comunicación Organizativa.....	61
3.10 Comunicación Integrada de Marketing.....	61
3.10.1 Fases de la comunicación de integración de marketing.....	62
3.11 Comunicación Corporativa .....	62
3.12 Comunicación Efectiva .....	63



3.12.1 Nueve reglas para una comunicación efectiva .....	63
<b>4. MERCADEO .....</b>	<b>65</b>
4.1 Concepto .....	65
4.2 Etapas de evolución del Mercadeo .....	66
4.3 Factores básicos del Mercadeo.....	66
4.4 Importancia del Mercadeo.....	67
4.5 Funciones del Mercadeo .....	67
4.6 Concepto de Mercado .....	68
4.6.1 Estudio del mercado .....	68
4.6.2 Tipos de Mercado .....	69
4.7 Mercado Objetivo.....	70
<b>5. VENTAS .....</b>	<b>70</b>
5.1 Concepto .....	70
5.2 Etapas de venta .....	71
5.3 Principios de Ventas .....	71
5.4 Factores de éxito en la venta .....	72
5.5 Técnica de cierre de ventas.....	72
5.6 Concepto de Departamento de Ventas .....	73
5.7 Funciones del Departamento de Ventas.....	73
5.8 Planificación de las ventas .....	74
5.9 Objetivo de Ventas .....	76
5.10 Métodos de Venta.....	76
5.11 Fases de Venta.....	77
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>79</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA DISEÑAR UN MODELO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DEL HOTEL HILTON PRINCESS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. ....</b>	<b>79</b>
<b>A. GENERALIDADES .....</b>	<b>79</b>
<b>B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>80</b>
1. Objetivo General .....	80
2. Objetivos Específicos .....	80
<b>C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>81</b>

<b>1. Identificación de fuentes de información.....</b>	<b>81</b>
1.1 Fuentes de información primaria.....	81
1.2 Fuentes de información secundaria.....	81
<b>2. Ámbito o alcance de la investigación.....</b>	<b>81</b>
<b>3. Determinación del universo.....</b>	<b>82</b>
<b>4. Diseño de herramienta de investigación.....</b>	<b>82</b>
4.1. Cuestionario estructurado.....	82
4.2. Prueba piloto:.....	83
<b>5. Administración y desarrollo de la investigación:.....</b>	<b>83</b>
5.1. Tabulación y Análisis de la Información.....	83
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones:.....</b>	<b>126</b>
6.1. Conclusiones de la investigación de campo realizada a los Gerentes, Directores y Jefes de Área.....	126
6.2 Recomendaciones para los Gerentes, Directores y Jefes de Área.....	127
6.3 Conclusiones de la investigación de campo realizada a los empleados del Departamento de Mercadeo y Ventas.....	127
6.4 Recomendaciones para los empleados:.....	128
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>130</b>
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGUISTICA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS DEL HOTEL HILTON PRINCESS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>130</b>
<b>A. GENERALIDADES.....</b>	<b>130</b>
<b>B. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>131</b>
1. Objetivo General.....	131
1.1 Objetivos Específicos.....	131
<b>C. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>132</b>
<b>D. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>133</b>
<b>E. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>135</b>
1. Contenido del Modelo de Programación Neurolingüística.....	136
2. Desarrollo del Modelo de Programación Neurolingüística.....	137
3. Fase I: Análisis situacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.....	138

3.1 FODA del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess San Salvador.....	138
4. Fase II: Diseño e Implementación de Estrategias de Programación Neurolingüística .....	139
4.1 Objetivo:.....	139
4.2 Proceso para la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística .....	139
4.3 Seguimiento y control de la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística .....	140
5. Desarrollo de Ejercicios .....	141
5.1 Indicaciones del proceso de ejecución.....	141
5.2 Estrategias para la creación de la relación.....	142
5.3 Estrategia Patrones de Lenguaje.....	146
5.4 Generación de estados de alto desempeño .....	150
5.5 Estrategias de Pensamiento y Motivación.....	157
6. Cronograma de Programación de Sesiones* .....	166
7. Fase III: Sistema de Evaluación .....	167
7.1 Objetivo:.....	167
7.2 Mecanismos:.....	167
7.3 Formularios de evaluación .....	168
7.3.1 Descripción de las partes del formulario:.....	168
7.3.2 Indicación brindada a los evaluados para el uso correcto del formulario:.....	169
7.4 Comparaciones.....	173
7.5 Retroalimentación: .....	176
7.6 Informe de evaluación periódica: .....	177
8. Cronograma de actividades para la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística .....	182
9. Presupuesto para el Plan de implementación del Modelo de Programación Neurolingüística para un período de un mes. ....	183
BIBLIOGRAFIA.....	184
GLOSARIO .....	187
ANEXOS.....	191

## RESUMEN

El Modelo de Programación Neurolingüística es una herramienta que ha sido elaborado con la certeza que la puesta en marcha del mismo garantizará una mejora en la comunicación del departamento de Mercadeo y Ventas, y con la aplicación de este conjunto de estrategias y ejercicios se lograrán múltiples beneficios en el desempeño laboral de los empleados, brindando un valor agregado al Hotel.

A continuación se presenta una descripción breve de cada uno de los capítulos que conforman la investigación:

El primer capítulo: Contiene aspectos sobre el sector hotelero, su origen, evolución, importancia económica, social, cultural, situación actual y clasificación en donde además es importante hacer mención de los antecedentes del Hotel Hilton Princess y su organización en general.

El segundo capítulo: En donde se da a conocer una serie de conceptos, características y aspectos relevantes que ayudan a la comprensión de las variables inmersas en el tema.

El tercer capítulo: Es un estudio llevado a cabo con el objetivo de analizar los factores que intervienen en el proceso de comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas, y también conocer que tan factible es la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística en esta empresa.

El cuarto capítulo: Trata sobre la herramienta que consiste en el Modelo de Programación Neurolingüística que los interesados podrán utilizar fácilmente y que permitirá mejorar la comunicación del departamento así como también lograr un cambio de actitud, incrementar la motivación y mejorar la conducta del recurso humano tanto del departamento de mercadeo y ventas así como también poderlo aplicar a todo el recurso humano del hotel según sea necesario.

## INTRODUCCION

Con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess ubicado en el municipio de San Salvador, y que se cuente con una herramienta que permita no solo mejorar la comunicación sino que también el desempeño laboral de sus empleados, se creó el presente documento titulado: “ Diseño de un Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del Municipio de San Salvador”.

A continuación se presenta una descripción breve de cada uno de los capítulos que conforman la investigación:

El primer capítulo: “Generalidades y antecedentes del sector hotelero”, contiene aspectos sobre, su origen, evolución, importancia económica, social, cultural, situación actual y clasificación en donde además es importante hacer mención de los antecedentes del Hotel Hilton Princess y su organización en general.

El segundo capítulo: “Marco Teórico sobre: Modelo, Programación Neurolingüística (PNL), Comunicación, Mercadeo y Ventas. En donde se da a conocer una serie de conceptos, características y aspectos relevantes que ayudan a la comprensión de las variables inmersas en el tema.

El tercer capítulo: “Investigación de campo para Diseñar un Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador”, es un estudio llevado a cabo con el objetivo de analizar los factores que intervienen en el proceso de comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas, y también conocer que tan factible es la implementación del Modelo de Programación Neurolingüística en esta empresa.

El cuarto capítulo: “Propuesta de un Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la comunicación del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador”, trata sobre una herramienta que los interesados podrán utilizar fácilmente y que permitirá mejorar la comunicación del departamento así como también lograr un cambio de actitud, incrementar la motivación y mejorar la conducta del recurso humano tanto del departamento de mercadeo y ventas así como también poderlo aplicar a todo el recurso humano del hotel según sea necesario.

El modelo ha sido elaborado con la certeza que la puesta en marcha del mismo garantizará una mejora en la comunicación del departamento de Mercadeo y Ventas, y con la aplicación de este conjunto de estrategias y ejercicios se lograrán múltiples beneficios que le brindará un valor agregado al Hotel.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DEL SECTOR HOTELERO

### A. ANTECEDENTES DEL SECTOR HOTELERO

#### 1. Evolución Histórica del Sector Hotelero

En tiempos pasados, la hospitalidad o atención al viajero se hacía bajo el punto de vista humanitario, debido a que se volvió usual el brindarle ayuda a alguien, para ese entonces, los monasterios eran ocupados como refugio y/o albergue para los viajeros. Con el correr del tiempo, el turismo se va presentando como una corriente masiva que se desplaza desde un mercado de origen proveedor hacia un núcleo receptor que lo recibe. Con la aparición de la moneda como medio de cambio, se dio un impulso significativo al comercio en tiempos pasados, iniciando con ello un auge comercial, que aumentó las necesidades de viajar por diversos fines, entonces al crecer esta demanda, en forma paralela crecía la necesidad de alojamiento, dando inicio a los primeros albergues que comenzaron en locales residenciales privados relativamente pequeños. Estos locales que aunque solo contaban con el servicio de alojamiento, sin incluir en algunos casos de alimentación u otro servicio, proporcionaban al viajero de esos tiempos, la demanda inmediata que era contar con un lugar donde pasar la noche o descansar. A pesar de todo ello, estos lugares de alojamiento no tuvieron un marcado desarrollo durante varios siglos<sup>1</sup>.

Posteriormente con la revolución industrial en Inglaterra, se marcó la era del desarrollo de la industria hotelera, implantando nuevos conceptos de esta rama.

Fue así que en el siglo XIX, los albergues británicos, ganaron la reputación de ser los mejores del mundo y principalmente en la ciudad de Londres, que es donde los visionarios hoteleros creyeron conveniente desarrollar esta industria, aumentando los niveles de servicios, tratando de satisfacer todas las necesidades que requiere un viajero.

---

<sup>1</sup> ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE HOTELES. *Historia de los primeros hoteles*. El Salvador. 2008. [Consulta. 8/04/2008] Disponible en [www.hoteles-elsalvador.com](http://www.hoteles-elsalvador.com).

Por esta misma visión que tenía el empresario inglés, hizo que se enfocara a la aristocracia reinante en esa época, de tal manera que solamente ellos tenían capacidad de acceder a servicios hoteleros. Mientras el concepto hotelero de alta clase se desarrollaba en Inglaterra, los estadounidenses aprovechaban el momento para atraer viajeros creando el concepto de hospitalidad de acuerdo con normas de igualdad reinantes de esa época, en donde cualquiera podía disponer de los servicios de un hotel, siempre que pudiera pagarlo, sin importar su estatus social, para ello crearon tarifas que estaban al alcance de las posibilidades económicas de todo el mundo, sin descuidar la calidad de servicio. Además otro factor determinante en el desarrollo hotelero estadounidense fue la habitualidad del norteamericano de vivir frecuentemente en los hoteles por diversos motivos, algo que sigue predominando hasta nuestros tiempos. En los tiempos actuales, un hotel además de proporcionar alojamiento y alimentación a sus huéspedes, ofrece muchos servicios complementarios de vida urbana, todo ello bajo un mismo techo. Un huésped puede fácilmente hacer que le planchen un traje o que laven su ropa, hablar por teléfono con amigos o colegas de negocios desde su habitación, marcando el número directamente, puede comprar libros o revistas, ropa de vestir o artículos de uso personal, puede recibir servicios de peluquería o hacer que le limpien sus zapatos o disponer de transporte, todo ello sin salir del establecimiento. Los hoteles grandes proporcionan una variedad de servicios más amplio, consistente en almacenes y tiendas de variedades, floristerías, agencias de viajes, salas de belleza, instituciones financieras, así también cuentan con servicios personales disponibles como una taquimecanografía, abogados, médicos y en algunos casos instalaciones de clubes de estética masculina y/o femenina, salas para ejercicios físicos y baños sauna y por su ubicación algunos hoteles proporcionan playa a sus clientes.

## **2. Origen del sector hotelero en El Salvador**

En El Salvador, es hasta principios del siglo XX que aparecen los primeros hoteles y pensiones de carácter familiar como lugares de hospitalidad, los cuales dieron la pauta para el desarrollo de modernos hoteles que hoy son los pilares de la industria hotelera de la metrópoli salvadoreña.



Según la historia, el hotel pionero en El Salvador, fue el Hotel Nuevo Mundo, del cual se decía que era el mejor de Centroamérica, en esa época, dado el buen servicio y comodidad personalizados que les brindaba a sus huéspedes su bien conocido propietario de origen alemán Alexander Porth, quien había residido durante quince años en países americanos, entre ellos Perú, Guatemala y su destino final fue El Salvador.

Este hotel se ubicaba en la 4a. Calle Poniente y Avenida Cuscatlán, en donde posteriormente en la década de los años cincuenta se instaló el Hotel Astoria. Luego fue trasladado a su propio local ubicado contiguo al edificio de la ex librería Hispanoamericana.

Para esa misma época (1916), ya se había instalado el Hotel Occidental, sobre la calle Delgado, frente al mercado Ex Cuartel, cuyo propietario era un empresario de origen Italiano, quien a fuerza de actividad y energía, logró hacer de su empresa un negocio floreciente en esa época<sup>2</sup>.

En esos mismos años se conoce el Hotel Italia, el cual era uno de los de mayor capacidad y mejor equipado de San Salvador, este estaba situado frente a la actual farmacia central y frente al antiguo local del Diario Latino, en la calle Delgado, entre la 6a. y 4a. avenida sur.

Este fue uno de los primeros hoteles de El Salvador que contó con amplios patios, bar, restaurante, amplias habitaciones, además de salas para banquetes o eventos. Ya para el año 1922, existía el Hotel Hispanoamericano, ubicado en la cuadra del ex local del Banco Hipotecario (hoy Biblioteca Nacional) y frente a la plaza Barrios (actual plaza cívica remodelada). Este hotel contaba con una capacidad instalada de más de 60 habitaciones. En el año 1935, surge el Hotel Metrópoli, ubicado en el centro de San Salvador, cuyo local existió hasta el año 1986 que fue destruido por el terremoto sucedido ese año en El Salvador.

---

<sup>2</sup> ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE HOTELES. *Historia de los primeros hoteles*. El Salvador. 2008. [Consulta. 8/04/2008] Disponible en [www.hoteles-elsalvador.com](http://www.hoteles-elsalvador.com).

En la década de los años cincuenta, el auge comercial y turístico de El Salvador había crecido, y la capacidad instalada de los hoteles de la época no era suficiente. Es así que se inicia la construcción en la colonia Escalón, al poniente de la ciudad, la construcción del Hotel El Salvador Intercontinental, el cual comienza a operar bajo este nombre en Junio de 1958, con una capacidad instalada de 210 habitaciones, en el año de 1975, pasa a ser operado por la cadena hotelera Sheraton y funciona bajo el nombre de Hotel El Salvador Sheraton. En el año 1977 construyen un edificio anexo al cual denominan Torre Vip, con la cual aumenta su capacidad a 240 habitaciones. En el año 1990 se desliga de la cadena Sheraton y opera bajo el nombre de Hotel El Salvador, luego en el año 1998 es remodelado y se construye un moderno edificio con parqueo, para que en el año de 1999 se asocie a la cadena operadora de Hoteles Radisson, cambiando su nombre a Hotel Radisson Plaza El Salvador.

En la década de los años sesenta, se inaugura el Gran Hotel San Salvador, con una capacidad de 110 habitaciones, el cual operó hasta el año 1979, ya que fue cerrado debido a la crisis socio-política que se desarrollaba en el país, permaneciendo de esta forma hasta Octubre de 1986 cuando sucumbe ante el terremoto que sufrió la capital, pues los daños fueron devastadores y tuvo que ser demolido.

Posteriormente se inaugura el Hotel Alameda en el año de 1970, con una capacidad inicial de 21 habitaciones, experimentado varias remodelaciones a lo largo de todos estos años, hasta llegar a tener 105 habitaciones actualmente y se ubica en la Alameda Roosevelt, justo a un costado del Banco Agrícola. En el año 1971 surge el Hotel Ritz con 80 habitaciones (actualmente cuenta con 110). En 1972 se inaugura el Hotel Camino Real sobre el Boulevard de Los Héroes (Colonia Miramonte) con 135 habitaciones, se afilia a la Cadena Internacional Western, que en 1980 pasa a llamarse Westing Hotels. En la década de los noventa es remodelado completamente y pasa a formar parte de la Cadena Hotelera Intercontinental, llamándose en la actualidad Hotel Camino Real Intercontinental, cuenta con 228 habitaciones.

Siempre hacia el año 1972 es creado el Hotel Terraza, en 1976 el Ramada Inn, ambos en la colonia Escalón y en el año 1978 se funda el Hotel Presidente en la colonia San Benito operado por la Cadena Hyatt Internacional, luego pasa a ser administrado por el Estado Salvadoreño, para que en el año 1993 pase de nuevo a manos privadas, siendo remodelado y ampliado totalmente, comenzado a operar en el año 1999 bajo la Cadena International Marriot con el nombre de Hotel Marriot Presidente.

Entre los últimos hoteles construidos y más conocidos se encuentran el Hotel Siesta en el año de 1979, el hotel de playa Tesoro Beach en 1981, situado en las playas de la Costa del Sol, departamento de La Paz, el hotel de montaña Entre Pinos en Chalatenango, al norte de El Salvador. Ya en la década de los noventa son inaugurados los hoteles de lujo 5 estrellas y primera clase : Mediterráneo Plaza, Hotel Capital, Holiday Inn operado por la Cadena Mundial Holiday Inn Hotels y el Hotel Hilton Princess San Salvador, ubicado en la Colonia San Benito, operado por la Cadena Hotelera Hilton Internacional.

### **3. Situación actual del sector hotelero en El Salvador**

Resurge El Salvador, después de la resolución de su conflicto socio-político, con la dinámica que le ha caracterizado entre los países centroamericanos con respecto a su recuperación económica y la firma de convenios de integración centroamericana firmados por los presidentes de todos los países del área, además la pacificación de los países que han sufrido inestabilidad política y económica, debido a sus conflictos armados y el impulso del programa denominado Mundo Maya, están atrayendo hacia Centroamérica volúmenes importantes de turismo mundial.

Ya sea que los visitantes lleguen por negocios, trabajos institucionales, por vacaciones en busca de sol y playa, por ecoturismo o turismo cultural<sup>3</sup>. También el involucramiento del resto del mundo y especialmente de naciones ricas en el proceso del impulso a la paz y al desarrollo de área, es en sí un generador de llegada de visitantes al país.

---

<sup>3</sup> VIRTUAL TURIST. *El Salvador Travel Guide*. El Salvador. 2007. [Consulta. 25/03/2008] Disponible en <http://www.elsalvador.travel>.

La promoción internacional, especialmente la europea y asiática del Mundo Maya y destinos ecológicos atraerá turismo masivo al área centroamericana. Por ejemplo las ruinas arqueológicas de Joya de Cerén por su especial importancia dentro de la cultura del Mundo Maya, constituyen un punto de atracción que generará turismo hacia El Salvador.

A todo lo anterior se agrega el crecimiento sostenido del turismo mundial, la búsqueda de nuevos destinos turísticos, el fomento del turismo ecológico y la organización y promoción del área centroamericana en materia de turismo, dan a El Salvador, una gran potencialidad de expansión turística.

En el año 2008 el sector turismo tuvo un crecimiento del 3.5%, el país percibió \$727.7 millones en divisas generadas por excursionistas y turistas, esto es un 1.8% más de lo recibido en el 2007, \$714.5 millones, cuando el crecimiento del turismo fue de 8%

El mayor movimiento turístico de El Salvador en los últimos años ha sido por motivos de negocios, dado que a pesar de los problemas sociopolíticos vividos en la década de los ochentas la actividad económica no se paralizó. El Salvador ha sido por tradición en Centroamérica, el país más dinámico en el campo económico y financiero.

### **3.1 Asociación Salvadoreña de Hoteles**

La Asociación Salvadoreña de Hoteles es miembro de la Cámara Salvadoreña de Turismo (como a través de CASATUR socios de ANEP), socios de la Federación de Hoteles de Centroamericana y de la Federación Latinoamericana de Asociaciones de Hoteles y Restaurantes.

Para poder pertenecer a la asociación salvadoreña de hoteles, tiene que ser un hotel en función, que goce de buena reputación comercial, ser apadrinado por un miembro, que tenga los servicios básicos (Habitaciones, alimentación, área de piscina, sala de recepción y otras características más).

También se tendrá que presentar una solicitud de ingreso que requerirá la asociación, luego se tendrá que pagar una membresía mensual.

### **3.2 Oferta actual de los hoteles en El Salvador**

El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) tiene catalogados los hoteles como DE LUJO Y DE PRIMERA CATEGORÍA, que son los que demanda el turismo internacional, así como también identifica a las casas de huéspedes y hoteles pequeños, los cuales atienden principalmente a los viajeros centroamericanos con una capacidad de pago menor. Los hoteles catalogados como de lujo por el ISTU, tienen tarifas arriba de los US\$100.00. Su calidad es comparable con la de los principales hoteles internacionales y de hecho, son operados por las mismas cadenas operadoras de hoteles. Actualmente los hoteles de lujo, ofrecen en El Salvador 1042 habitaciones en conjunto y representan el 100% de la capacidad instalada en la ciudad de San Salvador. Por sus instalaciones y número de habitaciones son adecuados para la atención de operadoras de turismo a nivel internacional. Los demás hoteles medianos y pequeños catalogados como de primera categoría, poseen tarifas entre los US \$50.00 y US \$75.00, por su tamaño, instalaciones y tarifas, constituyen una oferta de servicios para un mercado diferente y para turistas que se manejan de una manera individual. También pueden encontrarse servicios hoteleros de tarifas variadas y de distintas clases según el lugar en el que se encuentran: hoteles de ciudad, de playa y de montaña básicamente, los cuales brindan también al turista variedad de servicios adicionales.

### **4. Futuro del sector hotelero en El Salvador**

La demanda del sector hotelero en El Salvador es creciente, por ello, la opinión generalizada de los operadores de turismo, propietarios de hoteles y de otras empresas relacionadas con el turismo, es que, es sumamente urgente aumentar la capacidad instalada para la atención de esta demanda.

Los hoteles en El Salvador para poder competir a nivel mundial y cumplir la exigencia de los turistas nacionales e internacionales deben realizar alianzas estratégicas, con cadenas hoteleras Internacionales, podemos mencionar como ejemplo de ello al Hotel Princess San Salvador que desde el primero de junio de 2004 paso a ser manejado por la cadena Internacional Hilton, actualmente se llama Hilton Princess San Salvador.

También se espera el surgimiento de nuevos proyectos hoteleros en distintos puntos del país, como por ejemplo los proyectos urbanísticos y de recreación que está desarrollando Grupo Poma en la costa salvadoreña; así como la diversificación de servicios secundarios que ofrecen los hoteles para satisfacer las necesidades y expectativas de cada vez un mayor número de turistas que exigen calidad en el servicio que se les brinda y para ser competitivos en un mercado con gran número de competidores.

## **5. Clasificación de hoteles**

### **5.1 Clasificación de los Hoteles Nacionales**

En el Salvador, la clasificación del sector hotelero está regulada por el reglamento:

“Para clasificar el hotel afines por categorías”, el cual fue publicado en el Diario Oficial<sup>4</sup>, de fecha 5 de Junio de 1963, del acuerdo No 148 de El poder Ejecutivo de la República de El Salvador.

El artículo No. 1 del reglamento en mención, establece que la clasificación de los hoteles y establecimiento afines, se realizará en función de las comodidades y servicios que ofrezca y presten a sus clientes, dividiéndose en cinco categorías, a las que les corresponden los siguientes artículos:

---

<sup>4</sup> IMPRENTA NACIONAL. *Diario Oficial*. Tomo No.199.San Salvador. 5 de Junio de 1963.Pag103.

## Cuadro No. 1

### CLASIFICACIÓN DE HOTELES Y ESTABLECIMIENTO AFINES POR CATEGORÍA

CLASIFICACIÓN	CATEGORÍA
Cinco Estrellas	Categoría Internacional o de Lujo
Cuatro Estrellas	Primera Categoría
Tres Estrellas	Segunda Categoría
Dos Estrellas	Tercera Categoría
Una estrella	Cuarta Categoría

**Fuente:** Diario Oficial, Tomo No. 199, San Salvador, 5 de Junio de 1963, Número 103

Así mismo el artículo No. 2 hace mención que para efecto de la clasificación se consideran condiciones mínimas básicas, en lo referente a los siguientes<sup>5</sup> aspectos:

- Ubicación, estructura del edificio y servicios prestados
- Clima artificial
- Instalaciones Sanitarias
- Mobiliario y decoración de las habitaciones
- Instalaciones de cocinas, comedores y bares
- Servicios generales de atención
- Servicios de mantenimiento, limpieza y ropería
- Condiciones higiénicas y sanitarias

Otro factor importante de la categorización de los establecimientos hoteleros a nivel nacional está basado en puntajes, lo cual se establece en el artículo No 8 del reglamento en mención. A continuación se detallan los rangos de categorización.

---

<sup>5</sup> IMPRENTA NACIONAL. *Diario Oficial*. Tomo No.199.San Salvador. 5 de Junio de 1963.Pag103.

## Cuadro No. 2

### CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE HOTELES

<b>Estrellas</b>	<b>Categorías</b>	<b>Puntos</b>
Cinco Estrellas	Internacional/Lujo	80 -100 Puntos
Cuatro Estrellas	Primera Categoría	70 - 80 Puntos
Tres Estrellas	Segunda Categoría	50 - 70 Puntos
Dos Estrellas	Tercera Categoría	40 - 50 Puntos
Una Estrella	Cuarta Categoría	30 - 40 puntos

**Fuente:** Reglamento para la clasificación de hoteles y establecimientos afines por categorías

La entidad encargada de la clasificación de los establecimientos hoteleros y afines en El Salvador es el ISTU, cuya clasificación se hace de acuerdo al informe del departamento de inspección de, la entidad, como lo establece el artículo 10 del reglamento de clasificación de hoteles.

## 5.2 Clasificación de los hoteles según la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)

### a) Hoteles Deluxe:

A esta categoría o clasificación pertenecen todos aquellos hoteles que poseen una franquicia de una cadena internacional reconocida y de prestigio, ofreciendo una serie de servicios adicionales y exclusivos los hacen diferentes de los demás donde sus instalaciones son amplias, cómodas y disponen de un número superior a las 200 habitaciones<sup>6</sup>.

Las cadenas asignadas para esta categoría en El Salvador son:

- Cadena Intercontinental
- Radisson
- Sheraton
- Princess

<sup>6</sup> MINISTERIO DE TURISMO. Bienvenido a El Salvador. El Salvador. 2006. [Consulta. 10/04/2008] Disponible en <http://www.corsatur.gob.sv/infoministerio.html>



**b) Hoteles de Primera Clase:**

En estas categorías están ubicados todos aquellos que su número de habitaciones, su infraestructura y servicio ofrecidos, son de menor calidad que los hoteles Deluxe y poseen menos de 200 habitaciones.

Los hoteles de primera clase pueden adquirir franquicia con alguna cadena hotelera internacional identificándose con las marcas designadas para tal fin. La cadena Intercontinental, por ejemplo, ofrece para estos hoteles franquicias tales como Holiday Inn, Crowne Plaza, Hotel y Resort, Confort Inn.

**CUADRO No. 3  
HOTELES DELUXE**

<b>Hotel:</b>	<b>Dirección:</b>
Hilton Princess San Salvador	Blvd. Del Hipódromo, Av. Las Magnolias, Col. San Benito, San Salvador, El Salvador Tel. (503) 2268-4545
Radisson Plaza Hotel San Salvador	89 Av. Norte y 11 Calle PTE, Col. Escalón San Salvador, El Salvador Tel. (503) 2500-0700
Real Intercontinental	Blvd. De los Héroes y Cl. Sisimiles, Col, Miramonte. San Salvador, El Salvador Tel: (503) 2211-3333 Fax: (503) 2211-4444
Hotel Sheraton Presidente San Salvador	Col. San Benito, Av. La Revolución Tel: (503) 2283-4000 Fax: (503) 2283-4070

**Fuente:** CORSATUR

## CUADRO No. 4

### HOTELES DE PRIMERA CLASE

Hotel:	Dirección:
Alameda	43 Av. Sur Alameda Roosevelt No. 2305. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2260-0299
Mediterráneo Plaza	15 Calle Poniente No. 4319, Col. Escalón. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2263-4592
Hotel Courtyard	Esquina CI y CI 3 Ctro de Estilo de Vida La Gran Vía Antiguo Cuscatlán. El Salvador San Salvador Tel: (503) 2249-3000 Fax: (503) 2249-3001
Novo Apart	Final 61 Av. Norte No. 4617. Col. Escalón. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2260-2288
Ramada Inn	85 Av. Sur y Calle Juan José Cañas, col. Escalón. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2263-4870
Holiday Inn	Urbanización y Blvd.. Santa Elena. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2241-4000
Hotel y Casino Siesta	Blvd.. Los Próceres Autopista Sur. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2283-0100
Suites Las Palmas	Blvd. Del Hipódromo col San Benito, Zona Rosa. El Salvador – San Salvador Tel: (503) 2250-0800
Terraza	85 Av. Sur y Calle Padres Aguilar Col. Escalón. El Salvador – San Salvador Tel. (503) 2263-0044

Fuente: CORSATUR

**c) Hotel de Ciudad:**

Que se caracteriza por encontrarse situados en las ciudades con numerosa población. (Ver cuadro No. 3 y No. 4)

**d) Hotel de Playa:**

Son los que se encuentran ubicados en las zonas costeras del país, incluyendo aquellos hoteles ubicados en las cercanías de los lagos.

**Cuadro No. 5  
HOTELES DE PLAYA**

<b>HOTEL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Hotel de Izalco Cabaña Club	Km. 65 ½, playa Costa del Sol. El Salvador Depto. La Paz. Tel. (503) 2338-2127
Hotel Pacific Paradise	Playa El Cerique. El Salvador – La Unión Tel. (503) 2502-2678
Hotel Sol y Mar	Col Jardines de La Libertad CI Libertad No 16. El Salvador – La Libertad Tel. (503) 2310-6558
Hotel Tesoro Beach	Km. 75 Blvd. Costa del Sol, Playa Costa del Sol, Depto. La Paz Tel. (503) 2338-0313 Fax: (503) 2338-0314

**Fuente:** Directorio Telefónico, TELECOM, páginas amarillas

e) Hotel de Montaña

Son aquellos hoteles ubicados en las montañas.

**Cuadro No. 6**  
**HOTELES DE MONTAÑA**

<b>HOTEL DE MONTAÑA</b>	<b>DIRECCION</b>
Hotel La Palma	Troncal del Norte k. 84, Carretera La Palma, El Salvador, Dept. Chalatenango Tel: (503) 2335-9012
Hotel de Montaña Perkin Lenca	Km.205 ½ Carretera a Perkin, El Salvador, Dpto. de Morazán. Tel: (503) 2680-4080
Hotel y Restaurante de Montaña Paseo El Pital	Carretera Troncal del Norte K 84 BO. El Centro, El Salvador, Chalatenango, La Palma Tel: (503) 2305-9344
Hotel Artesanías La Montaña	El Transito CI Entrada a La Palma Frente hotel El Pital. El Salvador, Chalatenango, La Palma Tel: (503) 2305-8462

**Fuente:** Directorio Telefónico, TELECOM, páginas amarillas

### **5.3 Clasificación Internacional de los Hoteles**

Según la Organización Mundial de Turismo, la clasificación de los Hoteles puede hacerse tomando como base los criterios del siguiente cuadro:

**CUADRO No. 7**  
**CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE LOS HOTELES**

<b>Características Mínimas</b>	<b>Hoteles de 5 Estrellas</b>	<b>Hoteles de 4 Estrellas</b>	<b>Hoteles de 3 Estrellas</b>	<b>Hoteles de 2 Estrellas</b>	<b>Hoteles de 1 Estrellas</b>
Salones	Superficie: 3.25m <sup>2</sup> por número de habitaciones	Superficie: 2.75m <sup>2</sup> por número de habitaciones	Superficie: 2.25 m <sup>2</sup> por número de habitaciones	Superficie: 1.75m <sup>2</sup> por número de habitaciones.	Superficie 1.25m <sup>2</sup> por número de habitaciones
Cuartos de Baño	Superficie: 5m <sup>2</sup> paredes de mármol, agua caliente y fría, teléfono.	Superficie: 4.50m <sup>2</sup> , paredes alicatadas, agua caliente y fría.	Superficie: 4.00m <sup>2</sup> , paredes alicatadas, agua caliente y fría.	Superficie: 3.70m <sup>2</sup> , paredes alicatads de 1.80m, altura, agua caliente y fría.	Superficie de 0.75 m <sup>2</sup> , agua fría.
Climatizado	Aire acondicionado y calefacción	Aire acondicionado y calefacción	Aire acondicionado y calefacción	Ventilación	Ventilación
Teléfono	En habitaciones y baños	En habitaciones y baños	En habitaciones.	En habitaciones	Un teléfono por planta
Bar	Independiente o en un salón	Independiente o en un salón	En un salón	No tiene	No tiene
Comidas	Variedad de platos. Cocina internacional y típicas. Tres o más especialidades por grupo de platos. Vino de reconocido prestigio.	Variedad de platos. Cocina internacional y típicas. Tres o más especialidades por grupo de platos. Vino de prestigio.	Tres o más especialidades por grupo de platos.	Dos o más especialidades por grupo de platos.	Dos o más especialidades por grupo de platos.
Otras Características	Salón de belleza, suites, servicios de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garaje	Suites, servicio de comida y bebidas en habitaciones, lavandería, planchado y garaje	Suites servicio de comida y bebidas en habitaciones, lavandería planchado	Suites, servicio de comida y bebida en habitaciones, lavandería, planchado.	Suites, servicio de comida y bebidas en habitaciones, lavandería planchado.

**Fuente:** Enciclopedia de Hoteles y Turismo, Cambence Lambertine Vol. 1 Pág. 25

De acuerdo a los criterios expuestos en el cuadro No. 7 se logra definir cada una de las categorías de los hoteles, de la siguiente forma:

#### **\*\*\*\*\* Cinco Estrellas**

En esta categoría se incluyen los hoteles más lujosos de un país, todos los que son de un alto estándar internacional. Son los hoteles de clase alta en la ciudad para acoger tanto a turistas como a gente de negocios. Todo el alojamiento es lujoso y también tienen disponibles espaciosas suites.

Estos grandes hoteles poseen algunos de los mejores restaurantes del país y ofrecen menú del día y/o a la carta para almuerzo y cena. Una norma de estos hoteles es una bienvenida personalizada y unos servicios excepcionales.

#### **\*\*\*\* Cuatro Estrellas.**

En esta categoría se incluyen hoteles contemporáneos de una calidad excelente con un alto estándar, poseen todas las comodidades modernas. Todo el alojamiento para los huéspedes es lujoso con suites y medias suites disponibles en la mayoría de casos.

Las instalaciones de restaurante proporcionan una cocina excelente y servicio para la cena. Menú del día y/o a la carta están disponibles para la comida y la cena.

#### **\*\*\* Tres Estrellas**

Aquí en esta categoría las instalaciones varían desde pequeñas, como negocios familiares, hasta grandes hoteles modernos. Las habitaciones de huéspedes están bien decoradas con un énfasis en la comodidad y todas tienen un baño privado con bañera y/o ducha. Los restaurantes ofrecen un alto estándar de cocina en unos alrededores relajados y hospitalarios. Tienen disponibles menús del día y/o a la carta para la cena.

#### **\*\* Dos Estrellas**

Esto es más posible que sean negocios llevados familiarmente, seleccionados por su encanto y por sus cómodas instalaciones. Todas las habitaciones para huéspedes tienen teléfono y la mayoría tienen baño privado.

### \* Una Estrella

Aquí puede disfrutar de las comodidades de un agradable hotel simple, donde prevalece una cálida bienvenida. Estas instalaciones ofrecen los servicios e instalaciones obligatorios para un estándar satisfactorio, necesario para una visita lo más relajada y agradable posible. Algunas habitaciones de huéspedes tienen un baño privado con bañera o ducha<sup>7</sup>.

## 5.4 Clasificación de los hoteles según la asociación: “Hotels and Restaurants International”

**CUADRO No.8**  
**CLASIFICACIÓN DE HOTELES SEGÚN LA ASOCIACIÓN HOTELS AND RESTAURANTS INTERNATIONAL**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
Hoteles de lujo	Son los hoteles de más alta categoría con tarifas de unos cien dólares diarios o mas por habitación
Hoteles de primera clase	Son los hoteles cuyas tarifas oscilan entre los cincuenta y los cien dólares diarios
Hoteles de carretera	Estos hoteles ofrecen servicios similares a los hoteles de primera clase aunque sus tarifas pueden ser un poco más bajas
Hoteles turísticos	Son los hoteles cuyos precios oscilan entre los quince y veinticinco dólares diarios

**Fuente:** Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes, OCEANO 2000

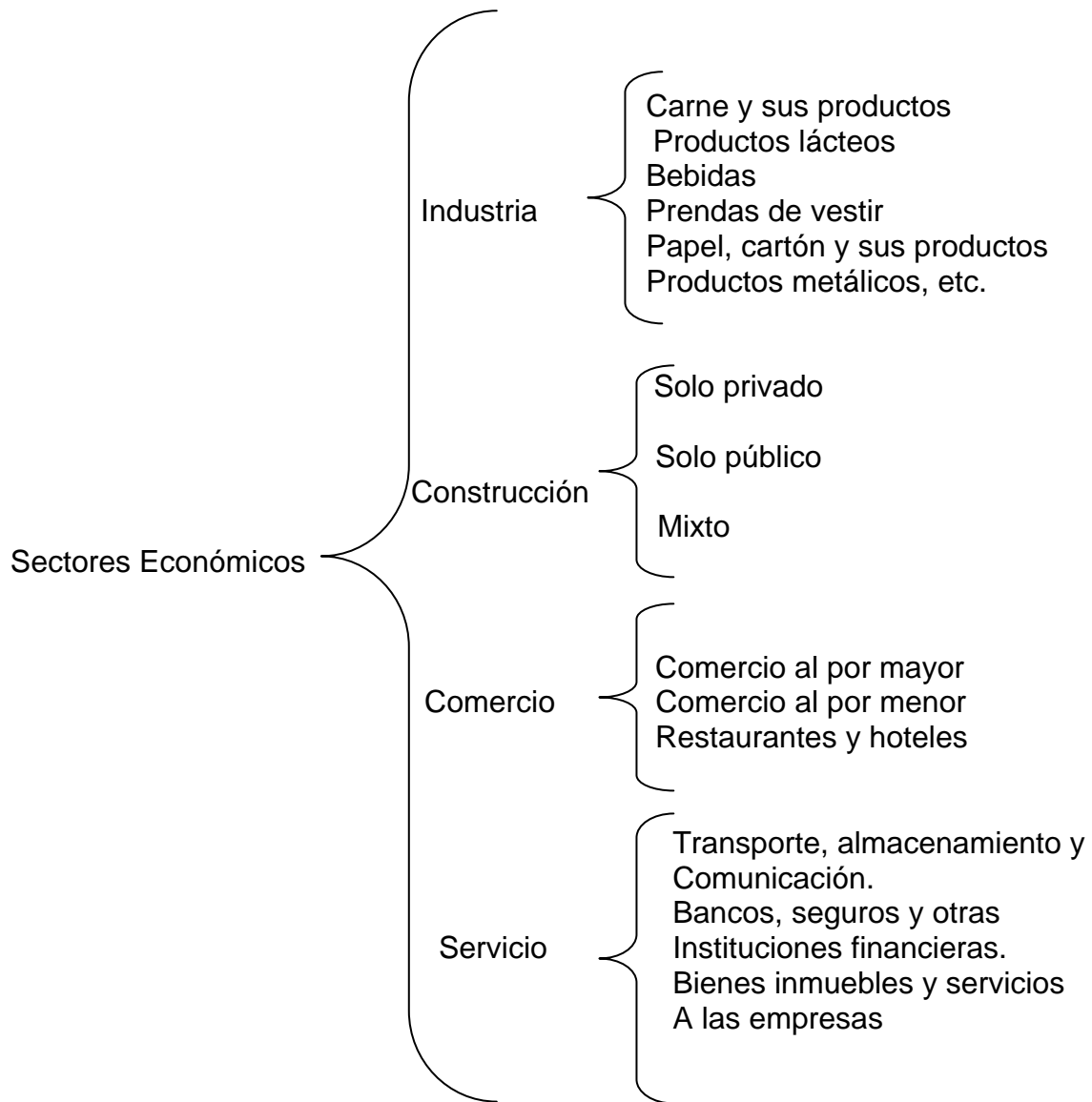
## 5.5 Clasificación de los hoteles según el sector económico al que pertenecen

De acuerdo a la revista de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), el sector hotelero se encuentra ubicado dentro del sector comercio:

<sup>7</sup> BAEZ CASILLAS, HUMBERTO. *Enciclopedia de Hotelería y Turismo Ej1 Vol II.1987.pag.219*

# ESQUEMA Nº 1

## CLASIFICACIÓN DE LOS SECTORES ECONÓMICOS



**Fuente:** Revista FUSADES, "Encuesta Dinámica Empresarial", segundo trimestre 2003



## **6. Áreas funcionales de los Grandes Hoteles**

Es de saber, que el propósito principal de toda empresa es proporcionar a sus consumidores y usuarios el producto y servicio de la mejor calidad, la realidad de esta convicción descansa en la organización de la empresa, por ello es de mucha importancia poseer aquella estructura organizativa que permita el mejor aprovechamiento de los recursos con que se cuentan, tanto humanos, tecnológicos y financieros; y que al mismo tiempo facilite la comunicación entre todos sus miembros.

La principal función de una gran empresa hotelera es la de proporcionar a sus huéspedes la mayor comodidad posible durante su estadía, brindándoles alojamiento, alimentación y protección, además de proveerles todos los servicios complementarios.

A continuación se describe en forma resumida la función de cada una de las áreas o departamentos que forman parte de la estructura organizacional de las grandes empresas hoteleras:

### **1. Junta Directiva**

Es el cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo con sus estatutos, también son los encargados de elegir al gerente general.

### **2. Gerente General**

Es el encargado de vigilar el cumplimiento de las políticas generales estableciendo planes de acción y su cumplimiento, así mismo es el encargado de representar legalmente a la empresa, ante otras empresas y ante el público en general.

### **3. Gerencia de recursos humanos**

La principal función de este departamento es coordinar todas las actividades relacionadas con el personal, así mismo se encarga de ilustrar a los empleados sobre el reglamento interno de trabajo, deducciones de sueldos y otras prestaciones.

#### **4. Gerente de Ventas**

Las funciones esenciales de este departamento consisten en aquellas actividades destinadas a la venta, publicidad y promoción de los servicios que ofrece el hotel.

#### **5. Contador General**

Se encuentran en este departamento las áreas encargadas de las actividades de orden contable relacionadas a la administración del hotel y que están coordinadas por un Contador General, auxiliado por los jefes de compras, almacén y costos. Además dentro de este departamento se encuentra un Auditor Nocturno que desarrolla sus labores durante la noche y cuya principal función es examinar y actualizar las cuentas de los huéspedes.

#### **6. Gerencia de Mantenimiento**

El personal que labora en este departamento tiene la función de mantener en perfectas condiciones las funciones del edificio y sus alrededores, además de velar por el abastecimiento de agua, luz y aire acondicionado, y es el responsable de proteger el edificio supervisando las medidas de seguridad

#### **7. Gerente de División de cuartos**

Es el departamento encargado de la limpieza de todas las habitaciones del hotel, áreas públicas y de reportar reparaciones necesarias al departamento de mantenimiento. Este departamento está dirigido por un jefe cuya labor es coordinar las tareas apoyado por supervisores encargados de vigilar el trabajo de camareras y costureras.

#### **8. Gerencia de Alimentos y Bebidas**

Este departamento es el encargado de proporcionar los servicios de alimentación y bebidas, su función principal es coordinar las diversas actividades relacionadas con la prestación de esta clase de servicios.

El gerente de este departamento es asistido por:

- a) **Maitre d' hotel:** Coordina el servicio de alimentos y bebidas en las diversas áreas específicas del hotel y a los huéspedes en sus habitaciones.
  
- b) **Chef ejecutivo:** Coordina la preparación de los alimentos en servirse en el hotel. Dependientes del Chef Ejecutivo se encuentran el sub. – chef y jefe pastelero.
  
- c) **Steward:** Esta sección es la encargada del lavado y limpieza de los materiales de china, cristalería y platería ocupados en las diversas áreas de servicios de alimentos y bebidas del hotel.

## **B. HOTEL HILTON PRINCESS**

### **1. Historia**

IMPERIAL HOSPITALITY MANAGEMENT, operadora de Hoteles Princess de Centroamérica, nace ante la necesidad de establecer en el mercado centroamericano; un hito de hotelería especial; que conjugue los más altos estándares internacionales de eficiencia, con la calidez y afabilidad del servicio local. IMPERIAL HOSPITALITY MANAGEMENT es una empresa consultora y asesora en el área hotelera y de servicios, líder en la región, que a la fecha opera cinco hoteles de excelente prestigio en el área Centroamericana.

Con grandes expectativas, la compañía abrió su primer hotel: Princess Reforma, en la Ciudad de Guatemala en marzo de 1993.

Princess Reforma es un hotel de 108 habitaciones que rompe con los esquemas tradicionales de los hoteles grandes, posicionándose como un hotel de excelente servicio especializado en ejecutivos de negocios con interés en un tipo de atención personalizado y eficiente.

Dado el éxito de esa primera empresa, en noviembre de 1997 abre sus puertas Hotel Princess Zona Rosa, un hotel cinco estrellas ubicado en el corazón de la zona más exclusiva de San Salvador, El Salvador.

Llena de dinamismo y confiando en el desarrollo centroamericano, Imperial expande operaciones a otros países de la región, esta vez en Nicaragua con una nueva inversión: en diciembre de 1998 se inaugura Hotel Princess Managua, situado en el área de mayor influencia comercial y turística de la ciudad.

Cinco meses después, como resultado de la experiencia y éxito obtenidos, abre sus puertas Hotel Princess San Pedro Sula, el tercer hotel cinco estrellas de la cadena, situado en el corazón del distrito de negocios y en el área de mayor prominencia social y comercial de la ciudad.

En el año 2004, Princess de Centroamérica firma un contrato de franquicia con Hilton Internacional, la cadena de hoteles de mayor prestigio a nivel mundial y Princess Zona Rosa se convierte en el primer hotel Hilton de Centroamérica: Hilton Princess San Salvador. Esta alianza estratégica va orientada a posicionar a Hoteles Princess como la cadena líder de servicios hoteleros en la región.

El propósito es combinar el "Know How" de hoteles Princess acerca del mercado centroamericano, con la experiencia, calidad y hospitalidad de una de las más prestigiosas marcas de la hotelería internacional, que por más de 80 años ha sido sinónimo de sofisticación y estilo.

Con más de una década de experiencia en la administración y operación de empresas en la industria de la hospitalidad, Imperial Hospitality Management, sigue firmemente comprometida para los próximos años, con una filosofía corporativa de expansión y desarrollo, que le permitirá seguir posicionándose como una de las operadoras más eficientes de la región.

Con confianza en el potencial de Centroamérica como un destino para viajes de negocios y de placer, Imperial seguirá creciendo para brindarle la mayor comodidad en sus viajes y eventos. Reiterando el compromiso de hoteles Princess de Centroamérica por exceder las expectativas de sus clientes, ofreciendo un servicio personalizado, con una exquisita atención, en un ambiente de estilo y comodidad europea, con calor humano y amabilidad local.

## 2. Servicios y Productos

Hotel Hilton Princess ofrece a los viajeros de negocio o de placer, una atmósfera cómoda con atención personalizada y privacidad; aquí se puede encontrar un ambiente europeo mezclado con eficacia de alto nivel y la cálida hospitalidad y servicio amistoso de los salvadoreños.

Dentro de los servicios que se ofrecen se encuentran:

- Estacionamiento techado
- Periódicos locales e internacionales
- Servicio Médico on-call
- Servicio de lavandería
- Hielo en todos los pisos
- Personal bilingüe
- Programa Hilton HHonors

El programa Hilton HHonors es el único programa de recompensa al huésped que le permite acumular "Puntos y Millas" por la misma estadía en cualquiera de los más de 2,800 hoteles alrededor del mundo. A esa característica se le conoce como Double Dipping.

Todo lo que el huésped debe hacer, es facilitar sus números de Hilton HHonors y de viajero frecuente al momento de reservar o de la llegada para comenzar a acumular "**Puntos y Millas**" que podrá cambiar por noches GRATIS de hotel, vuelos GRATIS, y un mundo de fantásticas recompensas.

Como miembro del programa, el viajero puede disfrutar de una variedad de servicios y amenidades diseñadas específicamente para las comodidades del mismo. Los hoteles HHonors ayudan a que las estadías de los huéspedes sean más confortables y productivas, mientras sus visitantes disfrutan de privilegios exclusivos y beneficios que le asegurarán obtener el máximo valor en sus estadías.

Por otra parte también el Hotel Hilton Princess ofrece una serie de Facilidades a sus huéspedes para que su estadía sea altamente confortable y placentera, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

➤ **FACILIDADES EN EL LOUNGE EJECUTIVO**

- Equipo multifuncional de fotocopidora, fax, impresora y escáner
- Servicio de registro de llegada y de salida
- Desayuno Americano, además de canapés y variedad de bebidas a partir de la tarde

➤ **FACILIDADES EN LAS HABITACIONES**

- Conexión inalámbrica a Internet de alta velocidad
- Escritorio
- Caja de seguridad
- Aire Acondicionado
- Televisor a color con cable
- Baño privado
- Dos teléfonos con acceso a discado directo internacional
- Cafetera
- Plancha y planchador

En cuanto al número total de habitaciones con el que el Hotel cuenta actualmente son 204 habitaciones, dividiéndolas en habitaciones estándar donde se cuentan con 143, habitaciones en pisos ejecutivos que son 54 y Suites que cuenta con 7.

➤ **FACILIDADES RECREACIONALES**

- Completo Spa con servicio de masajes
- Gimnasio con entrenadores personales
- Sauna
- Jacuzzi
- Piscina
- Salón de Belleza

## ➤ **FACILIDADES DE REUNIONES Y BANQUETES**

- 12 Salones con capacidades desde 10 hasta 800 personas
- Áreas externas están disponibles con capacidad para 500 personas

Por otra parte el Hotel cuenta también con el servicio de Restaurantes y Bares donde se pueden mencionar los siguientes:

**1. Garden Court:** Ofrece la más exquisita comida internacional y es reconocido como uno de los mejores restaurantes de la ciudad. Entre los horarios y menús a ofrecer se encuentran:

\* Almuerzo Buffet de lunes a viernes de 12:00 p.m. a 3:00 p.m. Ofrece una gran variedad de ensaladas, entradas, platos fuertes y postres

\* Almuerzo de Mariscos los días sábado. Incluye una copa de vino blanco o una cerveza.

\* Miércoles Argentinos lo mejor de la región gaucha: Todos los miércoles a partir de las 7:00 p.m. se puede disfrutar de un exclusivo menú de carnes con las mejores recetas y vinos de la más alta calidad.

\* Brunch Dominical de 11:00 a.m. a 3:00 p.m. (incluye copa de champagne)

\* Tardes de alta repostería donde los visitantes pueden disfrutar con familiares y amigos deliciosas opciones bajas en calorías y especialidad de café de 4:00 a 6:00 p.m. de lunes a viernes.

**2. Churchill's Bar:** Es el lugar de encuentro con un fabuloso ambiente inglés, en donde hay una gran variedad de cócteles internacionales y nacionales; y son servidos junto con deliciosos entremeses.

**3. La Rotonda Bar:** Ubicado en el lobby, ofrece entretenimiento en vivo todas las noches, al igual que bebidas tanto internacionales como nacionales, servicio de habitación 24 horas.

Para la realización de eventos fuera de las instalaciones del Hotel Hilton Princess, actualmente ofrece una gama de servicios entre los que se puede mencionar el servicio de **Banquetes a Domicilio** en donde se ofrecen detalles únicos, estilo, elegancia y la mejor variedad de deliciosos platillos llevados hasta el lugar del evento.

Así como también cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia que organizan con éxito y en la comodidad de las instalaciones, desde una pequeña reunión hasta el más completo y sofisticado evento.

El objetivo del Hotel al brindar este servicio es organizar y coordinar las actividades a realizar por parte del cliente poniendo toda su atención en cada detalle para hacer de los eventos sociales o empresariales una experiencia memorable.

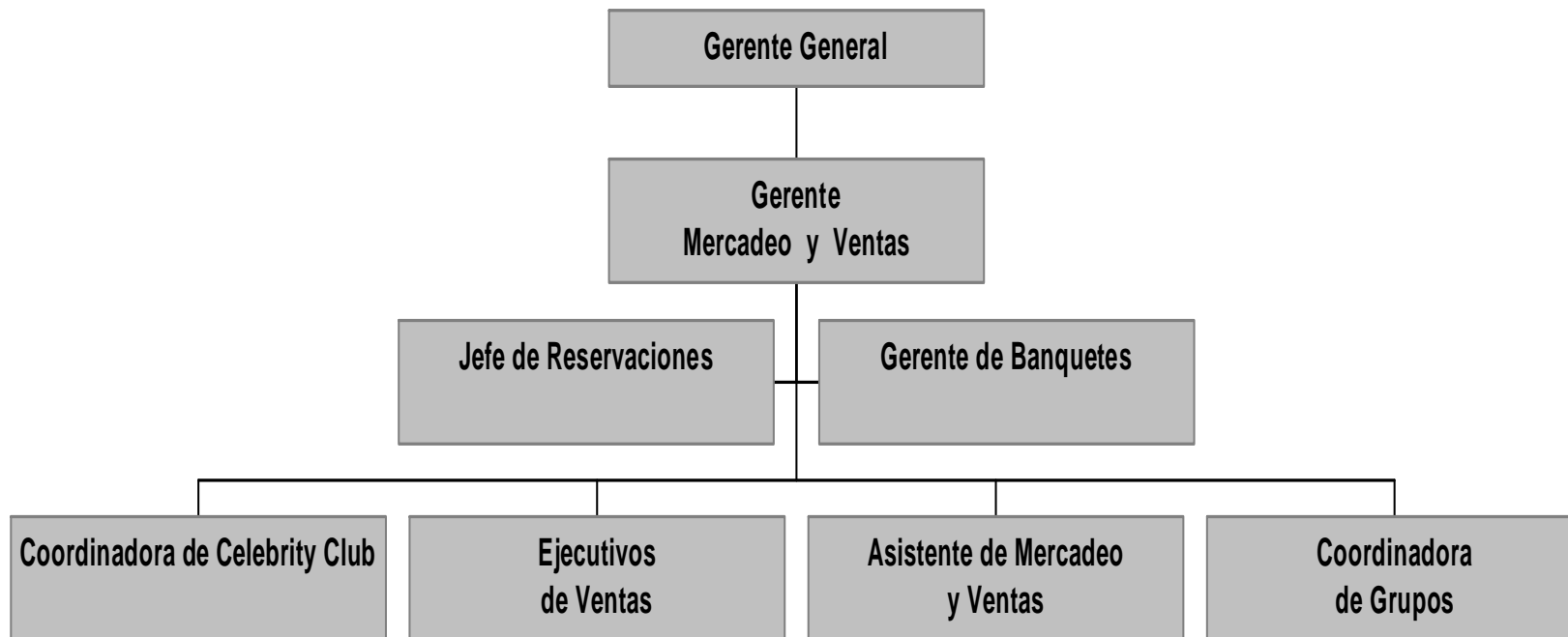
Desde la decoración, el montaje, la selección del menú, el equipo y la logística del evento, el Hotel se adapta a cada una de las necesidades y lleva a las instalaciones donde se va a realizar el evento el mejor servicio, lo más selecto de la gastronomía y la calidad que distingue al Hotel Hilton Princess.

Otro servicio muy importante son los **Eventos Sociales y Corporativos** donde el Hilton Princess San Salvador es reconocido como el hotel en donde la mayoría de los eventos internacionales toman lugar. Posee 12 extraordinarios salones de reuniones incluyendo un Gran Salón de 552 metros cuadrados con capacidad hasta para 800 personas. Todos los salones de reuniones están equipados con conexión Inalámbrica a Internet de alta velocidad y conexiones telefónicas.



## ORGANIGRAMA HOTEL HILTON PRINCESS SAN SALVADOR

### Organigrama Departamento de Ventas



Fuente: Gerencia Hotel Hilton Princess

### **3. Funciones del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess**

**1. Gerente General:** Coordina las actividades de la dirección de la empresa y realizar una función de enlace entre las mismas y la presidencia para lograr los objetivos globales, coordinar las representaciones externas por la Presidencia y Junta Directiva, atender a los requerimientos de información y coordinación de todas las gerencias de área y dar solución a las mismas así como también supervisar de manera directa las actividades de los departamentos, realizar reuniones con los responsables de los departamentos para analizar el avance del Plan de Trabajo y elaborar reportes, supervisar y verificar que se cumplan las metas y proyecciones de cada departamento, concertar los reportes mensuales de actividades de cada departamento y entregarlo a la Junta Directiva, elaborar un reporte mensual de resultados.

**2. Gerente de Mercadeo y Ventas:** Planifica, implementa y controla la gestión de mercadeo y ventas de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos propuestos de conformidad con las políticas aprobadas por la Junta Directiva. Define los parámetros en cuanto a precios así como también en base al análisis de información que le suministran los ejecutivos de ventas acerca de la competencia (precios y ventajas ofrecidas) para cubrir las necesidades del mercado, mejorando así las ofertas de la competencia, realiza trabajo de campo junto a los ejecutivos de ventas es decir realizando visitas a los clientes para evaluar el desempeño del ejecutivo, Supervisa el cumplimiento de metas de cada uno de los ejecutivos de ventas como del departamento en general.

**3. Jefe de Reservaciones:** Se encarga de realizar reservaciones de habitaciones junto con las ejecutivas de reservaciones y confirmarlas vía e mail enviando la hoja de reservación. Verifica las reservaciones que ingresan a diario para asegurarse que lleven toda la información requerida que debe contener cada reservación (nombre y apellido, fecha de llegada y salida, forma de pago de la estadía, nombre de la empresa, teléfono y nombre de contacto).

**4. Gerente de Banquetes:** Es la persona que se encarga de llevar el registro de los ingresos del área de eventos que genera cada ejecutiva. Atiende a clientes junto con las ejecutivas de eventos y realiza contratos. Supervisa que cada evento cuente con el contrato elaborado con todos los requerimientos solicitados por los clientes y las facilidades que el Hotel ofrece.

Coordina reuniones informativas cada semana con la cocina y el área de servicio de eventos para ver los detalles que tienen los eventos con mayores requerimientos.

**5. Coordinadora del Celebrity Club:** Se encarga de realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de servicios para eventos del Hotel, supervisa la correcta aplicación del programa de fidelización de contactos, visita semanalmente a los clientes que forman parte del club para mantenerlos informados sobre las actividades que coordina el club.

**6. Ejecutivos de Ventas:** Dentro de sus responsabilidades y funciones se encuentran las siguientes: Responsabilidad de contribuir a las metas financieras del hotel, brindar servicio de calidad en el proceso de venta a los clientes, participar en las actividades de Relaciones internas y externas del Hotel, presentar cotizaciones claras y acordes a las solicitudes de los clientes, generar reportes y cualquier análisis establecido por el Gerente de Mercadeo.

**7. Asistente de Mercadeo y Ventas:** Brinda apoyo a la gerencia de Mercadeo en la coordinación e implementación de actividades realizadas, preparar aquella documentación requerida por el Gerente de Mercadeo, hace y recibe llamadas de clientes y demás áreas de la empresa, envía y recibe fax para el departamento, recibe el reporte de ventas diarias de los ejecutivos de ventas, recepción y envío de documentos.

**8. Coordinadora de Grupos:** Da seguimiento a los grupos de los ejecutivos de ventas donde les da a conocer las disponibilidades de habitaciones que se tienen dentro del hotel, Le da seguimiento a los grupos solicitados por el ejecutivo de ventas y se encarga de que cumplan con los requisitos y políticas del hotel.

#### **4. Análisis del Clima Organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess San Salvador.**

La investigación del clima organizacional fue desarrollada por medio de una entrevista no dirigida realizada al Sr. Carlos Roberto Escobar Cruz quien desempeña el cargo de Ejecutivo de Ventas y la Sra. Sonia López que desempeña el cargo de Asistente de Mercadeo del Hotel Hilton Princess San Salvador, a los cuales se les solicitó que brindaran su opinión acerca de los siguientes aspectos dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas:

- a) Percepción
- b) Capacidades
- c) Motivación
- d) Relaciones Interpersonales
- e) Experiencias
- f) Flexibilidad

A continuación se detalla la información obtenida:

##### **a) Percepción:**

Dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas según el ejecutivo de ventas y la asistente de Mercadeo , la percepción que poseen de su Jefe es deficiente en cuanto al trabajo en equipo ya que en muchas ocasiones el trabajo que se realiza es de manera individual porque cada quien busca alcanzar sus metas a través de sus propios medios y muchas veces se han visto en ocasiones que se necesita del apoyo del Jefe para el cierre de negocios y no ha sido la más adecuada a tal punto que se pierde el negocio con una cuenta que podría ser potencial para la empresa y generarle ganancias.

La manera en que la información es transmitida a los ejecutivos es a través de reuniones semanales en donde según la investigación las decisiones son tomadas por la alta gerencia y donde los ejecutivos no les son escuchadas sus

ideas lo cual genera un ambiente hostil y desmotivador ya que eso es lo que el personal percibe del ambiente en donde se desempeña, diferente fuera si las ideas transmitidas por parte de los ejecutivos que son quienes están día a día en contacto con sus carteras de clientes fueran escuchadas y tomadas en cuenta para las decisiones importantes que generarían más ingresos al Hotel.

#### b) Capacidades:

En el Departamento de Mercadeo y Ventas las capacidades que tienen los ejecutivos no son utilizadas al máximo por el mismo hecho de que poseen ciertas restricciones para ponerlas en práctica y desarrollarlas a la hora de cerrar ventas. Algunos ejecutivos son excelentes a la hora de entablar conversación con sus clientes y mostrarles cuáles serán los beneficios que ellos gozarán ya sea al hospedarse en el hotel, realizar algún evento o simplemente para vacacionar, a tal grado que rápidamente saben persuadir y desarrollar el deseo en el cliente.

Otros ejecutivos poseen la destreza de sobrepasar las objeciones que sus clientes les exponen a la hora de cerrar algún negocio por ejemplo ofreciéndoles promociones, descuentos, servicios adicionales entre otros. Aunque para ello se debe tener la debida autorización por parte del Director de Mercadeo y Ventas.

Así como también el conocimiento que poseen de los productos, servicios, ventajas y desventajas que el hotel posee en el sector hotelero.

#### c) Motivación:

En el departamento de Mercadeo y Ventas la motivación es un aspecto sobresaliente y de mucha importancia ya que si no existe motivación todas las actividades de los ejecutivos se vienen abajo por el hecho de percibir un ambiente laboral hostil o inadecuado para desempeñarse de una forma proactiva. Por ello es importante la forma en que el Director de Mercadeo y Ventas apoye a su personal y le brinde estrategias que les permita crecer y lograr sus metas de ventas, así como también la retribución a recibir ya sea económica o a través de reconocimientos.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc. Estos son las áreas que con la implementación del modelo de programación neurolingüística se buscarán ya sea eliminar o prevenir para que el desempeño por parte de los ejecutivos sea óptimo y que perciban un ambiente agradable donde poder desarrollar sus capacidades.

#### d) Relaciones Interpersonales:

Actualmente en el Departamento de Mercadeo y Ventas existe una relación buena entre los miembros tanto entre compañeros como Jefe y subalternos, pero que podría llegar a ser mejor si tan solo existieran lazos más estrechos y que no se buscará un beneficio de manera individualizada sino que en equipo.

Dentro de esta área los puntos más débiles identificados por parte del ejecutivo de ventas como la asistente de mercadeo y ventas han sido en el apoyo a cierre de negocios y seguimiento a dichas cuentas, es decir que tanto ejecutivos de ventas como coordinadores de grupo y Director de Mercadeo y Ventas deben estar en una estrecha sintonía para que la labor de venta se desarrolle de la mejor manera y tener un cliente satisfecho.

Han habido casos en donde por x o y motivo el Director de Mercadeo y Ventas se ha visto obligado a realizar cambios de carteras de clientes entre los ejecutivos y estos al tener nuevas cuentas se convierten un poco egoístas con sus compañeros y en vez de introducirlos con las contactos con los que ya han trabajado, les dan la menor cantidad de información posible de cómo han manejado la cuenta, de cuáles son los principales servicios que buscan dentro del hotel estos clientes, entre otros. Por lo cual existe la necesidad de que la comunicación sea más estrecha y que haya un trabajo en equipo en la búsqueda de una misma meta.

#### e) Experiencias:

Lo que se identifica dentro del departamento es que existe la necesidad de un modelo a imitar, que no solamente sea alguien que de órdenes, que no demuestre empatía con su personal, que se encargue de juzgar o afrontar las situaciones adversas de la manera errónea ; sino que sea una persona con carácter de líder, que demuestre la experiencia que tiene dentro del trabajo que desempeña, que posea la capacidad de desarrollar estrategias creativas que puedan ponerse en marcha cada vez que sea necesario el tomar una decisión importante.

#### f) Flexibilidad:

En muchas ocasiones se ha dado el caso en dónde las ventas son bajas, los clientes buscan la competencia debido a los aumentos de tarifas, mejores promociones, comodidad, entre otros y no se han tomado las decisiones adecuadas para prevenir que los clientes prefieran irse con la competencia.

Esto se da debido a que muchas veces los ejecutivos tratan de cerrar negocios importantes pero como siempre el cliente busca un beneficio y el ejecutivo trata de buscar otro es decir el “ganar – ganar” pero este se ve afectado por una serie de motivos entre los que podemos mencionar:

- a) Cuando el ejecutivo solicita una pequeña reducción en las tarifas, para no perder al cliente y aun así no recibe la ayuda o apoyo necesario por parte de su jefe.
- b) Cuando el coordinador de grupos no le da el seguimiento adecuado a la cuenta una vez firmado el contrato y este realiza algún tipo de modificación sin notificarlo al cliente.

Cuando en tiempo de ocupación alta no se le proporciona el servicio adecuado al cliente o se le limita a utilizar los servicios que en sus tarifas ellos van pagando y que al final éste reclama y como las decisiones ya han sido tomadas, estas no cambian ante ninguna circunstancia.

## CAPITULO II

# MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO, PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, COMUNICACIÓN, MERCADEO Y VENTAS

## 1. MODELO

### 1.1 Concepto

Es una aproximación de la realidad cuyos resultados son una buena guía para la toma de decisiones donde su implementación debe ser analizada en función de los objetivos empresariales<sup>1</sup>.

### 1.2 Características

Algunas de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir a través de una evaluación del mismo:

- Disponer de las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.
- Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.
- Los directores están adquiriendo técnicas de entrenamiento que son esenciales para gestionar con eficiencia y eficacia a los empleados de hoy en día.

### 1.3 Elementos de modelo

Para un mejor aprendizaje existen 2 elementos básicos, que han de darse para que el participante adquiera las nuevas técnicas interpersonales y la confianza que tiene para aplicar en situaciones específicas del puesto de trabajo.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ANDER, EZEQUIEL. *Como Elaborar un Proyecto. Argentina*, Editorial Lumen, 2000. p.127

<sup>2</sup> FLORES, OSMÍN NOÉ. *Diseño de un Modelo de Gestión de Capital Emocional para la Mejora de la Competitividad* [en línea]. San Salvador, SV: Universidad Francisco Gavidia, 2005 [citado 11 de marzo de 2008]. Disponible en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/cgi/>



### **1.3.1 Presentación Cognoscitiva.**

Consiste en la presentación de una serie de conceptos básicos sobre las técnicas claves que se han de aprender y los pasos necesarios que han de dar para implementarlas en una situación problemática. Este proceso se desarrolla en forma de conferencia típica y está diseñado para proporcionar la base conceptual necesaria para facilitar un cambio permanente del comportamiento. Esta es la fase durante la cual se introducen los principios generales mediante conferencias, cintas de video y ejercicio de trabajo. Estos principios son mediadores fundamentales o razones de ser alrededor de los cuales se agrupan un conjunto de técnicas o facultades más específicas.

### **1.3.2 Ensayo del Comportamiento**

Las personas que participan en la preparación o entrenamiento deben realizar prácticas, ensayos intensivos del comportamiento mostrados por los modelos de hecho, el mayor porcentaje del tiempo de preparación se dedica a sesiones de práctica o facultades. El ensayo del comportamiento o representación estructurada en un papel, permite a los participantes practicar un nuevo modelo de comportamiento en situaciones cada vez más difíciles. Los participantes adquieren de este modo confianza en sus actividades antes de regresar a sus puestos de trabajo, y se les pide poner en práctica lo aprendido.

## **1.4 Función de los Modelos<sup>3</sup>**

a) Ayuda al pensamiento.

Pueden ayudar a organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. El hecho de tratar de representar verbalizaciones y pensamientos de manera objetiva a menudo indican estas ambigüedades. Si es adecuada la construcción del modelo, obliga a organizar, evaluar y examinar la validez de nuestros

---

<sup>3</sup>JAVIER PAREDES, RAMONA ODALIS. *Función de los Modelos* [en línea] 1ª ed. República Dominicana, DO. Editorial Esumed,2005 [citado 11 de Marzo de 2008]. Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/>

pensamientos. Ayuda a entender el sistema y dar una explicación clara de su comportamiento.

b) Ayuda a la comunicación.

“Una imagen vale más que mil palabras” Todos los lenguajes verbales tienden a ser ambiguos e imprecisos. Los modelos adecuadamente concebidos pueden ayudar a eliminar la ambigüedad y proporcionan un modo de comunicación más eficiente y efectivo. La ventaja de los modelos con relación a las descripciones verbales es la representación concisa de una situación. Este ayuda a que la estructura general sea más comprensible y revela relaciones causa efectos muy importantes.

c) Ayuda al entrenamiento e instrucción.

Durante mucho tiempo los psicólogos han reconocido la importancia de que una persona aprenda ciertas habilidades en condiciones en las que no está muy motivada. Necesita practicar sin presiones. Por lo tanto a menudo los modelos son ideales para entrenar a una persona para que afronte varias eventualidades antes de que ocurran.

d) Una herramienta de predicción.

Este es uno de los usos más importantes de los modelos “predecir “, conocer probabilísticamente el valor futuro del comportamiento de la entidad modelada.

e) Una ayuda a la experimentación.

La simulación hace posible la experimentación controlada. Cuando es demasiado costoso y/o imposible experimentar con el mismo sistema del mundo real, a menudo se puede construir un modelo del sistema y los experimentos se pueden obtener con el modelo con relativa facilidad y a bajo costo.

En general al experimentar con un modelo podemos: aprender más acerca de sus interacciones internas y de sus elementos, de lo que podríamos aprender de la manipulación del mismo sistema del mundo real, debido a nuestro control de la estructura organizacional del modelo, su mensurabilidad, sus políticas y la facilidad de variación de parámetros.

## **1.5 Clasificación de Modelo:**

Es apropiado que se examinen diversos tipos de modelos, ya que es necesario conocerlos para su correcta aplicación, es así, como se describen a continuación algunos de los modelos específicos<sup>4</sup>.

### **a) Modelo Administrativo**

A pesar de haber ingresado al siglo XXI, muchas empresas todavía siguen funcionando bajo las premisas de Taylor, las cuales operan sobre el principio de que existen mundos completamente diferentes y distintos entre sí: los de arriba y los de abajo. Los primeros poseen el poder, el conocimiento, la información, la toma de decisiones; los segundos únicamente realizan el trabajo; el ser humano es visto como un instrumento inerte y la teoría de la administración tradicional se considera a sí misma un sistema cerrado.

La estructura piramidal organizacional es una extensión de la marcada diferencia de clases dominante en la sociedad que actúa bajo el principio central del control. Existe una gran cantidad de niveles jerárquicos, en los que, a mayor nivel, mayor estatus y poder. La empresa está dividida en áreas perfectamente delimitadas, consecuentemente, las tareas del personal se encuentran fragmentadas y las reglas y políticas establecidas son rígidas.

### **b) Modelo de la Dinámica Organizacional**

Para analizar la dinámica organizacional se requiere agrupar las ideas concernientes a la definición de organización, sistemas, niveles de análisis y

---

<sup>4</sup> NUBIA ASTRID TORRES. *Modelos Pedagógicos*. Colombia, Editorial Alfaomega, 2007.p.30

perspectivas micro y macro en su marco de referencia. El planteamiento adoptado resalta los componentes fundamentales que integran una organización en un ambiente dinámico. Considerando a los individuos, a los grupos laborales, a la tecnología, el diseño de la organización, procesos organizacionales y al ambiente externo. En este modelo, los insumos se consideran como factores que ingresan a las organizaciones provenientes del entorno externo.

Los insumos incluyen: el capital, la tecnología, la materia prima y el recurso humano, los productos son los indicadores de la efectividad de la organización.

### **c) Modelos de los Procesos Motivacionales Básicos**

Para comprender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas internas de los individuos y sus entornos que le suministran retro-información y refuerzan su intensidad y dirección con el trabajo. La mayoría de las teorías comparten supuestos básicos acerca de cómo se energiza, dirige y sostiene el comportamiento a través del tiempo. Los componentes básicos son: Necesidad o expectativas, comportamiento, metas u objetivos, y retro-información.

El modelo, enfatiza la naturaleza cíclica de motivación y muestra que los individuos se encuentran en constante estado de desequilibrio, pugnado continuamente para satisfacer una amplia variedad de necesidades.

### **d) Modelo Situacional sobre el Liderazgo**

Adiciona la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo. La aceptación que dan al término es que la madurez no tiene nada que ver en la edad cronológica; por el contrario, la madurez de individuos o grupos se refiere a su capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta. En el liderazgo situacional, la madurez se define como la capacidad y dimensión de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta. Estas variables de la

madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse.

### **e) Modelo para la Toma de Decisiones**

Este modelo está basado en la teoría del conflicto y aplicable a todas las decisiones importantes. El proceso comienza cuestionando la retro-alimentación negativa a una oportunidad.

### **f) Modelo del Proceso de la Comunicación**

Es aquel modelo que muestra que el emisor parte de un significado, puede trazarse una distinción útil entre dos clases de comunicación: la eficaz y la buena. La comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. La buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle.

## **2. Programación Neurolingüística**

### **2.1 Antecedentes:**

La PNL comenzó hace más de veinte años en la Universidad de Santa Cruz, en EE. UU. Sus fundadores fueron John Grinder, profesor adjunto de lingüística, y Richard Bandler, entonces estudiante de psicología y matemáticas, con un interés particular en la psicoterapia. Su investigación «modeló» a tres psicoterapeutas, que fueron conocidos internacionalmente por los sobresalientes resultados obtenidos en su trabajo: Fritz Perls, un innovador psicoterapeuta, y fundador de la terapia Gestalt; Virginia Satir, una destacada terapeuta de familia que ha sido capaz de solucionar problemas de relación aparentemente irresolubles, y Milton Erickson, el mundialmente famoso hipnoterapeuta, que ha sido descrito como el padre de la hipnoterapia moderna.

El objetivo de Grinder y Bandler fue el de establecer los patrones de comportamiento de la comunicación utilizados por los terapeutas de éxito, los cuales podrían entonces ser pasados a otros. Antes que una gran teoría, el resultado de sus primeros trabajos fue un modelo que puede ser empleado para una mejor comunicación, un aprendizaje más rápido y la consecución personal en cualquier área. Una posterior e importante contribución a los primeros trabajos de la PNL fue hecha por Gregory Bateson, un antropólogo británico que ha escrito mucho en las áreas de la antropología, la psicoterapia, la cibernética y la biología. Aunque nunca se tuvo la intención de establecer una nueva forma de terapia, y ni mucho menos un campo de conocimiento a la escala que hoy en día tiene, la PNL ha avanzado rápidamente, descubriendo patrones de éxito en gente sobresaliente, y, más generalmente, patrones de excelencia en muchos campos por parte de gente ordinaria.

## **2.2 Definición de Programación Neurolingüística**

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 nervioso, 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 eficiente con los demás y consigo mismo<sup>5</sup>. La Programación Neurolingüística (PNL) es una herramienta de trabajo para todas las personas que trabajan con o para las personas. Consiste en una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal. La PNL plantea que no existen fracasos sino resultados de la aplicación de una estrategia determinada para lograr una meta; nos enseña a trazar objetivos, a modelar conductas para entonces obtener cada vez más competencia en las áreas de nuestro desempeño. Para ello, estudia a las personas que son exitosas (competentes), extrae lo esencial de los ingredientes de sus estrategias" y nos invita a imitar, recrear y reproducir el éxito.

---

<sup>5</sup> SAMBRANO, JAZMIN. *PNL Programación Neurolingüística para todos el modelo de la excelencia*. México, Editorial Alfa-omega. 2000.p. 9.

## 2.3 Características de la Programación Neurolingüística

La PNL es una escuela pragmática del pensamiento, con herramientas para desarrollar un pensamiento estratégico y sistemático. Mejora las carencias y principios básicos de lo que son los seres humanos y para flexibilizar conductas que permitan alcanzar con eficiencia las metas propuestas.

Por lo anteriormente señalado, según Sambrano (1997) se puede caracterizar la PNL:

- a. La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida.
- b. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambios personales debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre sí para lograr una conducta que se quiere adquirir.
- c. Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión, puesto que, a través del proceso de comunicación se puede dirigir el cerebro para lograr resultados óptimos.
- d. Es esencialmente un modelado. Los especialistas que desarrollaron la PNL estudiaron a quienes hacían las cosas de manera excelente, encontraron cual era su fórmula y proporcionaron los medios para repetir la experiencia.
- e. La PNL es una actitud. La actitud de " voy a lograrlo" con unas enormes ganas indetenibles.

## 2.4 Principios de la Programación Neurolingüística<sup>6</sup>

### **a) Primer principio: Nuestra conciencia no nos permite apreciar toda la realidad**

Todos hemos podido comprobar que nuestro cerebro no nos permite captar toda la realidad. La primera razón se encuentra en las limitaciones de nuestros sentidos: no vemos las bacterias ni los ácaros, no percibimos los ultrasonidos, conocemos unas pocas lenguas o probablemente sólo la nuestra.

---

<sup>6</sup> DOUAT GÉRARD, *PNL Programación Neurolingüística*. Barcelona, Editorial Vecchi, 2000. p.31.

Nuestro medio, nuestra educación, nuestras ideas nos obligan a considerarlo todo a través de un prisma.

Dicho de otro modo, cada uno de nosotros interpreta la realidad a pesar de todos los esfuerzos por ser imparcial. Es lo que la PNL denomina el mapa del mundo.

La técnica de la PNL es, principalmente, una iniciación para intentar comprender el mensaje del interlocutor, a pesar de los diferentes significados que los individuos pueden dar a las mismas palabras. Hay que aclarar que, según los creadores de la PNL, el mapa no es el territorio. En otras palabras, la representación que nos forjamos de la realidad se aleja ineludiblemente de la verdad. Debemos señalar además que no se trata de una idea nueva, suponiendo que la haya. Desde hace tiempo se sabe que toda representación mental de una percepción anterior puede oponerse a una percepción actual de la realidad y que nuestras palabras o gestos son comprendidos a menudo al revés. Pero no basta con conocer esa verdad para comunicarse mejor.

Queda todavía por precisar en nosotros nuestro modo de representar el mundo y en qué medida este es diferente del de nuestro vecino.

La PNL recomienda que no se aporten soluciones y aún menos que se impongan, sino más bien que se ayude al interesado a descubrirlas por sí mismo. Se trata de una concepción optimista de la naturaleza humana.

## **b) Segundo principio: La diferencia entre el ser y el parecer**

Toda persona puede ser diferente de aquello que anuncia su comportamiento, siendo el que adopta en un momento determinado el mejor para ella. La PNL considera, con razón, que no se puede uno formar una opinión real sobre alguien a partir de la simple observación de su comportamiento. Esta es una reflexión de gran relevancia. En la excelente obra de Louis Fèvre y Gustave Soto, editada por Chronique Sociale y titulada Guide du praticien en PNL (La guía del terapeuta en PNL), los autores hacen hincapié en que no se puede reducir una identidad a un comportamiento. Y tienen toda la razón. Ni siquiera nuestros actos revelan



nuestra personalidad. Por supuesto, lo ideal sería que coincidieran perfectamente nuestras ideas y nuestras acciones, pero no hay nada más difícil. Veamos ahora el elemento que completa el segundo principio: cualquier comportamiento obedece a una intención positiva. Esta elección puede derivar de una necesidad de adaptarse a una circunstancia concreta o a la obediencia de una exigencia de dignidad.

Supone por tanto un atentado contra la autenticidad. El practicante de las técnicas de la PNL deberá, por consiguiente, tratar de identificar la intención positiva del interlocutor y no detenerse sólo en su comportamiento. Es fácil de imaginar los beneficios que todos experimentaríamos en la comunicación si nos tomáramos el trabajo de hacer esta operación mental. Sin duda todos hemos vivido experiencias desastrosas cuyo origen se debe a comportamientos adoptados en determinadas circunstancias.

### **c) Tercer principio: Poseemos más recursos de los que imaginamos**

No somos conscientes de todos los recursos que poseemos y que pueden modificar nuestro comportamiento, no sólo para alcanzar mejor nuestras metas, sino para ayudar a los demás a alcanzar las suyas. Para eso es necesario saber utilizar nuestras cualidades y no obstinarse en tener éxito en un campo que no nos convenga. Siempre existe la posibilidad de adquirir conocimientos o mejorar nuestro comportamiento. Cada uno de nosotros tiene varias semillas en su interior. Es cierto que el escepticismo y el fatalismo sobre nosotros mismos no nos permiten dar un solo paso. Sólo podemos avanzar si estamos seguros de la gran cantidad de cualidades que poseemos, o al menos de la posibilidad de descubrir algunas de las que ignorábamos tener.

A partir de estos tres grandes principios, podemos extraer varias ideas principales:

- Es imposible vivir sin comunicarse
- Nuestros mensajes son conscientes o inconscientes
- La agudeza de nuestros sentidos y la manera en que los utilizamos condicionan la naturaleza de las respuestas

- Cada uno de nosotros posee los recursos para resolver sus problemas
- Cualquier intervención rígida o que no respete a los demás altera la autenticidad de la respuesta.
- En otras palabras, se trata de intentar poner en armonía nuestro lenguaje, nuestra voz y nuestro comportamiento con los de nuestro interlocutor, teniendo en cuenta que las posturas deben estar en consonancia con la voz y la entonación.

Pero todos esos esfuerzos deben dirigirse a la obtención de una meta positiva. No se trata de un ejercicio banal destinado a probar la validez de los principios. Por eso, desde el inicio se ha hablado de las circunstancias en las que la PNL puede practicarse:

- el apoyo moral y el aliento;
- las operaciones comerciales;
- la transmisión de conocimientos y la educación.

## **2.5 Elementos de la Programación Neurolingüística<sup>7</sup>**

Para la práctica de la PNL deben darse por ciertos una serie de elementos que se consideran la base, el contexto de sus prácticas, para la correcta aplicación y desarrollo de sus técnicas. Estos son:

### **a) Metamodelo**

Herramienta para tener mejor conocimiento de lo que la gente dice. Se realiza básicamente a través del lenguaje y la observación del lenguaje no verbal del interlocutor. Se trata de ir de la "estructura superficial" (La palabra) a la "estructura profunda" (Todo el significado que hemos querido expresar en la palabra, es decir, toda la información que disponemos sobre lo que hemos dicho).

---

<sup>7</sup>CARRION LOPEZ, SALVADOR A. *Curso de Practitioner en PNL* [en línea]. 1ª ed.España, ES. Ediciones Obelisco, 2005. [citado 11 de Marzo de 2008]. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n\\_neuroling%C3%BC%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica).

Por ejemplo: Pedro dice a Marina: "Me duele mucho más". A Marina podría bastarle la respuesta de Pedro y si quisiera saber más tendría que seguir haciendo preguntas con las que poco a poco nos acercaríamos a la estructura profunda de la frase.

Esto sería que Marina preguntara: "¿Qué te duele exactamente? ¿Cómo te duele? ¿Dónde te duele? ¿Más que qué?... - Inducción: Se puede acceder a recursos inconscientes (Seguridad, creatividad, tranquilidad etc.) de manera directa induciendo o utilizando un tipo de interiorización conocida como trance. Milton Erickson dice que todo es hipnosis, hasta el lenguaje. Hay un concepto denominado Ancla, que sería "cualquier cosa que da acceso a un estado emocional".

## **b) Rapport/Leading/Calibrar**

¿Cómo sabemos que estamos en el círculo de la comunicación? ¿Cómo sabe usted que dos personas están en sintonía?

Rapport significa "**acompañar**" con la finalidad de establecer una empatía con la/s persona/s con la/a que hablamos que facilite la comunicación ya que facilita el contexto de afectividad adecuado.

Leading significa "**guiar**" a una persona. Este proceso es útil cuando nuestro interlocutor se encuentra en un mal estado. Así, vamos sacando de ese estado mental a la persona.

Calibrar a una persona significa "**conocer**", a través de su lenguaje no verbal y verbal su estado interno, es decir, su estado de ánimo y tenerlo en cuenta en el proceso de comunicación. También es muy útil para confirmar si estamos realizando correctamente el Rapport y el Leading.

Mencionar que en nuestra cultura el término "manipular" está asociado a una acción negativa pero que no debemos olvidar que también es posible manipular

positivamente y este es el ideal de la PNL puesto que la influencia entre un individuo y otro es inevitable.

## **2.6 Elementos que constituyen la clave de la conducta humana**

- El sistema nervioso o soporte neurológico
- El lenguaje, que sirve para comunicarse no sólo con las demás personas sino internamente
- Y la programación de la conducta que se realiza mediante el lenguaje, y que conforma el aprendizaje.

## **2.7 Etapas por las que pasa un individuo que aprende**

La PNL explica el proceso de aprendizaje de un proceso en una serie de etapas por las que pasa el individuo que aprende. Estas son:

1. Incompetencia inconsciente (No se sabe qué es un coche y, mucho menos, conducirlo).
2. Incompetencia consciente (momento en el que más se aprende. El conductor es consciente de que no sabe conducir y lo intenta).
3. Competencia consciente (El conductor ya sabe conducir y presta demasiada atención al proceso)

## **2.8 Aplicación de la PNL a las Ventas<sup>8</sup>**

A partir de la aplicación de la PNL a las ventas, vender se ha convertido en una relación de empatía y solidaridad en la cual ambas partes salen beneficiadas: El cliente obtiene lo que necesita, y el vendedor aumenta sus ingresos.

Las estrategias de la PNL, aplicadas a la relación vendedor-cliente se han convertido en una poderosa herramienta persuasiva que ha aumentado la satisfacción de ambas actividades (vender-comprar), haciendo que la competencia inconsciente, que es la manera de comunicarse a nivel profundo con la otra

---

<sup>8</sup> SAMBRANO, JAZMIN. *PNL Programación Neurolingüística para todo el modelo de la excelencia*. México. Editorial Alfaomega, 2000. p.97.

persona, mediante la comprensión de sus estructuras mentales (mapas) lleve a las personas a compenetrarse mucho más con la forma de pensar de los demás, entendiendo sus motivaciones, por eso, se puede aprender a reconocer cómo surge esa competencia cuando se interactúa con los clientes.

Básicamente, la PNL en ventas explora los pensamientos del cliente, sus modos peculiares de percibir el mundo, mapas, metamo-de los, señales de acceso, sistemas de representación, canales, estilos de compra, estrategias, etcétera. El vendedor aprende a observar la mayoría de los parámetros, a emplear estrategias y superestrategias que generen confianza en el cliente, y posteriormente, interviene como líder en el proceso de comunicación que es la relación vendedor-comprador, para entonces convertir esa relación en una negociación en la que ambas partes obtengan beneficios (ganar-ganar).

Cuando el vendedor aprende a escuchar activamente al cliente, comienza un intercambio en el que el producto es presentado de la mejor manera para que el cliente pueda comprender de acuerdo a su estilo particular, los beneficios que ese producto le ofrece para satisfacer sus necesidades; el vendedor utilizará tantas estrategias como le sea posible para lograr la persuasión, así nos encontramos con el anclaje, modelaje y calibración, logrando entonces las consecuencias esperadas al aplicar dichas estrategias: flexibilidad, Rapport, congruencia y sobre todo, obtener éxito en alcanzar las METAS que cada una de las partes se ha propuesto.

### **2.8.1 Estrategias para las ventas según la Programación Neurolingüística**

Hay dos puntos importantes que tomar en cuenta cuando se lleva a cabo una venta. Una es la calidad en la comunicación del vendedor y la otra es la calidad del producto. No importa qué tipo de cliente toque atender, la forma como se le recibe y se inicia la comunicación debe ser sin resistencia. Desde este momento se debe construir una relación de confianza y seguridad para que el cliente tenga la oportunidad de valorar el producto y su posible compra.

La PNL indica las siguientes estrategias para la realización de un proceso de ventas exitoso:

- a) Desde el punto de vista de PNL es importante tener en cuenta que el territorio es muy importante para saber actuar asertivamente.
- b) Cuando la venta se sitúa en el lugar del vendedor este obviamente se sentirá con mayor seguridad y fuerza para la venta que si acude fuera de su territorio a un lugar desconocido.

Cuando el vendedor sale de su territorio, hay mayor estrés debido a que el comprador tendrá otros asuntos que atender y él será parte de la lista de asuntos que atender, más no la prioridad. Lo peligroso en este momento es que el vendedor se sienta inseguro, menospreciado con baja auto estima y para protegerse actúa con agresividad que arruina la venta. Al estar con el cliente, darle espacio y no invadir su círculo de seguridad. En promedio cada persona necesita por menos unos 30 cms de espacio alrededor. Otras personas requieren de más espacio. Algunos vendedores que quieren ser muy amables se acercan demasiado al cliente, que no conocen e invaden el espacio vital. Esto los hace sentirse acorralados y sofocados. Esta es una forma de presión que algunos clientes no soportan y salen huyendo. A veces es necesario dar un paso atrás para que no se sientan invadidos, sobre todo cuando es en el territorio del cliente. Para que una venta tenga éxito se debe establecer una relación entre el vendedor y el comprador. Una relación de confianza y flexibilidad por parte del vendedor. El poder de la observación va a ser muy útil en la venta. Cualquier comportamiento del ser humano está estructurado de una manera específica. Algunas de estas estructuras son el sistema de claves oculares que son brevemente:

-Arriba visualiza

-A los lados escucha

- Abajo a la derecha está en sensaciones

- Abajo a la izquierda está en diálogo interno

Prácticamente todos poseen esas funciones, sin embargo lo que hace únicos y diferente a una persona es la forma como las secuencia y cual es más dominante en cada individuo. Si se quiere lograr confianza en el cliente es importante observar cómo funciona él para así entrar en su misma frecuencia y de esa manera entenderse. Si el vendedor es visual y tiende a hablar con rapidez y se enfrenta a un kinestésico, debe tener calma y paciencia y hablarle con mayor detenimiento para que el cliente pueda asimilar la información. Generar empatía con la velocidad de su lenguaje y la manera de ver las cosas será muy favorable para iniciar esta relación de confianza.

Otro punto importante es que la persona visual que muestra sus claves oculares correspondientes, y habla con rapidez, también va a tener un lenguaje muy preciso con expresiones visuales. La estructura está entrelazada y eso nos da una pista más de con qué tipo de cliente voy a tratar. La persona visual querrá que le enseñen el producto y seguramente su comunicación contendrá palabras con matices visuales como "quisiera ver", "yo observo mientras usted me enseña", "sí, ya veo", y preguntas sobre lo que están viendo. El auditivo será más cauteloso en su forma de hablar, sin embargo igual escogerá palabras que lo delatarán como una persona que escucha con calma. Esta persona igualmente ligará el lenguaje con esa parte que predomina en él. Usará términos auditivos como "le escucho, prosiga", "me puede explicar cómo funciona", "dígame como se enciende esto". Y la persona kinestésica hará lo mismo con su lenguaje y estará más enfocada en querer tocar el producto y ver qué se siente. Su lenguaje podrá incluir algo así: "quiero ver si es cómodo", "lo podemos probar", "es práctico y ligero".

Al escuchar las diferentes formas de expresarse, lo importante es olvidarse un poco de cómo me expreso yo y entrar en la frecuencia de la otra persona. Si el cliente está interesado en una explicación, me voy a la explicación. Si el cliente quiere tocar y sentir el producto, hay que darle gusto. Y muy importante usar el mismo tipo de palabras que usa el cliente. Porque las mismas palabras tendrán el sentido que le da el cliente y palabras similares no siempre tienen el mismo sentido para las personas.

Si usa términos visuales, hay que repetirlos pues eso lo va a entender mejor que si se utilizan otras. Al cambiar las palabras ya no tienen el mismo sentido y se sale de la frecuencia del cliente. Para lograr esto es necesario estar muy alerta y con mucha concentración para seguir al cliente con sus patrones lingüísticos. A estas técnicas de empatizar con el cliente en cuanto a su forma de valorar el mundo externo, si es visual, auditivo o kinestésico, de igualar la velocidad de su forma de hablar, corresponder a su lenguaje con las mismas palabras se le llama acompañar. Hacer esto como entrenamiento con cada cliente llevará a instalar un programa automático donde se podrá hacer sin pensar porque la mente ya aprendió lo que hay que hacer en cada situación.

## **2.8.2 Principios de Programación Neurolingüística de compra-venta<sup>9</sup>**

### **a) Usted no tiene nada que vender si no hay alguien que compre**

Esto elegantemente nos recuerda no comenzar con nuestro mapa para vender, sino primero chequear el territorio. En otras palabras, active su agudeza sensorial, abra sus ojos, oídos, piel, etc. y mire alrededor. ¿Ve a algún comprador? No alucine un comprador en cada persona frente a usted. No asuma eso. Muchísimas personas dan la impresión de que muestran señales de "actividad de comprar", pero solo están pasando el tiempo. No salieron a comprar. Aquí necesitamos chequear y no imponer nuestro mapa a la otra persona. Tenemos primero que calificar a la gente para ver si tienen una necesidad. Hacer otra cosa prepara al vendedor para la frustración y desilusión, y deja en el comprador la sensación de haber sido manipulado y presionado.

### **b) La relación viene primero, después la tarea**

Después de todo, cuando interactuamos al comunicarnos y relacionarnos con cualquiera, para cualquier propósito o tarea (sea educación, terapia, ley,

---

<sup>9</sup> MADERA, MARIA DEL CARMEN. *Estrategias de Ventas y Negocios con Técnicas de PNL y Tecnología Colinde*. México, Editorial Panorama S.A. de C.V, 2003. p.150.



medicina, criar a los hijos, etc.), primero chequeamos para ver cuál es nuestra posición respecto a esa persona y cuál la de esa persona respecto a nosotros.

En otras palabras, siempre acompasamos, acompasamos, acompasamos y entonces liderizamos. Comenzamos por igualar el modelo del mundo de esa persona y con las herramientas de la PNL, podemos hacer esto físicamente, emocionalmente y conceptualmente.

En efecto, la actitud de la PNL es que el individuo, como persona, importa más que cualquier tarea o producto que nos gustaría llevar a esa persona a comprar. Nosotros tomamos esta actitud, de hecho, debido a que, después de todo, la gente tiende a que no le guste ser tratada como números o como objetos.

### **c) El comprador tiene las respuestas, el vendedor tiene las preguntas**

Esto se correlaciona con el estribillo que a menudo Bandler repite: "La gente no está mal, la gente funciona perfectamente bien. Por supuesto, lo que hacen puede que no sea muy divertido, ¡pero lo hacen una y otra vez, metódica y regularmente!".

El Enfoque de Facilitación al Cliente, para vender, plantea evitar aproximarse a la gente desde la posición de un "experto superior", ¡que sabe lo que él o ella necesita! En lugar de eso, nosotros reconocemos y respetamos los recursos internos de la persona, sus habilidades, competencias, singularidad, etc. Y esto, en consecuencia, nos lleva a hacer gran cantidad de preguntas (preguntas de Meta-Modelo, preguntas de Meta-Programas, preguntas del Modelo SCORE) con el fin de descubrir el Estado Actual de la persona y su Estado Deseado. En concordancia con esto, también reconocemos que la persona solamente tiene un "problema", si él o ella experimentan una brecha entre el Estado Presente y el Estado Deseado.

**d) Servir es la meta; descubrir es el resultado; una venta puede ser la solución**

Esta introducción de la idea de servicio puede parecer extraña al principio. Sin embargo, tal idea realmente habla acerca del estado y meta-estado de recursos, del vendedor. Cuando al vender, adoptamos una actitud de servicio respecto a lo que vendemos, sea un producto o un servicio, entonces adoptamos más la posición de un explorador que la del "experto sábelo todo" que le va a decir a la gente lo que necesita. Aún más recientemente, Jeffrey Gitomer (1998), autor de The Sales Bible, ha escrito un trabajo completo acerca de la extrema importancia de un servicio al cliente memorable, de primera clase, con el impactante título de La Satisfacción del Cliente es Invalorable; La Lealtad del Cliente no tiene Precio.

Esto corresponde a la idea de marco de abundancia, en PNL. Cuando venimos del marco de que vivimos en un mundo de plenitud y oportunidad, y no uno de carestía, entonces no tenemos que hacer una venta, no tenemos que presionar a una persona dada. Más bien, nos sentimos más libres para explorar, para facilitar y para descubrir. Para hacer esto, usamos un gran número de preguntas tipo Meta-Modelo. Esto nos capacita para ocupar a una persona en el descubrimiento de su modelo del mundo, con el fin de especificar metas, objetivos, intenciones, etc. Y nosotros hacemos esto como un servicio en consideración a la singularidad de la persona. Si el descubrimiento lleva a que nosotros o la persona considere nuestro producto o servicio, entonces enriquece a ambas partes, en una forma gana-gana.

**e) La gente compra (típicamente) cuando no pueden satisfacer sus propias necesidades**

Mientras muchos compran cuando pueden satisfacer sus necesidades, también han comprado cosas que no llenan necesidades y solo quieren gastar su dinero. Otras razones y propósitos los mueven. Y esto se hace realidad con gran fuerza con aquellos que se convierten en compradores compulsivos.

Sin embargo, típicamente solo compramos cuando no podemos satisfacer alguna necesidad. Esto explica algunos de los sentimientos negativos que los vendedores pueden encontrar cuando venden. A menudo la gente se presenta a examinar productos o servicios, toman decisiones sobre qué comprar, etc., solamente cuando han sentido la motivación "alejarse de" que ellos necesitan para comprar porque no pueden satisfacer la necesidad por sí mismos. Las llantas están lisas y ellos tienen que reemplazarlas. La transmisión se ha cerrado. Los empleados están malhumorados por todo el estrés que enfrentan y necesitan entrenamiento en habilidades de control del estrés.

**f) La gente compra usando sus propios patrones de compra, no los patrones de venta del vendedor**

Esto destaca la diferencia entre algunos de los antiguos modelos de ventas, y los nuevos. Bajo el viejo enfoque de Ponle Presión, los vendedores asumían que la gente compraba, o debería comprar de acuerdo a cómo ellos vendían. Hacer esto garantiza la frustración. El enfoque de la PNL reconoce que cada quien se mueve a través del mundo con sus mapas mentales del mundo y por consiguiente usa sus propias estrategias para comprar. La gente tiene sus estrategias para sentirse motivada, para poner en práctica sus decisiones, para relacionarse con vendedores, etc. De manera que nosotros comenzamos con los patrones de compra de la persona, en lugar de utilizar nuestra manera preferida de vender. Ya que la gente opera sobre el mundo desde sus propios modelos: sus valores, creencias, marcos de referencia, intereses, razonamientos, etc., inevitable e inescapablemente usan sus propias estrategias, Meta-Programas (filtros perceptuales), historias de aprendizaje y Meta-Estados.

Cuando intentamos imponer nuestra estrategia de ventas a un prospecto, con respecto a cómo pensar, sentir, responder, etc., esto sólo hace el proceso más difícil. Esto sólo incrementa la posibilidad de que haya "resistencia". Esto sólo nos ciega al proceso de esa persona.

## **3. COMUNICACIÓN**

### **3.1 Concepto**

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado<sup>10</sup>.

### **3.2 Elementos de la Comunicación**

Los elementos o factores de la comunicación humana son: fuente, emisor o codificador, código (reglas del signo, símbolo), mensaje (bajo un código), receptor o decodificador, canal, referente, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno o mensaje secundario).

a) Fuente: Es el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: de donde nace el mensaje primario.

b) Emisor o codificador: Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

c)Receptor: Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el feed-back o retroalimentación.

d) Código: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera

---

<sup>10</sup> VANRIEL,CEES. *Comunicación Corporativa*. Madrid, Editorial Prentice Hall , 1997, p. 64

arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo. Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; los algoritmos en la informática, todo lo que nos rodea son códigos.

e) Mensaje: Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

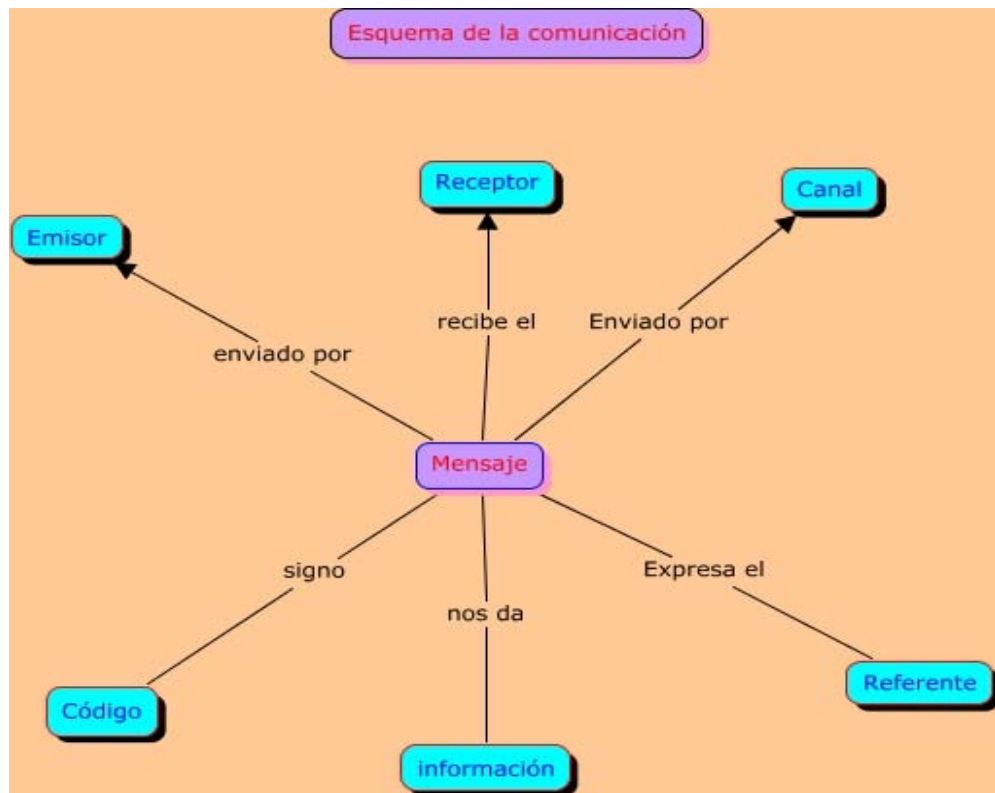
f) Canal: Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

g) Referente: Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

h) Interferencia o barrera: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio. También suele llamarse ruido.

i) Retroalimentación: Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta sea deseada o no. Logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Puede ser positiva (cuando fomenta la comunicación) o negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación).

## Esquema de la Comunicación



Fuente: Libro Comunicación Administrativa. Costa Rica Editorial Universidad Estatal a distancia, 2002, p.264.

### 3.3 Tipos de Comunicación

- a. Personales: Se clasifican como personales todas aquellas comunicaciones emitidas por un usuario hacia el medio administrativo (solicitud, reclamo, constancias que debe presentar el usuario).
- b. Administrativas: Las comunicaciones administrativas corresponden a las emitidas por las instituciones del estado que pueden ser dirigidas individualmente a las personas de otras empresas o instituciones (permisos, certificaciones, solicitudes, notificaciones).

c. Comerciales: Las comunicaciones comerciales son las que parten del medio comercial al medio administrativo o viceversa. La esfera comercial y administrativa se complementa pues una depende de la otra.

### **3.4 Propósito de la Comunicación**

Se sabe que el lenguaje en la comunicación, es el medio que el hombre utiliza para ponerse en contacto con sus semejantes y con base en la premisa de que el hombre utiliza para ponerse en contacto con sus semejantes y con base de que la premisa de que el hombre por su carácter eminentemente social no puede vivir aislado de los demás. Esta necesidad lo ha llevado a través del tiempo, a desarrollar sistemas de nuevas técnicas y el perfeccionamiento de las ya existentes ha contribuido a alcanzar niveles jamás imaginados. Sin embargo, a pesar de todos esos logros, la palabra sigue siendo el medio más directo y exacto de comunicación. Nuestra capacidad de convivencia puede medirse por nuestra capacidad de comunicación. Así la finalidad de la comunicación consiste en conseguir que el hombre se adecue al ambiente que lo rodea, a su convivencia con los demás y desarrolle diferentes técnicas y medios de comunicación para realizarse plenamente en la profesión y en el trabajo.

Se encuentran diferentes formas de definir la comunicación:

- a. Comunicación es la acción y efecto de comunicar algo o de comunicarse
- b. Correspondencia o reciprocidad amistosa entre 2 o más personas
- c. Hacer a otro participe de lo que uno tiene
- d. Es el intercambio de mundos de experiencias entre 2 personas

A pesar de las diferentes formas de definir la comunicación que puedan presentarse, cualquiera que sea la forma, esta tendrá el apoyo del lenguaje y aun en las múltiples manifestaciones en que esta pueda darse: la moda, la música, la escultura, la publicidad.

### **3.5 Comunicación Interpersonal**

Las relaciones interpersonales entre los empleados, superiores y el público incluyen una gran variedad de factores condicionados por los intereses que estén en juego, los cuales pueden ser:

- Forma de tratamiento
- Tono de voz
- Vocabulario

Debe incluirse en esta comunicación, los aspectos de presentación personal y atención pronta, pues aunque no son formas de comunicación verbal, constituyen el marco contextual.

La comunicación interpersonal, en principio supone un contacto visual entre los participantes, que intercambian continuamente de funciones (de emisor, receptor y viceversa). La inteligencia humana ha adquirido un grado de superdesarrollo y ha realizado inventos e innovaciones imposibles de imaginar en el campo de la comunicación. Tanto en el aspecto oral como en el escrito las técnicas modernas ofrecen multitud de posibilidades, todas ellas tendientes a facilitar la comunicación entre las personas.

Algunos obstáculos que tienden a desaparecer son: Las barreras del lenguaje, las distancias, las diferencias de razas, la práctica de costumbres.

#### **3.5.1 Importancia de la Comunicación Oral**

Las reglas gramaticales existentes en la comunicación oral dictan normas para que el lenguaje usado sea correcto y fácilmente comprensible para los demás. Las palabras se deben sujetar a un orden preestablecido sino el lenguaje resultaría incomprensible. Se debe tener en cuenta que la palabra es el instrumento básico de la comunicación oral y su perfecto uso requiere estas dos condiciones:



- Conseguir una forma de expresión correcta, clara y directa, que llegue al interlocutor para que la entienda y la asimile perfectamente.
- Evitar que con ambigüedades y confusiones trabadas en la expresión, el oyente se haga una idea distinta o falsa de lo que se pretende decir.

## **3.6 Comunicación Organizacional**

### **3.6.1 Clases de Comunicación Oral.**

Al tener una comunicación con la categoría jerárquica existen tres clases de comunicaciones:

1. La comunicación con superiores que es aquella que condiciona al oyente en cumplir una serie de normas de respeto, corrección y atención, así como pensar siempre que su formación y conocimientos son dignos de estos requisitos.
2. La comunicación con inferiores requiere una adaptación total a la mentalidad de quien escucha, no exenta en ningún momento de la debida cortesía, lenguaje sencillo y buen trato.
3. La comunicación con iguales tiene un marco de desenvolvimiento de más igualdad, puesto que la confianza y amistad que implica permite suprimir otros condicionamientos.

## **3.7 Comunicación Escrita**

Actualmente gracias a la comunicación escrita, el ser humano se pone en contacto con otras personas que se encuentran lejos de él, que reciben su mensaje y que lo contestan según la urgencia de un asunto tratado. Al igual que la comunicación oral, la escrita también se apoya en las reglas gramaticales existentes. Aparte de ellas y por condicionamientos muy especiales, la comunicación escrita se desarrolla atendiéndose a: Categoría de personas, asunto por tratar, importancia del mensaje, momento en que se envía, claridad y limpieza. Como norma superior a todas las anteriores, se debe tener presente la claridad en la comunicación, que debe ser perfecta.

Puntos importantes de la comunicación escrita:

- Es más concisa y clara
- Mentalmente se ubica a la altura de la persona a quien va dirigida
- Expone las ideas de una manera atractiva para captar la atención
- Puede impresionar más directamente al receptor, porque da la sensación de que ha sido escrita solo para él.

### **3.8 Comunicación Corporativa**

La comunicación corporativa es el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivos relevantes. Cada partida de comunicación debe transportar y acentuar la identidad corporativa<sup>11</sup>.

Otra definición importante de comunicación corporativa es la que sostiene que esta es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, esta armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Las ideas básicas a la comunicación corporativa son relevantes, tanto para las empresas privadas como para el público y las organizaciones no lucrativas.

Por varias razones, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de crear una imagen favorable. Como resultado hay una tendencia a que la comunicación corporativa sea asociada, en especial, a las empresas.

Sin embargo, ahora se presiona, cada vez más, a las instituciones gubernamentales, para que den buena cuenta de sí mismos, por lo que la necesidad de prestar atención a estos asuntos es, por lo menos, igual al de las empresas comerciales.

---

<sup>11</sup> LOPEZ MADIGAL, DAMARIS. *Comunicación Administrativa*. Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2002, p.264.

### **3.9 Tipos de Comunicación Organizativa**

- a) Relaciones Públicas: Son la función de la gestión que establece y mantiene relaciones mutuas y beneficiosas entre una organización y el público, del cual depende su éxito o fracaso.
- b) Comunicación Ambiental: Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos objetivos internos y externos, y asegurando su participación. Esto significa, por un lado, permitir que los públicos objetivos contribuyan al cuidado ambiental dentro de la compañía y por otro lado establecer una imagen ambiental conveniente entre públicos objetivo externos, coordinando actividades de comunicación.
- c) Comunicación del mercado laboral : Instrumento de gestión que utiliza la integración planificada y la aplicación de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, tanto hacia empleados potenciales como hacia personas o instituciones que juegan un papel importante para atraerlos.
- d) Publicidad Empresarial: Comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar o cambiar la imagen empresarial de una organización.
- e) Comunicación interna: Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias.

### **3.10 Comunicación Integrada de Marketing**

Implica una óptima integración de los elementos de la mezcla de marketing aparte de los de la comunicación y el elemento principal es la venta personal. Esto puede lograrse solo si los diferentes elementos del mix de comunicación están cuidadosamente coordinadas durante la planificación inicial. El personal responsable de dichos elementos debe mantener consultas intensas, en caso contrario, existe el peligro de que aparezcan inconsistencias y contradicciones.

Un acercamiento a la integración llevara a una situación en la que el todo es mayor que la suma de sus partes. En otras palabras, se crea sinergia.

### **3.10.1 Fases de la comunicación de integración de marketing**

- a) Medios de publicidad integrada: Significa alcanzar la mejor y mas completa mezcla de los medios de comunicación disponibles para transmitir un mensaje.
- b) Publicidad Integrada: Termino que incluye la integración de los medios de publicidad, publicidad directa, y packaging.
- c) Medios de comunicación integrada: La meta en esta fase es la de una óptima coordinación de los medios de publicidad, publicidad directa, publicidad editorial, ubicación y promoción del producto de la marca o nombre del producto, mediante el patrocinio.
- d) Comunicación integrada: En esta quinta fase la aplicación de elementos de comunicación, ante todo adaptados para el marketing, se extiende a otras funciones de la empresa. Llegado este punto la comunicación debe ser coordinada a través de funciones empresariales y públicos objetivo, para así prevenir la aparición de contradicciones que dañarían la imagen de la empresa.

### **3.11 Comunicación Corporativa**

Las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa se resumen de la siguiente manera:

1. Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción “estrategia – imagen – identidad”
2. Desarrollar el perfil de la empresa tras la marca
3. Indicar quien debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisión sobre asuntos relacionados con la comunicación.

La comunicación corporativa debe entenderse como una nueva visión del rol de la comunicación, tanto dentro de la organización como en las interrelaciones entre la organización y su entorno.

### **3.12 Comunicación Efectiva**

Es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz". A través de la palabra pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa. Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante- todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva aún intuitivamente sus ideas, propósitos y emociones. Sólo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir; pero sobre todo lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a lo que realmente buscamos.

Por medio de la comunicación es que nos relacionamos con el otro, construimos equipos, nos organizamos en sociedades o proyectos empresariales, educacionales, barriales, familiares y de pareja.

#### **3.12.1 Nueve reglas para una Comunicación Efectiva**

La comunicación es una habilidad que requiere mucha disciplina y trabajo por lo cual es necesario aplicar una serie de reglas que permitan lograr una comunicación efectiva entre las que se mencionan las siguientes:

- 1. Búsque algo en Común.** La meta de la comunicación es conectarse con otra persona. Para que esto sea posible primero debe saber de dónde viene y que hace. Considere a un niño de 3 años y medio que come una manzana en el asiento de la parte de atrás del automóvil cuándo preguntó, "¿Papá, por qué está poniéndose mi manzana castaña"? "Porque," su papá explicó,

"después de que comiste la cáscara, la carne de la manzana entró en el contacto con el aire la oxidó, lo que cambia su estructura molecular y así la convierte en un color diferente". Entonces el niño preguntó, "Papá, ¿estás hablando conmigo?". Hable en un nivel apropiado y observe la efectividad de la conversación.

2. **Escuche.** Concentrarse totalmente en lo que la otra persona está diciendo verbalmente, físicamente y emocionalmente.
3. **Escuche realmente.** Librarse de los filtros personales, asunciones, juicios y creencias que disfrazan lo que se oye y la manera que se oye.
4. **Evite distracciones.** Para realmente escuchar lo que la otra persona está diciendo sea disciplinado. Evitar interrupciones, permitir que la otra persona termine de pensar. No terminar frases o poner palabras en la boca de los demás. Ser paciente y mostrar respeto genuino ante ellos. Evitar la tentación para dar un consejo no deseado.
5. **Sea Claro.** Hay numerosas maneras de guardar la mudanza de la conversación diplomáticamente. Nivelar el volumen de la voz para asegurarse que se escuchó lo que pensó. No asumir nada. Ser sincero.
6. **Mantenga credibilidad.** Ser sincero en su diálogo. Decir lo que quiere decir y ser congruente con lo que se dice. Ser abierto, honrado y franco. Permitir que las acciones apoyen las palabras.
7. **Manténgase tranquilo.** Ante lo que podría percibirse como un ataque personal, permanezca tranquilo. No tomar las cosas de manera personal.
8. **Sea positivo.** No hablar de los demás a sus espaldas ya que se perdería la confianza y respeto de otros. Evitar el uso de idioma ofensivo, chistes y comentarios fuera de lugar, humor étnico o racial o algo que podría ofender a alguien más.
9. **Coordine sus acciones con sus palabras.** No es solo lo que se dice sino como se dice. Los estudios muestran que de lo que se dice (las palabras) cuenta sólo el 7% para lo que otros perciben. El 93% depende de la comunicación visual, expresión facial, y tono de la voz. Reconozca las barreras no-verbales a la comunicación eficaz, y asegurarse de que el tono de la voz, postura, gestos y movimientos apoyan las palabras.

## 4. MERCADEO

### 4.1 Concepto

El mercadeo es un sistema de actividades mercantiles proyectado para planear, establecer precios, promover y distribuir algo de valor, que satisfaga deseos, tanto de consumidores domésticos como de usuarios industriales. La Asociación Americana de Mercadeo, ha definido el mercadeo como la realización de las actividades comerciales que encausan el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario<sup>12</sup>.

La necesidad del mercadeo se incrementa en la medida en que el sistema económico de un país se desarrolla. Las organizaciones especializadas y de producción en gran escala requieren mercados de gran volumen para distribuir sus productos. Para llegar a esos mercados, se necesita emplear una gran variedad de organizaciones e instituciones que ejecutan diferentes funciones de mercadeo: mayoristas, detallistas, agencias de transporte, firmas de almacenamiento, etc. Estos mercados existen, a su vez, debido a la diversidad de los deseos humanos, diversidad que se extiende no solo a las necesidades básicas de la vida, sino también a un número mucho mayor de necesidades adquiridas como resultado de las aparentemente limitadas posibilidades que tiene el ser humano para ampliar sus ambiciones.

Para servir adecuadamente un mercado, cualquier ejecutivo del mercadeo debe conocer las características de los consumidores o usuarios: sus necesidades y deseos, poder de compra, costumbres, hábitos y preferencias. Debe estar alerta acerca de las actividades de la competencia, los productos que vende y los precios que fija. Además, los mercados cambian constantemente, nuevos clientes llegan al mercado, los ingresos reales suben y bajan, las necesidades y deseos de las personas cambian.

---

<sup>12</sup> CESPEDS SANZ. *Principios de Mercadeo*. Bogotá, Editorial ECOE diions, 2001. p.115.

## **4.2 Etapas de Evolución del Mercadeo**

a) Etapa de Producción: La empresa está orientada hacia la producción y los ejecutivos e ingenieros mantienen los objetivos en la calidad de los productos. Las personas compran un producto que está bien hecho y tienen además un precio razonable; el gerente de ventas dirige un cuerpo de ventas, pero aun no se resalta la importancia del mercadeo.

b) Etapa de Ventas: Después de la depresión americana de 1930 se vio claramente que lo importante no era producir suficientes productos, el problema estaba en poder vender la producción, puesto que fabricar un producto bueno no era garantía de éxito en el mercado; por lo tanto se dio más importancia a las ventas y a los ejecutivos de ventas.

c) Etapa de Mercadeo: Coordinación de mercadeo orientada al consumidor y a un volumen de ventas con utilidades. En esta etapa, funciones que eran del gerente de producción o de otros gerentes pasan a ser responsabilidades del mercadeo.

Como por ejemplo: Publicidad, Promoción de ventas, Investigación de mercados, Análisis y control de ventas, Presupuesto de ventas, Pronostico de ventas, Planeación de canales, Control de inventarios, Programación de producción, Distribución física. El mercadeo debe tener participación en todas las políticas y planes de corto y largo plazo de la compañía.

## **4.3 Factores básicos del Mercadeo**

Los factores que constituyen la base del sistema de mercadeo de una compañía son: el producto, la estructura de precios, las actividades promocionales, el sistema de distribución, el empaque, el servicio postventa, las relaciones públicas, la marca y la logística.

a) El producto: Lo importante aquí es que se realice una planeación suficiente para cambiar productos existentes, agregar nuevos y tomar otras decisiones en lo referente a marcas, empaques y otras características.



b) El precio: Lo importante en este punto es la determinación correcta del precio y establecimiento de políticas de descuentos, pago de fletes, entre otros.

c) La promoción: Es el componente que utiliza para persuadir e informar al mercado de los productos de una compañía. Las actividades promocionales principales son: la publicidad, venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas.

d) La distribución: Seleccionar y administrar los canales comerciales, que intervendrán en el traslado de los productos al mercado correcto, momento apropiado y siguiendo la ruta legal, física e institucional.

#### **4.4 Importancia del Mercadeo**

El proceso del mercadeo comprende aspectos físicos y mentales; físicos porque las mercancías deben ser transportadas a los lugares donde se requieren y en el momento en que son necesitadas. Mentales, porque los vendedores deben saber lo que los compradores quieren, y estos deben saber lo que está a la venta.

#### **4.5 Funciones del Mercadeo**

a) Funciones de intercambio:

- Ventas
- Compras

b) Funciones Facilitadoras:

- Financiamiento
- Seguro contra riesgo
- Información de mercados
- Estandarización

### c) Funciones Físicas

-Transporte

-Almacenamiento

## **4.6 Concepto de Mercado**

El mercado es el conjunto de consumidores individuales que pueden, quieren y están dispuestos a comprar un producto dado. En este sentido, el fabricante o el distribuidor utilizan la palabra mercado posesivamente y con un significado de presente o futuro.

### **4.6.1 Estudio del Mercado**

El mercado es el objetivo de la producción y tiene que definirse, clasificarse, evaluarse, interpretarse y medirse antes de fabricar las mercancías.

Las investigaciones sobre los productos se realizan teniendo en cuenta el mercado.

Evidentemente, el mercado del producto o del fabricante suele dividirse en 2 partes:

- Clientes inmediatos que son los mayoristas y los detallistas a los que vende.
- El mercado final que son los diferentes consumidores para los cuales se producen o se fabrican los artículos.

El mercado en el sentido de consumidores colectivos, no debe considerarse exclusivamente como fuerza abstracta, inanimada, e impersonal consumidora. Aunque el mercado puede tener tendencias económicas, la distribución de la población y otros factores concierne principalmente al consumidor individual, altamente personal y animado a sus motivos y hábitos de compra.

El estudio del mercado puede ser estadístico, pero el estímulo de la inclinación del consumidor individual a comprar es fundamental para la venta. Y el acceso al consumidor individual es en gran parte psicológico. Por consiguiente, cualquier estudio de datos sobre el mercado implica, de manera muy concreta, dos clases de datos: Cuantitativos y Cualitativos.

#### **4.6.2 Tipos de Mercado**

Los mercados cualesquiera que sean, estarán siempre clasificados tanto para los consumidores como para los productores.

Muchos productos podrán clasificarse bajo diferentes tipos y pertenecen a varias clases, entre los que se encuentran:

##### **1. Según área geográfica:**

- Locales: Son los mercados que se localizan en un área geográfica restringida como un municipio. Sirven para acercar los productos de consumo a la comunidad.
- Regionales: Son mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica; allí aparecen compradores y vendedores de diferentes municipios.
- Nacionales: Son los mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país, también se les llama mercado interno.
- Mundiales: Es el que sucede entre países, el mercado de importaciones y exportaciones puede también ser incluido.

##### **2. Según lo que ofrece:**

- De mercancías: Cuando en el mercado se ofrecen objetos producidos especialmente para vender y toman el nombre de bien.
- De servicios: Son aquellos en los que se ofrecen servicios, no bienes.

### 3. Según la competencia que se establezca en el mercado:

- De competencia perfecta: Consta de muchos compradores y muchos vendedores que comercian una mercancía homogénea y donde ninguno en forma aislada tiene gran influencia en el precio del mercado actual.
- Competencia monopolística: Es el mercado en el cual los compradores ven diferentes ofertas y pagaran diferentes precios, dependiendo de la marca del producto, calidad, estilo.
- Competencia imperfecta: Es aquel en el que el mínimo de oferentes o demandantes es reducido, estos intervienen para modificar los precios.

## 4.7 Mercado Objetivo

Es un conjunto de clientes bien definido cuyas necesidades una determinada compañía planea satisfacer y hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia. La selección cuidadosa y la definición precisa del mercado objetivo o mercado meta son esenciales para el desarrollo de una mezcla efectiva de mercadeo. La selección del mercado meta se ve influida por la mezcla de mercadeo que la organización puede desarrollar. Para llegar al mercado objetivo se debe realizar primero una segmentación de mercado la cual va por etapas, seleccionando primero en forma global los segmentos. Vistos los segmentos generales, se escoge uno en particular; pero aun este segmento del mercado puede ser muy grande para que la compañía pueda atenderlo, en tal caso se sigue con la sub-segmentación.

## 5. VENTAS

### 5.1 Concepto <sup>13</sup>

Es considerado como una forma de acceso al mercado que es practicada por la mayor parte de empresas que tiene una saturación en su producción y cuyo objetivo es vender lo que producen, en lugar de producir lo que el mercado desea.

---

<sup>13</sup> LOPEZ HUENGO, MARIA DE LOS ANGLEES, *Operaciones de Venta*. España, Editorial THOMPSON, 2006, p. 55.

## 5.2 Etapas de Venta

Sea cual fuere el artículo que se venda, sea cual fuere el cliente, tomar en cuenta las seis etapas siguientes:

- Logre la atención: al primer contacto con el cliente. En la iniciación de la venta
- Despertar el interés – convenza: con la argumentación. Con la demostración. Con la degustación.
- Existe el deseo de compra.
- Elimine las objeciones.
- Concluye la venta.
- Termine la visita oportunamente.

## 5.3 Principios de Ventas

**1. Control de la Actitud:** No se puede cambiar a los clientes, y quizás tampoco el producto o el servicio que se vende. Sin embargo, la única puerta que queda es la actitud.

**2. Habilidad para vender:** Se debe revisar y actualizar las habilidades como vendedores.

**3. Habilidad para comunicarse:** La creciente falta de tiempo de los clientes hace que se desarrollen habilidades para comunicar de forma más clara y concisa sin perder el entusiasmo ni la convicción. Para esto es muy útil la PNL ya que es una herramienta de comunicación muy efectiva.

**4. Habilidad de organización:** Cada día se pide que se haga más en el mismo tiempo o hasta en menos. Para lograrlo y no morir en el intento, se debe estar organizado. La organización es mental y está relacionado con conocer las prioridades, no solo con seguir un procedimiento. Existen personas ordenadas pero desorganizadas. Pues siguen una rutina y no permiten flexibilidad en la misma; no están pendientes de las prioridades.

## 5.4 Factores de Éxito en la Venta <sup>14</sup>

### ➤ Precio

Las decisiones sobre precio incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas, como: costos, márgenes, descuentos; fijación de precios a un sólo producto; fijación de precios a una línea de productos.

### ➤ La Distribución

Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera de que se facilite y estimule su adquisición, por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

### ➤ Actitud

La actitud tiene que ver con la forma de presentarse a sí mismo, su aspecto, vestimenta, el coche que conduce, pero por encima de todos los sentimientos que abriga acerca de sí mismo y de lo que hace.

## 5.5 Técnica de cierre de ventas

### a) Cierre básico

Este es también llamado Cierre Directo y es el caso citado como ejemplo, es donde se le hace una pregunta directa al cliente que solo puede responder por sí o por no, casi siempre el vendedor tiende a usar este tipo de cierre pues siente que está todo dicho, muchos vendedores lo usan para descubrir objeciones o quejas y pasar a otro tipo de cierre.

---

<sup>14</sup> CESPDS SAENZ, *Principios de Mercadeo*. Bogotá, Editorial ECOE EDICIONES, 2001. p. 242.

## **b) Cierre con alternativas**

No deja de ser un cierre directo, la diferencia es que se le plantea al cliente una opción de compra:

-Por cual se decide el a o el b? firme aquí

-Paga en efectivo cheque o tarjeta? lo acompaño a la caja

Este cierre le permite al cliente sentir que el que maneja la situación es él y no el vendedor, es una buena técnica de cierre en tanto y en cuanto el cliente no se asuste y debe ser usada cuando se reciben las señales para esto.

## **c) Cierre del formulario de pedido**

El formulario de pedido debe estar siempre cerca del vendedor y a la vista del cliente, esto no solo nos hará ahorrar tiempo sino que también dará al cliente la idea de que ya firmó el pedido o acuerdo, muchos vendedores usan esta técnica como la preferida y suelen aplicarla cuando han agotado todas las expectativas del cliente.

## **d) Cierre por preocupación:**

Si bien este tipo de cierre es muy usado no significa que sea el más adecuado para mayoría de las personas pues el cliente puede presuponer que lo estamos presionando.

## **5.6 Concepto de Departamento de Ventas**

El departamento de ventas es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales.

## **5.7 Funciones del Departamento de Ventas**

### **a) Administrativas:**

Comprende entre otras labores formular normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, entre otras.

b) Operativas:

Comprende las obligaciones propiamente dichas que tienen los directivos de ventas, jefes de zonas, supervisores, destacando las siguientes:

- Supervisar y valorar a los vendedores.
- Resolver problemas de distribución física.
- Establecer contactos con intermediarios.
- Definir territorio de ventas.
- Organizar promociones comerciales: ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuyen a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas, los minoristas vendan los productos.
- Realizar contrataciones del personal.
- Realizar juntas y reuniones periódicas sobre ventas.
- Realizar estudios de mercado: el conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se deben recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencias de la demanda.

c) Técnicas

Son actividades que realizan los jefes técnicos y sus auxiliares, relacionadas con asistencia y consejo especializado a los ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas.

Se coordinan con los gerentes de ventas y ayudan a solucionar los problemas que encierran los mercados, a través de investigaciones y técnicas de mercado.

## **5.8 Planificación de las ventas**

Consiste en establecer la forma en la que clasifican las actividades de los vendedores, para desarrollar un mejor control, coordinación y funcionamiento de la gestión de la empresa. Las formas de organización de las ventas son:



### **a) Por Zona Geográfica**

El trabajo se realiza en distritos o territorios geográficos, asigna uno o más responsables en cada zona en particular. Está indicada en los que es necesario separar las responsabilidades de los vendedores para atender eficazmente las operaciones comerciales desarrolladas en localidades de los vendedores en localidades apartadas. Las divisiones también se realizan por áreas comerciales.

Los vendedores pueden vender cualquier línea pero a los clientes de su zona únicamente. Una de las ventajas que tiene este tipo de organización es que los vendedores llegan a conocer profundamente las particularidades de la zona asignada. Sin embargo, no llegan a especializarse en un producto o servicio determinado. Esta organización, proporciona a los directivos de venta información directamente sobre los clientes, así como contrarrestar más eficazmente a la competencia local.

### **b) Líneas de Producto**

En las empresas que distribuyen distintos productos o servicios especializados, la organización de ventas suele dividirse en líneas. Los vendedores asumen responsabilidades únicamente sobre el crecimiento de las líneas asignadas pudiendo venderlas en cualquier zona. Este tipo de organización permite a los vendedores especializarse en productos y servicios específicos. Sin embargo, no llegan a conocer en profundidad a los clientes de una zona en particular.

### **c) Por Clientes**

Las firmas comerciales que venden a distintos segmentos pueden organizar la función de ventas por tipos de clientes, ya sean estos intermediarios o consumidores finales. La ventaja de este tipo de organización es que permite un conocimiento profundo de los clientes, en sus motivos de compra y necesidades específicas por lo que se logra una gran especialización.

#### **d) Por Funciones**

No todas las personas que trabajan en el departamento de ventas desarrollan las mismas funciones y tampoco todas se dedican a generar pedidos directos. Los vendedores se especializan en ciertos aspectos de la venta como la promoción, el asesoramiento, la toma de pedidos, la venta por teléfono.

### **5.9 Objetivo de Ventas**

Primer objetivo (vender): se pretende alcanzar un cierto volumen de ventas. Segundo objetivo (obtener una cuota de mercado importante): el objetivo de ventas se formula como un porcentaje del mercado total. Tercer objetivo (rentabilidad): los objetivos por mercados y productos pueden definirse en términos de beneficios o de rentabilidad. Cuarto objetivo (de imagen): el objetivo puede estar relacionado con la imagen de la empresa o del producto en un cierto mercado.

### **5.10 Métodos de Venta**

a) Ventas a Distancia: Se trata de un método en el que no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor. A continuación se mencionan los tipos de ventas a distancia que existen:

- Venta por correspondencia: en este caso las ventas se realizan a través del catálogo enviado directamente por correo.
- Venta por video: consiste en el envío por correspondencia de un video al posible cliente potencial.
- La televenta: Es toda venta que se realice por televisión.

b) Ventas Personales: Se caracteriza porque supone un contacto directo entre comprador y vendedor. Ejemplo de ventas personales:

- Venta dentro del establecimiento o interna:
- Venta directa
- Venta en libre servicio
- Ventas en ferias, salones y exhibiciones

c) Venta fuera del establecimiento o externa: Ejemplo

- Venta a domicilio
- Venta ambulante
- Autoventa

d) Ventas Multinivel

Constituyen una forma especial de venta personal en la que se constituye un área de vendedores independientes.

## 5.11 Fases de Venta

La venta es un proceso que se desarrolla de una forma ordenada y secuencial, y por tanto tiene diferentes fases fácilmente identificables:

### a) Localización y calificación de los clientes

Evidentemente una empresa comercial tiene productos que vender por tanto lo que necesita es encontrar a los clientes dispuestos a comprar. La búsqueda de los clientes tienen dos momentos la localización del cliente y la calificación de los clientes. Para realizar una operación de ventas es preciso tener dos elementos: el producto y el cliente.

### b) Acercamiento al Cliente

Con la lista de prioridades de la mano se procede a preparar el acceso a los clientes con el fin de lograr una entrevista de venta. Este acercamiento se puede descomponer en varias tareas:

- Conocimiento del cliente: Se busca toda la información posible del cliente identificado, peculiaridades, y situaciones comerciales que generan la información que pueden acercar al vendedor con el cliente.
- Ubicación del cliente en el mercado. Una vez que se tiene conocimiento del cliente es preciso determinar cuál es su posición en el mercado, para determinarlas se analiza a los competidores, a los que compran y su comportamiento de consumo.

- Preparación de la visita. Con toda la información disponible se realiza un contacto con el cliente para preparar una visita, o bien se le aborda por sorpresa.

### **c) Presentación del producto o servicio**

Es la Fase central del proceso en la que el vendedor, sondea las necesidades del cliente y le presenta el producto. En el desarrollo de esta etapa del proceso entra en juego la negociación comercial.

### **d) Cierre de la venta**

Es el momento decisivo del proceso, es el momento en que se concreta la operación, es decir cuando se consigue una venta o no, por tanto no hay cierre de venta hasta que no se ha firmado la orden del pedido por parte del cliente.

## **CAPITULO III**

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

### **A. GENERALIDADES**

En este capítulo se presenta la información obtenida en la investigación de campo que se realizó en el Hotel Hilton Princess ubicado en el municipio de San Salvador, con el propósito de conocer la situación actual del Departamento de Mercadeo y Ventas y las demás áreas del Hotel en cuanto al tema de la comunicación así como también con el fin de conocer la aceptación que tendría la implementación de un Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la comunicación del departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.

Así también se describen los pasos que se llevaron a cabo para poder realizar dicha investigación de campo, los cuales son: el planteamiento del objetivo general y específicos seguido por la metodología de la investigación, obteniendo de esta una información confiable y verídica provenientes de los sujetos de estudio dentro del Hotel Hilton Princess a los cuales se dirigió la encuesta. Además se presenta la tabulación e interpretación de los datos obtenidos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones que dieron soporte a la propuesta que consiste en el Diseño de un Modelo de Programación Neurolingüística para mejorar la comunicación del departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador.

## **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Objetivo General**

Recolectar información actualizada relacionada con la comunicación y relaciones interpersonales del personal del Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess.

### **2. Objetivos Específicos**

- Identificar si los encuestados tienen conocimiento de la Programación Neurolingüística y si estarían de acuerdo en que se implementara.
- Conocer el clima organizacional del Departamento de Mercadeo y Ventas y su relación con las demás áreas dentro del Hotel Hilton Princess.
- Identificar los aspectos débiles que necesitan de la aplicación de un modelo de Programación Neurolingüística dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas.

## **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Identificación de Fuentes de Información.**

Con el propósito de obtener los datos necesarios para realizar la investigación de campo, fue necesario recurrir a diferentes fuentes que proporcionarían la información más relevante y útil las cuales se detallan a continuación:

#### **1.1 Fuentes de Información Primaria.**

Las fuentes primarias fueron: Gerentes, Directores y Jefes de área del Hotel Hilton Princess así como también los empleados que se encuentran dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas.

#### **1.2 Fuentes de Información Secundaria.**

La fuente de información secundaria se obtuvo a través de: Libros, revistas, tesis, Internet, folletos, boletines, diccionarios, periódicos entre otros.

### **2. Ámbito o Alcance de la Investigación**

El Ámbito geográfico en el que se desarrolló la investigación es el Municipio de San Salvador donde se encuentra ubicado el Hotel Hilton Princess y donde fue posible recolectar la información necesaria por medio de los sujetos de estudio dentro del Departamento de Mercadeo y Ventas.

### **3. Determinación del Universo**

El universo de la investigación estuvo constituido por el Departamento de Mercadeo y Ventas del Hotel Hilton Princess del municipio de San Salvador.

La investigación estuvo dirigida a los Gerentes, Directores y Jefes dentro del Hotel Hilton Princess para conocer el tipo de comunicación que ellos manejan y a los empleados del departamento de Mercadeo y Ventas ya que es el área en el cual nuestra investigación fue enfocada para el mejoramiento de la comunicación, por lo cual se realizó un censo en donde la población de éstos estuvo constituida por 11 sujetos y la población de empleados lo conforman 24 sujetos.

Para los Gerentes, Directores y Jefes se distribuyó un cuestionario debidamente estructurado y otro cuestionario para los empleados.

### **4. Diseño de Herramienta de Investigación**

La recolección de datos fue obtenida por medio del uso de la herramienta del cuestionario, la cual estuvo constituida por preguntas abiertas y cerradas y con la previa utilización de una prueba piloto.

#### **4.1. Cuestionario Estructurado**

Con el fin de obtener datos útiles para el estudio, fueron diseñados dos cuestionarios; el primero dirigido a los Gerentes, Directores y Jefes el cual estuvo constituido por veinte preguntas; y el segundo cuestionario dirigido a los empleados del departamento de Mercadeo y Ventas; dentro de este mismo tenemos las áreas de Reservas y Banquetes que está bajo la dirección del Director de Mercadeo y Ventas el cual estuvo constituido por veinte preguntas.

Ambos cuestionarios fueron organizados de acuerdo a la siguiente estructura:

I. Introducción

II. Datos de clasificación

III. Cuerpo del Cuestionario

IV. Datos de identificación



## **4.2. Prueba Piloto:**

Para determinar el adecuado diseño y la fácil comprensión de los cuestionarios a utilizar en la investigación, se pasó una prueba previa a los empleados representada por el 10% de la población es decir 4 cuestionarios con el fin de retroalimentar el contenido y las posibles dificultades de comprensión y poder eliminarlas, modificar o añadir preguntas.

Al realizar la prueba piloto se observaron dificultades de comprensión en las pregunta 6 y 17, por lo cual se hicieron los ajustes debidos.

## **5. Administración y Desarrollo de la Investigación:**

### **5.1. Tabulación y Análisis de la Información**

Luego de concluida la investigación, se procedió a trasladar la información a la Matriz Vacío de Datos, la cual es una matriz donde se relacionan los datos de clasificación y las respuestas obtenidas de los sujetos de estudio en cada una de las preguntas que conformaban la encuesta, pudiendo de esta manera relacionar cada alternativa en función de los datos de clasificación.

Se utilizó una hoja electrónica para el vaciado de cada una de las preguntas lo cual permitió relacionar las respuestas con cada una de las alternativas, representando al mismo tiempo los resultados obtenidos en cada interrogante por medio de gráficas.

Se tomaron en cuenta los porcentajes obtenidos en la tabulación de las respuestas de cada pregunta, para elaborar el análisis, teniendo presente los objetivos de éstas.

A continuación, los resultados obtenidos en la tabulación se compararon con los objetivos de la investigación de campo con el fin de determinar si a través de ellos se logró lo planeado.

# TABULACION DE GERENTES DIRECTORES Y JEFES DE AREA

## 5.2 Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess

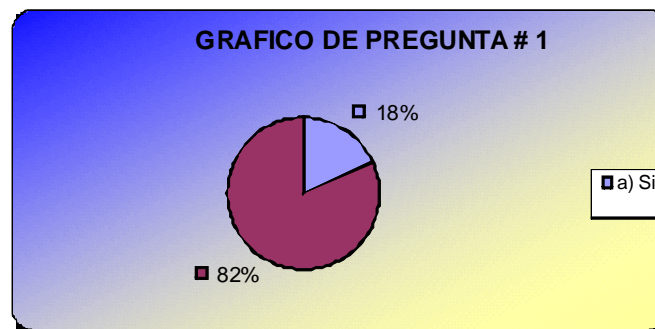
**Pregunta 1 :** ¿Utilizan en el hotel un programa que mejore la comunicación entre el personal del departamento de Mercadeo y Ventas?

Objetivo: Conocer si en el hotel Hilton Princess utilizan un programa de comunicación entre el personal de Mercadeo y Ventas.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																												Fr	%							
	1 < 5 años											5<10 años											mas de 10 años														
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji			Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre		
a) Si											1													1											2	18%	
b) No			1	1	1			1		1	1							1			1								1							9	82%
Total			1	1	1			1		1	1	1						1			1			1					1							11	100%

**Análisis:** Con respecto a esta pregunta, el 18% de los encuestados dice utilizar en el Hotel un programa que mejore la comunicación entre el personal del departamento de Mercadeo y Ventas y un 82% manifestó no utilizarlo.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

**Pregunta 2 :** ¿Qué tipo de Programa utilizan?

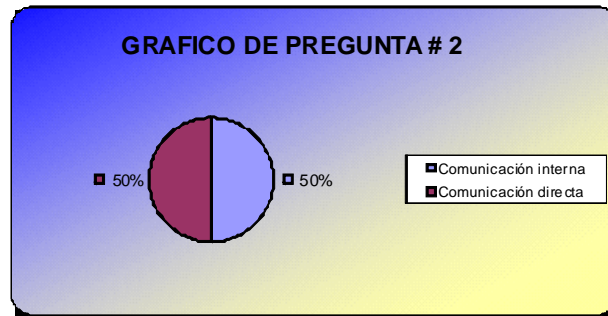
Objetivo: Conocer que tipo de programa se está utilizando

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%							
	1 < 5 años											5 < 10 años											mas de 10 años													
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
Comunicación interna																									1										1	50%
Comunicación directa												1																							1	50%
Total												1													1										2	100%

Nota: Ya que la pregunta número 1 era de filtro, la pregunta número 2 no debía ser contestada por todos los Gerentes, Directores y Jefes

**Análisis:** Con respecto a ésta pregunta, un 50% afirmó que el tipo de programa que utiliza es de comunicación interna y un 50% comunicacion directa.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



### Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess

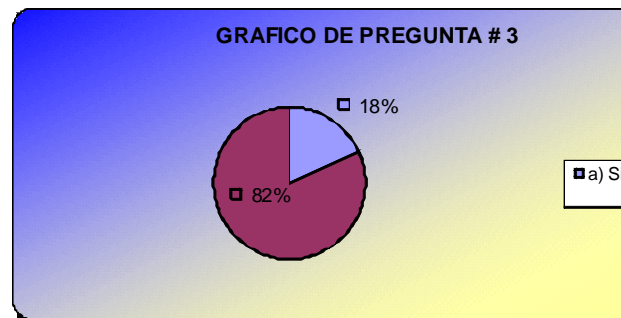
**Pregunta 3 :** ¿Ha escuchado alguna vez sobre la Programación Neurolingüística (PNL)?

Objetivo: Conocer si los Gerentes, Directores y Jefes han escuchado alguna vez sobre la PNL

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																										Fr	%								
	1 < 5 años											5 < 10 años									mas de 10 años															
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr			Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a) Si												1												1											2	18%
b) No			1	1	1			1		1	1							1		1								1							9	82%
Total			1	1	1			1		1	1	1						1		1				1				1							11	100%

**Análisis:** El 18% de los encuestados si ha escuchado sobre la PNL, mientras que el 82% no ha escuchado sobre la PNL.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservas



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

**Pregunta 4 :** ¿Qué es la Programación Neurolingüística (PNL) para usted?

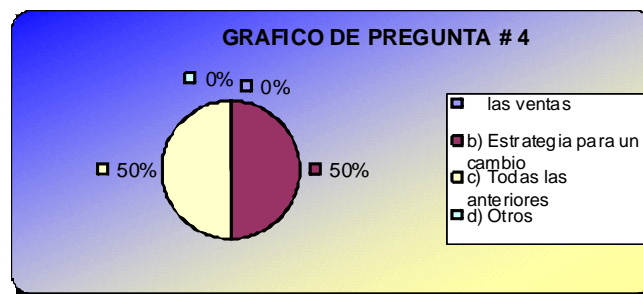
Objetivo: Conocer cuál es el concepto que tienen los encuestados de la PNL.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																												Fr	%					
	1 < 5 años											5<10 años											mas de 10 años												
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji			Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre
a) Un sistema que incrementa las ventas																																		0	0%
b) Estrategia para un cambio																								1										1	50%
c) Todas las anteriores												1																						1	50%
d) Otros																																		0	0%
Total												1												1										2	100%

Nota: Ya que la pregunta número 3 era de filtro, la pregunta número 4 no debía ser contestada por todos los encuestados

**Análisis:** Un 50% de los encuestados dijo que la PNL es una estrategia para un cambio, mientras que el 50% de la población manifestó que todas las opciones definen a la PNL.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservaciones



## Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess

**Pregunta 5 :** ¿Cree que la aplicación de la PNL ayudaría a mejorar la comunicación en el departamento?

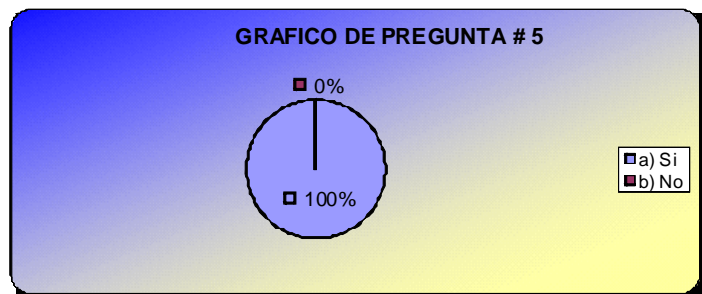
Objetivo: Conocer si los encuestados creen que la aplicación de la PNL ayudaría a mejorar la comunicación en el departamento

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%								
	1 < 5 años											5<10 años											mas de 10 años														
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre		
a) Si												1													1											2	100%
b) No																																				0	0%
Total												1													1											2	100%

Nota: ya que la pregunta número 3 era de filtro, la pregunta número 5 no debía ser contestada por todos los encuestados.

**Análisis:** Un 100% de los encuestados dijo Si creer que la aplicación de la PNL ayudaría a mejorar la comunicación en el departamento.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



## Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess

**Pregunta 6 :** ¿Estaría dispuesto a aplicar la Programación Neurolingüística (PNL) en el departamento?

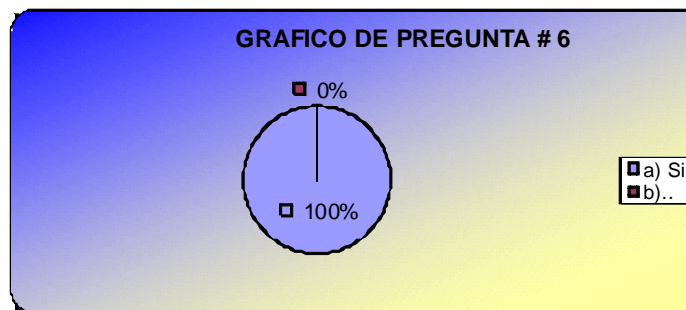
Objetivo: Conocer si los encuestados estarían dispuestos a aplicar la PNL en su departamento.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%								
	1 < 5 años											5<10 años											mas de 10 años														
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre		
a) Si												1													1											2	100%
b) No																																				0	0%
Total												1													1											2	100%

Nota: Ya que la pregunta número 3 era de filtro, la pregunta número 6 no debía ser contestada por todos los encuestados.

**Análisis:** El 100% dijo que Si estaría dispuesto a aplicar la PNL en el departamento.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones





**Resultado de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

**Pregunta 7 :** ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar el personal dentro de su departamento?

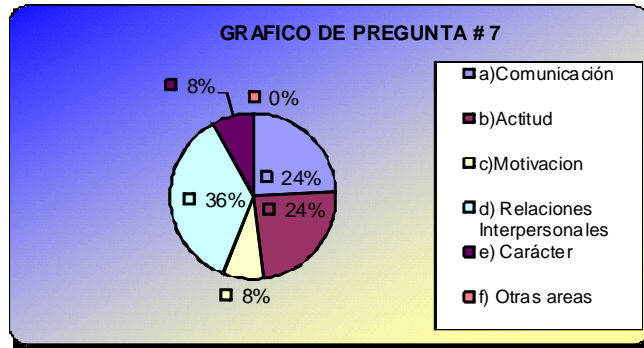
Objetivo: Conocer los aspectos que se consideran que debe mejorar el personal dentro de su departamento.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																										Fr	%								
	1 < 5 años											5 < 10 años								mas de 10 años																
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr			Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a)Comunicación				1							1	1							1					1					1					6	24%	
b)Actitud			1		1					1		1								1									1						6	24%
c)Motivacion					1														1																2	8%
d) Relaciones Interpersonales			1	1				1		1	1	1									1				1				1						9	36%
e) Carácter			1							1																									2	8%
f) Otras areas																																			0	0%
<b>Total</b>			3	2	2			1		3	2	3							2		2			2					3						25	100%

Not: Por ser la pregunta de opción multiple, la frecuencia no es igual al número de encuestados

**Análisis:** En base al número de respuestas el 24% considera que la comunicación es uno de los aspectos que debe mejorar el personal dentro de su departamento, otro 24% considera que es la Actitud, 8% la motivación, 36% las Relaciones Interpersonales y un 8% el Carácter.

- MyV** Director de Mercadeo y Ventas
- AyB** Director de Alimentos y Bebidas
- Rh** Dirección de Recursos Humanos
- Gr** Gerente de Recepción
- Js** Jefe de Seguridad
- Ji** Jefe de Informática
- Jc** Jefe de Compras
- Jb** Jefe de Bodega
- Jcr** Jefe de Créditos
- Jm** Jefe de Mantenimiento
- Gre** Gerente de Reservas



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

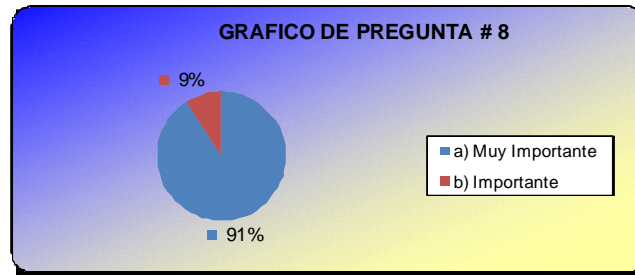
**Pregunta 8 :** ¿De una escala del 0-10 que tan importante piensa usted que es mantener una buena comunicación en el departamento para lograr un desempeño óptimo?

Objetivo: Conocer la importancia que se le da al mantenimiento de la buena comunicación en el departamento para lograr un desempeño óptimo

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%						
	1 < 5 años											5 < 10 años											mas de 10 años												
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre
a) Muy importante			1	1	1			1		1	1	1					1		1				1											10	91%
b) Importante																													1				1	9%	
c) Poco importante																																	0	0%	
d) Sin importancia																																	0	0%	
Total			1	1	1			1		1	1	1					1		1					1								11	100%		

**Análisis:** Un 91% piensa que es muy importante (8-10) mantener una buena comunicación en el departamento para lograr un desempeño óptimo y un 9% piensa que es importante (5-7).

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservas



Alternativa	Rango
a)Muy Importante	(8-10)
b)Importante	(5 - 7)
c)Poco importante	(2 - 4)
d)Sin importancia	(> 2)

**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

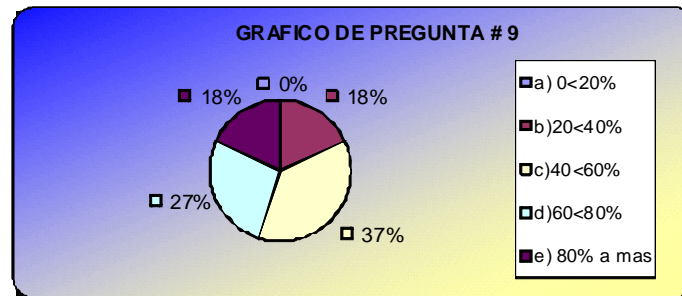
**Pregunta 9** : ¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus subordinados mientras trabaja?

Objetivo: Conocer el porcentaje de tiempo que los encuestados emplean en contacto con sus subordinados.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%							
	1 < 5 años											5 < 10 años						mas de 10 años																		
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a) 0<20%																																			0	0%
b)20<40%			1																																2	18%
c)40<60%										1									1						1										4	37%
d)60<80%				1	1			1																											3	27%
e) 80% a mas										1											1														2	18%
Total			1	1	1			1	1	1	1								1		1				1										11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas un 18% dijo que el porcentaje de tiempo que emplea en contacto con sus subordinados mientras trabaja se encuentra entre 20-40%, un 37% dijo que emplea entre 40-60%, un 27% entre 60-80% y un 18% de 80% a más.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservas



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

**Pregunta 10 :** ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus subordinados?

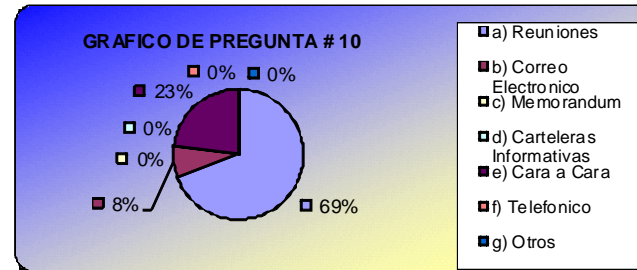
Objetivo: Conocer los medios que los encuestados utilizan para comunicarse con sus subordinados

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%						
	1 < 5 años										5 < 10 años										mas de 10 años														
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre
a) Reuniones			1		1			1		1	1							1							1				1					9	69%
b) Correo Electronico																								1										1	8%
c) Memorandum																																		0	0%
d) Carteleras Informativas																																		0	0%
e) Cara a Cara				1																1								1						3	23%
f) Telefonico																																		0	0%
g) Otros																																		0	0%
<b>Total</b>			1	1	1			1		1	1							1		1				2				2						13	100%

Nota Por ser la pregunta de opción multiple, la frecuencia no es igual al número de encuestados

**Análisis:**En base al número de respuestas el 69% mencionó que se comunica con sus subordinados por medio de reuniones, el 8% a través de correo electrónico y el 23% Cara a Cara.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

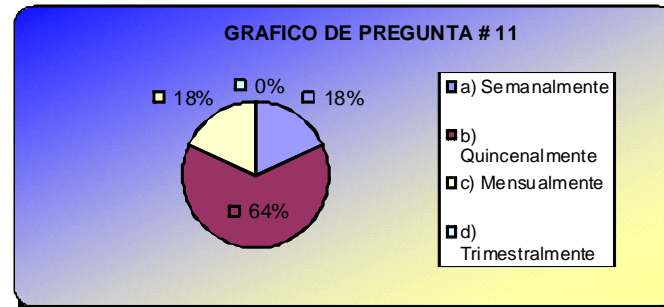
**Pregunta 11 :** ¿Con qué frecuencia usted realiza reuniones donde convoca a todo el personal del departamento?

Objetivo: Conocer con qué frecuencia los encuestados realizan reuniones en las que convoca a todo el personal del departamento.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																								Fr	%									
	1 < 5 años												5 < 10 años						mas de 10 años																
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB			Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre
a) Semanalmente				1				1																										2	18%
b) Quincenalmente			1		1					1	1	1								1														7	64%
c) Mensualmente																		1						1										2	18%
d) Trimestralmente																																		0	0%
<b>Total</b>			1	1	1			1		1	1	1						1		1				1					1					11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas un 18% dijo que realiza semanalmente reuniones donde convocan a todo el personal del departamento, un 64% dijo que las realiza quincenalmente y un 18% mensualmente.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservas



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

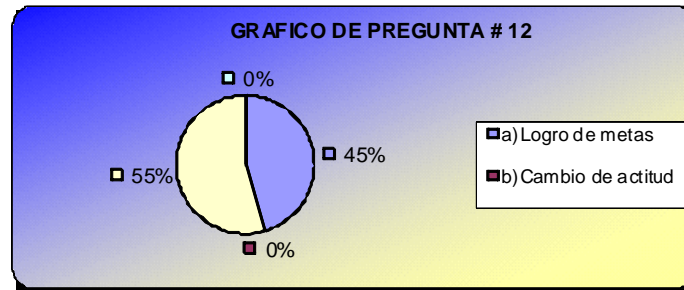
**Pregunta 12 :** ¿Por medio de qué parámetros es medida la motivación del empleado?

Objetivo: Conocer por medio de qué parámetros se mide la motivación del empleado.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%								
	1 < 5 años									5<10 años									mas de 10 años																		
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre		
a)Logro de metas			1		1							1																	1							5	45%
b)Cambio de actitud																																				0	0%
c)Compromiso laboral				1				1	1	1															1								1			6	55%
d)Clima organizacional																																				0	0%
<b>Total</b>			1	1	1			1	1	1		1												1					1				1			11	100%

**Análisis:**En base al número de respuestas un 45% dijo medir la motivación del empleado por medio del logro de metas y un 55% dijo realizarlo por medio del compromiso laboral

- MyV** Director de Mercadeo y Ventas
- AyB** Director de Alimentos y Bebidas
- Rh** Dirección de Recursos Humanos
- Gr** Gerente de Recepción
- Js** Jefe de Seguridad
- Ji** Jefe de Informática
- Jc** Jefe de Compras
- Jb** Jefe de Bodega
- Jcr** Jefe de Créditos
- Jm** Jefe de Mantenimiento
- Gre** Gerente de Reservasiones



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

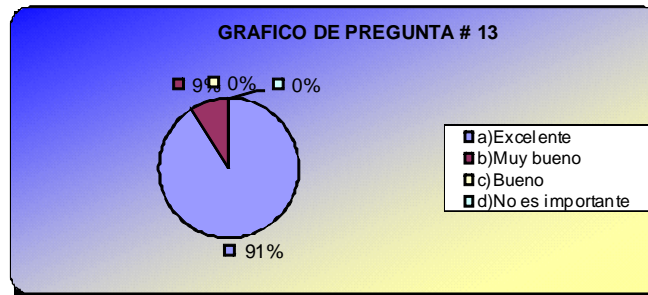
**Pregunta 13 :** ¿Cómo considera usted el hecho de que su subordinado se sienta libre de poder expresar ideas y aportar sugerencias que beneficien al departamento?

Objetivo: Conocer la opinión de los encuestados sobre el hecho de que los subordinados se sientan libres de poder expresar sus ideas y sugerencias en beneficio del departamen

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																												Fr	%					
	1 < 5 años											5<10 años											mas de 10 años												
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji			Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre
a)Excelente			1	1	1						1	1										1	1											10	91%
b)Muy bueno																								1									1	9%	
c)Bueno																																	0	0%	
d)No es importante																																	0	0%	
Total			1	1	1			1		1	1	1					1		1				1								11	100%			

**Análisis:** En base al número de respuestas el 91% dijo que es excelente (8-10) , mientras que un 9% dijo que es muy bueno.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservas



Alternativa	Rango
a)Excelente	(8-10)
b)Muy Bueno	(5 - 7)
c)Bueno	(2 - 4)
d)No es importante	(> 2)

**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

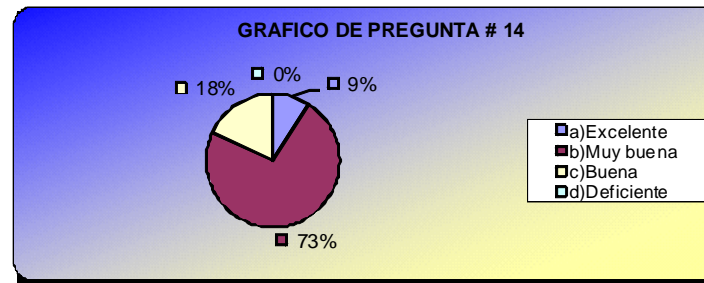
**Pregunta 14 :** ¿Cómo es la relación o comunicación de su departamento con otras áreas dentro de la organización?

Objetivo: Conocer cómo es la relación o comunicación del departamento de Mercadeo y Ventas con otras áreas dentro de la organización.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																												Fr	%						
	1 < 5 años										5<10 años										mas de 10 años															
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji			Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a)Excelente										1																									1	9%
b)Muy buena			1	1	1			1			1	1								1														8	73%	
c)Buena																		1							1										2	18%
d)Deficiente																																			0	0%
Total			1	1	1			1			1	1						1							1										11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas obtenidas el 9% manifestó que es excelente (8-10), el 73% muy bueno (5-7) y el 18% consideró buena (2-4) la comunicación del departamento con otras áreas dentro de las organización.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



Alternativa	Rango
a)Excelente	(8-10)
b)Muy Bueno	(5 - 7)
c)Bueno	(2 - 4)
d)Deficiente	(> 2)



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

**Pregunta 15 :** ¿Sus subordinados tienen el conocimiento de las metas y objetivos a lograr como departamento?

Objetivo: Conocer si los encuestados saben si sus subordinados tienen el conocimiento de las metas y objetivos a lograr como departamento.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																												Fr	%							
	1 < 5 años											5<10 años											mas de 10 años														
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji			Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre		
a) Si			1	1	1			1		1	1	1						1		1				1					1							11	100%
b) No																																				0	0%
Total			1	1	1			1		1	1	1						1		1				1					1							11	100%

**Analisis:** En base al numero de **respuestas** el 100% de los encuestados manifestó que los subordinados Si tienen el conocimiento de las metas y objetivos a lograr.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

**Pregunta 16 :** ¿A la hora de tomar decisiones importantes para el departamento se toman en cuenta las opiniones de los subordinados?

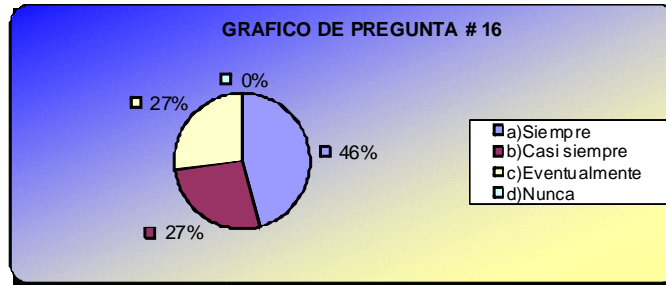
Objetivo: Conocer si los encuestados a la hora de tomar decisiones importantes para el departamento, toman en cuenta las opiniones de los subordinados.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%							
	1 < 5 años										5 < 10 años							mas de 10 años																		
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a)Siempre					1					1																									5	46%
b)Casi siempre				1																								1							3	27%
c)Eventualmente			1																	1			1												3	27%
d)Nunca																																			0	0%
Total			1	1	1			1	1	1									1	1			1					1							11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas el 46% dijo que Siempre (8-10) , el 27% djo que Casi Siempre (5-7) y un 27% Eventualmente (2-4) se toman en cuenta las opiniones de los subordinados a la hora de tomar decisiones importantes para el departamento.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones

Alternativa	Rango
a)Siempre	(8-10)
b)Casi Siempre	(5 - 7)
c)Eventualmente	(2 - 4)
d)Nunca	(> 2)



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

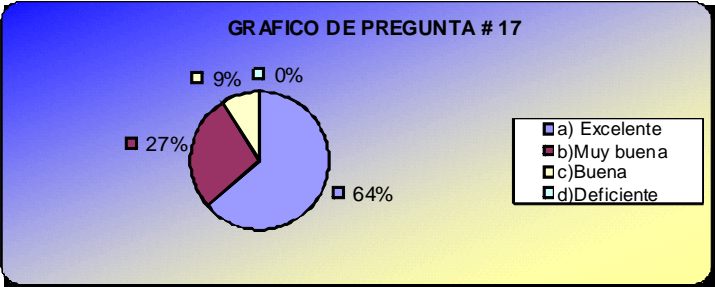
**Pregunta 17 :** ¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro del departamento entre jefe y subordinado?

Objetivo: Conocer cómo son las relaciones interpersonales dentro del departamento entre jefe y subordinado.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																												Fr	%						
	1 < 5 años												5<10 años												mas de 10 años											
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji			Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a) Excelente				1	1			1		1	1							1																	7	64%
b)Muy buena			1																					1				1							3	27%
c)Buena										1																									1	9%
d)Deficiente																																			0	0%
Total			1	1	1			1	1	1	1							1		1				1				1							11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas el 64% dijo son excelentes (8-10), un 27% dijo que son muy buenas (5-7) y un 9% dijo que es buena (2-4) las relaciones interpersonales dentro del departamento entre Jefe y Subordinado.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



Alternativa	Rango
a)Excelente	(8-10)
b)Muy Bueno	(5 - 7)
c)Bueno	(2 - 4)
d)Deficiente	(> 2)

## Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess

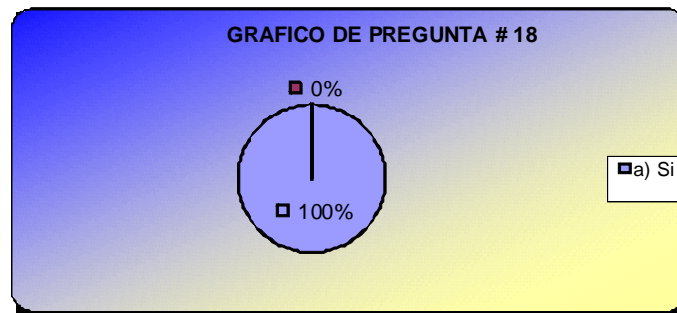
**Pregunta 18 :** ¿Cree usted que la información que se le brinda al subordinado es la suficiente para que éste pueda realizar sus tareas de una forma más eficiente?

Objetivo: Conocer si la información que los encuestados brindan a sus subordinados es la suficiente para que estos puedan realizar sus tareas de forma más eficiente.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%								
	1 < 5 años									5<10 años									mas de 10 años																		
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre		
a) Si			1	1	1			1		1	1							1																		11	100%
b) No																																				0	0%
Total			1	1	1			1		1	1							1																	11	100%	

**Análisis:** En base al número de respuestas el 100% de los encuestados considera que la información que se le brinda al subordinado Si es la suficiente para que éste pueda realizar sus tareas de forma más eficiente.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservaciones



**Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess**

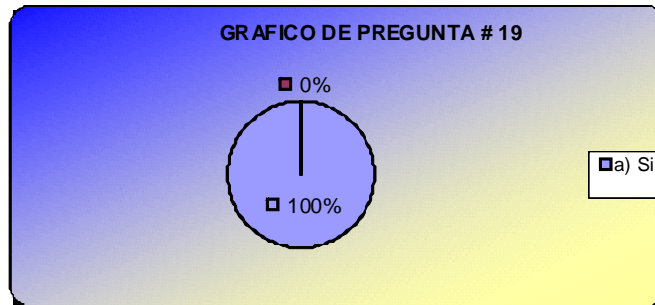
**Pregunta 19 :** ¿Cuándo usted comunica algo a sus subordinados, la información que usted brinda es interpretada de manera correcta?

Objetivo: Conocer si la información proporcionada a los subordinados es interpretada de manera correcta.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%						
	1 < 5 años										5<10 años										mas de 10 años														
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre
a) Si			1	1	1			1		1	1	1						1		1				1				1						11	100%
b) No																																		0	0%
Total			1	1	1			1		1	1	1						1		1				1				1						11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas el 100% de los encuestados consideró que cuando comunica algo a sus subordinados, la información que brinda Si es interpretada de manera correcta.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservaciones



## Resultados de la investigación realizada a los Gerentes, Directores y Jefes del Hotel Hilton Princess

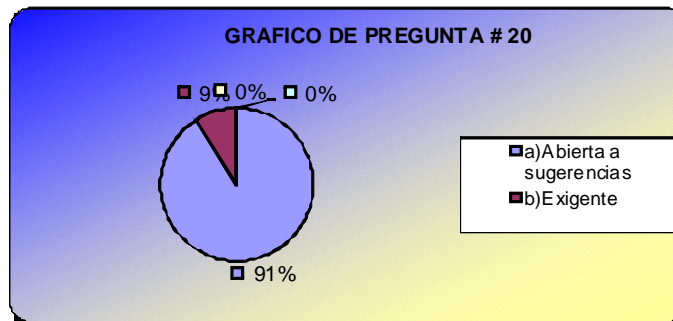
**Pregunta 20 :** ¿Qué tipo de dirección aplica usted en su departamento?

Objetivo: Conocer qué tipo de dirección los encuestados aplican en su departamento.

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											Fr	%							
	1 < 5 años										5<10 años										mas de 10 años															
	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js	Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	MyV	AyB	Rh	Gr	Js			Ji	Jc	Jb	Jcr	Jm	Gre	
a) Abierta a sugerencias			1		1			1		1	1							1		1					1				1						10	91%
b) Exigente				1																															1	9%
c) Autoritaria																																			0	0%
d) Otros																																			0	0%
Total			1	1	1			1		1	1							1		1					1				1						11	100%

**Análisis:** En base al número de respuestas el 91% aplica un tipo de dirección abierta a sugerencias y un 9% aplica un tipo de dirección exigente en el departamento.

<b>MyV</b>	Director de Mercadeo y Ventas
<b>AyB</b>	Director de Alimentos y Bebidas
<b>Rh</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>Gr</b>	Gerente de Recepción
<b>Js</b>	Jefe de Seguridad
<b>Ji</b>	Jefe de Informática
<b>Jc</b>	Jefe de Compras
<b>Jb</b>	Jefe de Bodega
<b>Jcr</b>	Jefe de Créditos
<b>Jm</b>	Jefe de Mantenimiento
<b>Gre</b>	Gerente de Reservasiones



# TABULACION DE EMPLEADOS

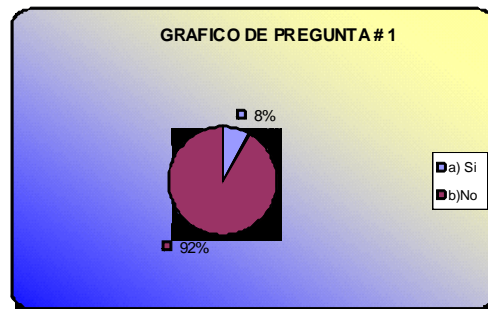
### 5.3 Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess

Pregunta 1 : ¿Ha escuchado sobre la Programación Neurolingüística (PNL)?

Objetivo: Conocer si el personal del área de Mercadeo y Ventas, Reservas y Banquetes conocen sobre la Programación Neurolingüística (PNL)

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%			
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas								Reservaciones								Banquetes												
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico												
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior		
	Años								Años								Años												
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10					
a) Si							1																			2	8%		
b) No						1	2	2	3				1	1		1	4	1					1	1	2	2	22	92%	
Total						1	2	2	4				1	1		1	4	1					1	1	3	2	24	100%	

Análisis: El 8% de la población encuestada dijo que Sí ha escuchado sobre la Programación Neurolingüística mientras que el 92% dijo que no.







**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

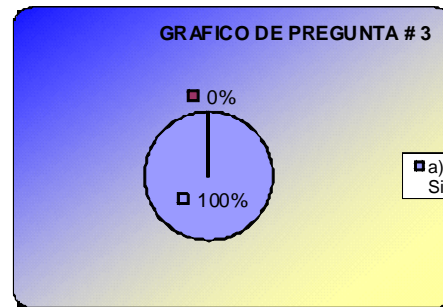
Pregunta 3 : ¿Estaría interesado en recibir una capacitación sobre la PNL para mejorar su desempeño laboral?

Objetivo: Conocer si el empleado estaría dispuesto a recibir una capacitación sobre la PNL para mejorar su desempeño laboral

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%			
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas								Reservaciones								Banquetes												
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico												
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior		
	Años								Años								Años												
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10					
a) Si																										2	100%		
b) No																										0	0%		
<b>Total</b>																										<b>2</b>	<b>100%</b>		

Nota: Debido a que la pregunta 1 era de filtro, la pregunta número 3 no debía ser contestada por todos los empleados

Análisis: Un 100% de los encuestados que contestaron la pregunta 1 estarían interesados en recibir una capacitación sobre la PNL para mejorar su desempeño laboral



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

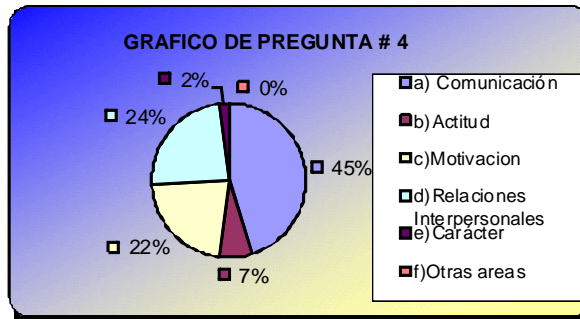
Pregunta 4 : ¿Qué aspectos personales cree usted que necesitan de la intervención de la Programación Neurolingüística (PNL)?

Objetivo: Identificar los aspectos personales de los empleados que necesitan la intervención de la Programación Neurolingüística (PNL)

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%			
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas								Reservaciones								Banquetes												
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico												
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior		
Años																													
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	FR	%			
a) Comunicación						2	1	3					1	1		1	3	1					1	1	3	2	20	45%	
b) Actitud							1	1					1													3	7%		
c) Motivación						1		1					1	1											2	2	1	10	22%
d) Relaciones Interpersonales							2	3						1			2								1	1	1	11	24%
e) Carácter															1												1	2%	
f) Otras areas																													
<b>Total</b>						3	4	8					3	2		3	6	1						1	4	6	4	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Por ser la pregunta de opción múltiple, la frecuencia no es igual al número de encuestados.

Análisis: En base al número de respuestas el 45% manifestó que la comunicación es uno de los aspectos que necesita de la intervención de la Pnl,el 7% la Actitud,el 22% la Motivación,el 24% las Relaciones Interpersonales y el 2% el Carácter.



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

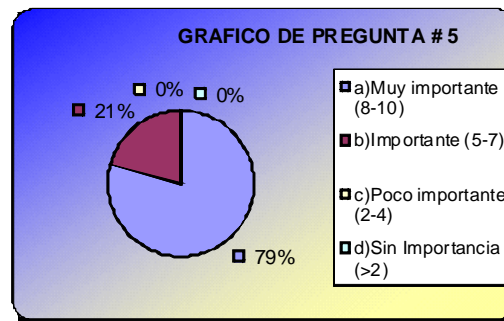
Pregunta 5 : ¿En una escala del 0-10 que tan importante piensa usted que es mantener una buena comunicación en el departamento para lograr un desempeño laboral óptimo?

Objetivo: Conocer que tan importante es para el empleado mantener una buena comunicación dentro de su departamento para lograr un desempeño laboral óptimo

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%				
	Mercadeo y Ventas																													
	Ventas								Reservaciones								Banquetes													
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico													
	Bachiller		Tecnico		Superior				Bachiller		Tecnico		Superior				Bachiller		Tecnico		Superior									
Años																														
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	FR	%				
a)Muy importante						1	2	2	4				1			1	2	1							1	19	79%			
b)Importante														1				2	1							5	21%			
c)Poco importante																										0	0%			
d)Sin Importancia																										0	0%			
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1		1	4	1							1	1	3	2	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En base al número de respuestas 79% dijo que es muy importante que se mantenga una buena comunicación dentro del departamento y el 21% consideró que es importante mantener una buena comunicación dentro del departamento.

Alternativa	Rango
a)Muy Importante	(8-10)
b)Importante	(5 - 7)
c)Poco importante	(2 - 4)
d)Sin importancia	(> 2)



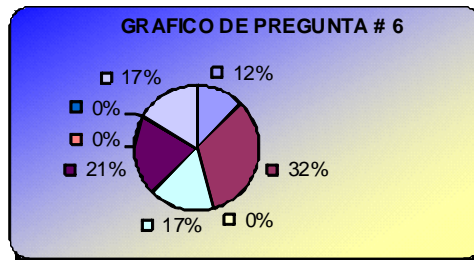
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 6 : ¿Qué porcentaje de tiempo emplea diariamente en contacto con sus superiores mientras trabaja?

Objetivo: Conocer el porcentaje de tiempo que el subordinado emplea a diario con sus supervisores

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%
	Mercadeo y Ventas																									
	Ventas						Reservaciones						Banquetes													
	Nivel Academico						Nivel Academico						Nivel Academico													
	Bachiller		Tecnico		Superior		Bachiller		Tecnico		Superior		Bachiller		Tecnico		Superior									
	Años		Años		Años		Años		Años		Años		Años		Años											
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10		
a) 10<20 %						1	1																	1	3	13%
b) 20<30%						1	1					1	1	3										1	8	32%
c) 30<40%																									0	0%
d) 40<50%									1						1								2	4	17%	
e) 50<60%								2						1					1	1				5	21%	
f) 60<70%																								0	0%	
g) 70<80%																								0	0%	
h) 80% >mas						1		2											1					4	17%	
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1		1	4	1					1	<b>24</b>	<b>100%</b>	

**Análisis:**En base al número de respuestas 13% afirmó que pasa entre un 10 - 20%, un 32% dijo que pasa entre un 20 - 30%, un 17% afirmó que pasa entre 40-50%, un 21% pasa entre 50-60% y un 17% entre 80% a más en contacto con sus superiores mientras trabaja.



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

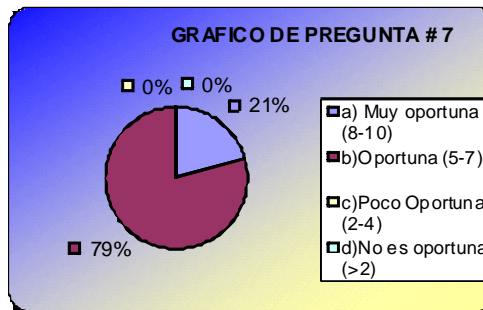
Pregunta 7 : ¿Hasta qué punto es oportuna la información que recibe de sus superiores ?

Objetivo Identificar que tan oportuna es la información que recibe el empleado por parte de sus supervisores.

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%	
	Mercadeo y Ventas																										
	Ventas				Reservaciones				Banquetes																		
	Nivel Academico				Nivel Academico				Nivel Academico																		
	Bachiller		Tecnico		Superior		Bachiller		Tecnico		Superior		Bachiller		Tecnico		Superior										
	Años		Años		Años		Años		Años		Años		Años		Años		Años										
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10			
a) Muy oportuna									1					1												5	21%
b) Oportuna							2	2	4				1			1	2	1								19	79%
c) Poco Oportuna																										0	0%
d) No es oportuna																										0	0%
<b>Total</b>							2	2	5				1	1		1	4	1								<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En base al número de respuestas el 21% afirmó que la información que recibe de sus superiores es muy oportuna y el 79% dijo que es oportuna la información que recibe de sus superiores.

Alternativa	Rango
a) Muy Oportuna	(8-10)
b) Oportuna	(5 - 7)
c) Poco Oportuna	(2 - 4)
d) No es Oportuna	(> 2)



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

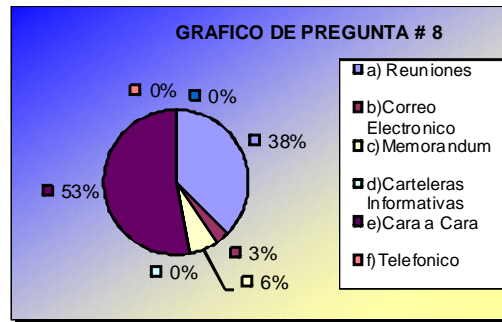
Pregunta 8 : ¿Qué medio considera usted que es el más efectivo para mantener comunicación con su jefe?

Objetivo: Identificar el medio que considera el empleado es el más efectivo para mantener comunicación con su jefe.

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%			
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas								Reservaciones								Banquetes												
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico												
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior		
	Años																												
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	FR	%			
a) Reuniones							1	1	2				1	1												12	38%		
b) Correo Electronico																										1	3%		
c) Memorandum																										2	6%		
d) Cartelera Informativas																										0	0%		
e) Cara a Cara						1	1	1	2																	17	53%		
f) Telefonico																										0	0%		
g) Otros																										0	0%		
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1												32	100%		

Nota: La frecuencia varia del total de los encuestados debido a que algunos respondieron más de una alternativa.

**Análisis:** En base al número de respuestas el 38% considera que las reuniones, el 3% considera que es a través de correo electrónico, el 6% considera que es el memorandum y el 53% Cara a Cara el medio más efectivo para mantener comunicación con su jefe.



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

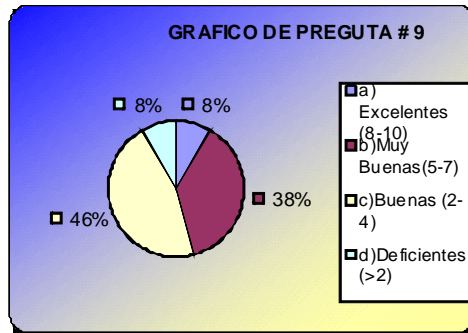
Pregunta 9 : ¿Cómo considera las reuniones o juntas con su jefe?

Objetivo: Conocer la opinión del empleado en cuanto a las reuniones con su Jefe de área.

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%	
	Mercadeo y Ventas																										
	Ventas								Reservaciones								Banquetes										
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico										
	Bachiller			Tecnico			Superior		Bachiller			Tecnico			Superior		Bachiller			Tecnico			Superior				
Años																											
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10			
a) Excelentes					1				1																	2	8%
b) Muy Buenas							1	1	2					1		1	2							1		9	38%
c) Buenas							1	1	1					1		1	1					1	1	3		11	46%
d) Deficientes																	1							1		2	8%
<b>Total</b>					1	2	2	4					1	1		1	4	1				1	1	3	2	<b>24</b>	<b>100%</b>

Análisis: En base al número de respuestas el 8% considera que son excelentes (8-10), el 38% muy buenas, el 46% que son buenas y un 8% afirma que son deficientes las reuniones con su Jefe de área.

Alternativa	Rango
a) Excelente	(8-10)
b) Muy Buenas	(5 - 7)
c) Buenas	(2 - 4)
d) Deficientes	(> 2)





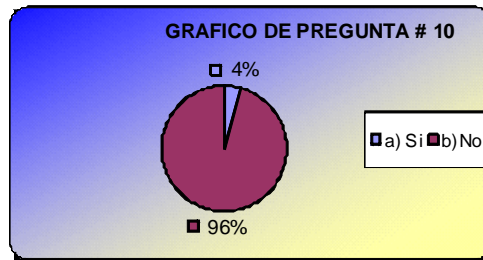
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 10 : ¿Alguna vez ha tenido la sensación de que recibe más información de la que usted puede utilizar eficazmente?

Objetivo: Conocer si el empleado recibe información en su trabajo que no le sea muy eficaz mientras realiza sus labores.

		DATOS DE CLASIFICACION																								FR		%				
		Mercadeo y Ventas																														
		Ventas								Reservaciones								Banquetes														
		Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico														
		Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico							Superior		
		Años			Años			Años			Años			Años			Años			Años												
Alternativas	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	6 < 10 años	mas de 10	FR	%						
a) Si																										1	4%					
b) No				1	2	2	4						1	1		1	3	1								23	96%					
<b>Total</b>				1	2	2	4						1	1		1	4	1								<b>24</b>	<b>100%</b>					

**Análisis:** Del total de los encuestados el 4% afirma que Si ha tenido la sensación de que recibe más información de la que pueden utilizar eficazmente y el 96% afirma que No.



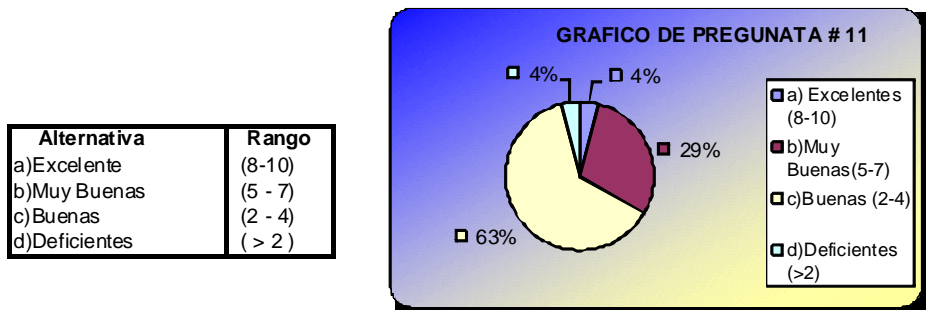
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 11 : ¿Cómo califica usted la comunicación de su jefe con el personal?

Objetivo: Identificar la manera en que el empleado califica la comunicación de su jefe con el personal

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%			
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas								Reservaciones								Banquetes												
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico												
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior		
Alternativas	Años									Años									Años										
	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10					
a) Excelentes								1																			1	4%	
b) Muy Buenas						1	1	1					1				2									7	29%		
c) Buenas							1	1					1			2	1							1	1	3	2	15	63%
d) Deficientes								1																		1	4%		
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1		1	4	1						1	1	3	2	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En base al número de respuestas el 4 % afirma que la comunicación de su jefe con el personal es excelente (8-10), el 29% dice que es muy buena (5-7), el 63 % dice que es buena (2-4) y un 4% que es deficiente (> 2).



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

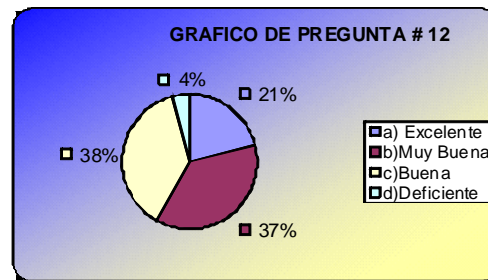
Pregunta 12 : ¿Cómo califica usted la comunicación entre sus compañeros de área?

Objetivo: Identificar la manera en que el empleado califica la comunicación entre sus compañeros de trabajo

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%		
	Mercadeo y Ventas																											
	Ventas								Reservaciones								Banquetes											
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico											
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior	
Años																												
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10				
a) Excelente								1	2								1								5	21%		
b)Muy Buena						1		1	1				1			1								2	2	9	37%	
c)Buena							1		1				1			1	2	1					1		1	9	38%	
d)Deficiente							1																		1	4	4%	
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1		1	4	1					1	1	3	2	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En base al número de respuestas el 21% califica como excelente la comunicación entre los compañeros de área, el 37% afirma que es muy buena, el 38% afirma que es buena y el 4% dice que es deficiente.

Alternativa	Rango
a) Excelente	(8-10)
b) Muy Buenas	(5 - 7)
c) Buenas	(2 - 4)
d) Deficientes	(> 2)



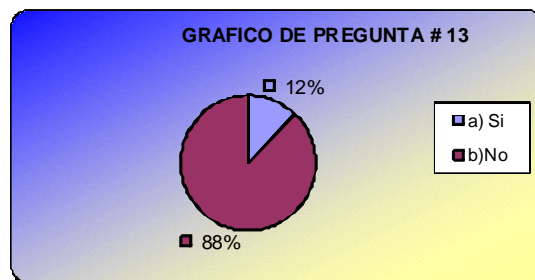
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 13 : ¿Circula en su departamento información no relacionada con el trabajo ni necesaria para el desempeño de las labores?

Objetivo: Conocer si dentro de las áreas circula informacion no relacionada con el trabajo ni necesaria para el desempeño de las labores

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%	
	Mercadeo y Ventas																										
	Ventas								Reservaciones								Banquetes										
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico										
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior
Años									Años									Años									
1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10				
a) Si																									3	12%	
b)No					1	2	2	4					1	1		1	3	1								21	88%
<b>Total</b>					1	2	2	4					1	1		1	4	1								<b>24</b>	<b>100%</b>

Análisis: En base al número de respuestas el 12% de los encuestados afirma que Si circula información no relacionada con el trabajo ni necesaria para el desempeño de las labores, el 88% afirma que No.



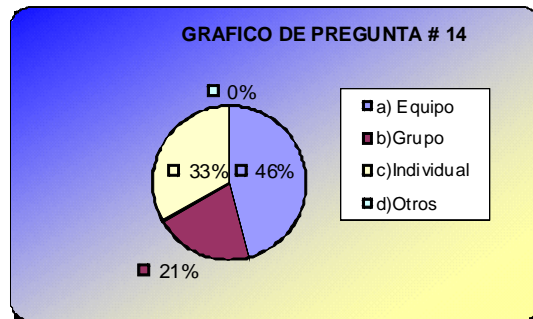
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 14 : ¿Cómo considera que se trabaja en su departamento?

Objetivo: Identificar desde el punto de vista del empleado la manera en que se trabaja en sus respectivos departamentos

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%
	Mercadeo y Ventas																									
	Ventas								Reservaciones								Banquetes									
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico									
	Bachiller			Tecnico			Superior		Bachiller			Tecnico			Superior		Bachiller			Tecnico			Superior			
	Años								Años								Años									
1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10			
a) Equipo					1			1	2					1	1										11	46%
b) Grupo							1								1	1									5	21%
c) Individual						1	1	2						1	1						1		1		8	33%
d) Otros																									0	0%
<b>Total</b>					1	2	2	4				1	1		1	4	1				1	1	3	2	<b>24</b>	<b>100%</b>

Análisis: En base al número de respuestas el 46% afirma que dentro de su departamento se trabaja en equipo, el 21% en grupo y el 33% individual



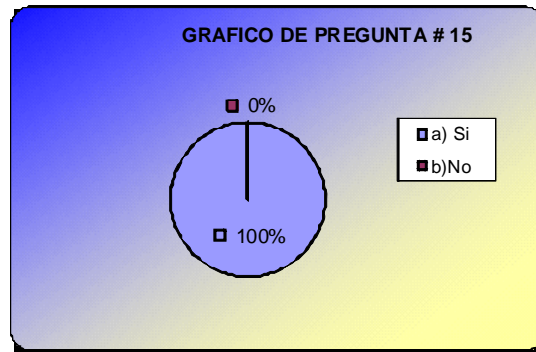
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 15 : ¿Es evaluado su desempeño?

Objetivo: Conocer si se evaluó el desempeño de los empleados.

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%	
	Mercadeo y Ventas																										
	Ventas								Reservaciones								Banquetes										
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico										
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior
Años																											
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	FR	%	
a) Si						1		2		3		3														24	100%
b) No																										0	0%
<b>Total</b>						1		2		3		3														<b>24</b>	<b>100%</b>

Análisis: En base al número de respuestas el 100% afirmó que su trabajo Si es evaluado.



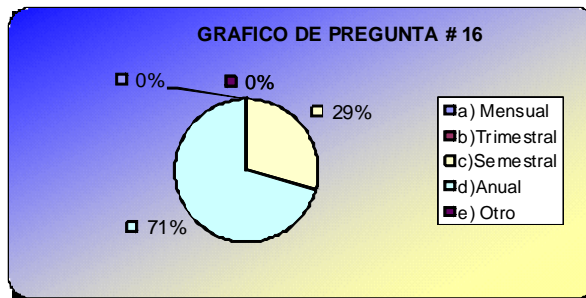
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 16 : ¿Si la respuesta anterior es si, cada cuánto es evaluado su desempeño?

Objetivo: Conocer el período de tiempo que se evalúa al empleado

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%			
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas								Reservaciones								Banquetes												
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico												
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior		
	Años								Años								Años												
	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10					
a) Mensual																										0	0%		
b) Trimestral																											0	0%	
c) Semestral																					1	1	3	2			7	29%	
d) Anual						1	2	2	4				1	1		1	4	1									17	71%	
e) Otro																											0	0%	
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1		1	4	1									<b>24</b>	<b>100%</b>	

Análisis: En base al número de respuestas el 29% de la población afirmó que su trabajo es evaluado semestralmente mientras que el 71% afirmó que su trabajo es evaluado anualmente.



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

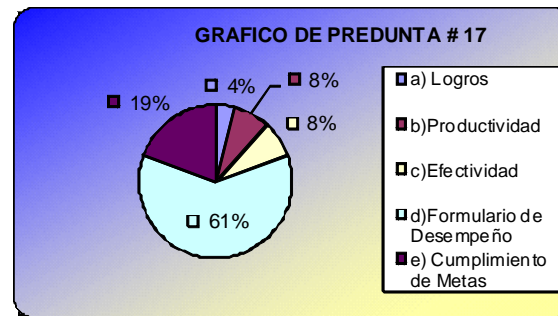
Pregunta 17 : ¿Diga brevemente como es evaluado su desempeño?

Objetivo: Identificar la manera en que se evalúa el desempeño del empleado

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%		
	Mercadeo y Ventas																											
	Ventas								Reservaciones								Banquetes											
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico											
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior	
Años																												
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	FR	%		
a) Logros						1																			1	4%		
b) Productividad						1																			2	8%		
c) Efectividad						1																			2	8%		
d) Formulario de Desempeño						1	1	3				1			4	1						1	1	1	2	16	61%	
e) Cumplimiento de Metas								1				1			1									2	5	19%		
<b>Total</b>						2	2	3	4				1	1		1	4	1					1	1	3	2	<b>26</b>	<b>100%</b>

Nota: La frecuencia varía del total de los encuestados debido a que algunos respondieron más de una alternativa.

**Análisis:** En base al número de respuesta el 4% dijo que su desempeño es evaluado por sus logros, el 8% por la productividad, el 8% por la efectividad, el 61% a través de un formulario de desempeño y el 19% por el cumplimiento de metas.





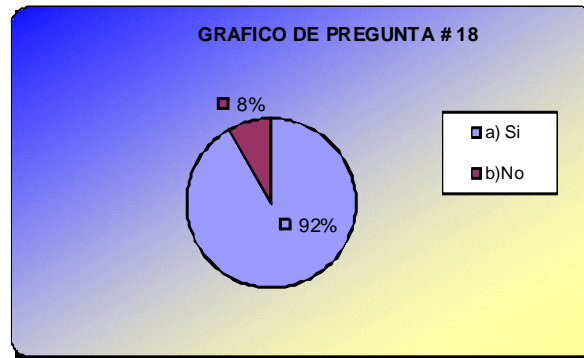
**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

Pregunta 18 : ¿La motivación que recibe usted por parte de la empresa lo impulsa a cumplir con sus tareas?

Objetivo: Conocer si el empleado siente motivación para la realización de sus tareas

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%					
	Mercadeo y Ventas																														
	Ventas								Reservaciones								Banquetes														
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico														
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior				
Años																															
Alternativas	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10				
a) Si						1	2	2	4				1	1		1	4	1							1	1	1	2	22	92%	
b)No																												2	8%		
<b>Total</b>						1	2	2	4				1	1		1	4	1								1	1	3	2	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** En base al número de respuestas el 92% de la población afirmó que Si recibe motivación por parte de la empresa lo cual lo impulsa a cumplir con sus tareas mientras que un 8% dijo que no la recibe.



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

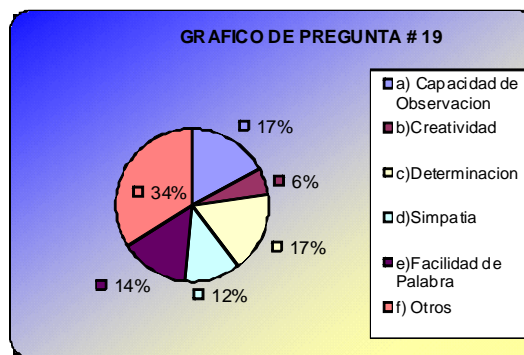
Pregunta 19 : ¿Cuáles son las cualidades personales que usted considera que su jefe cumple como Director de Mercadeo y Ventas?

Objetivo: Identificar las cualidades personales que según el empleado cumple el Director de Mercadeo y Ventas .

Alternativas	DATOS DE CLASIFICACION																											FR	%
	Mercadeo y Ventas																												
	Ventas									Reservaciones									Banquetes										
	Nivel Academico									Nivel Academico									Nivel Academico										
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior				
	Años									Años									Años										
1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10	1 < 5 años	5<10 años	mas de 10			
a) Capacidad de Observacion					1	1	1																					6	17%
b)Creatividad								1																				2	6%
c)Determinacion					1		1								1	3												6	17%
d)Simpatia						1		1							1	1												4	12%
e)Facilidad de Palabra						1		3																			5	14%	
f) Otros						1		1				1	1			1	1						1	1	3	1	12	34%	
<b>Total</b>					2	4	2	6				1	1		2	8	1					1	1	3	3		35	100%	

Nota: La frecuencia varia del total de los encuestados debido a que algunos respondieron más de una alternativa.

**Análisis:** En base al número de respuestas el 17% afirma que posee capacidad de observación, el 6% creatividad, el 17% determinación, el 12% la simpatía, el 14% facilidad de palabra y 34% dijo ser otra la cualidad que posee.



**Resultados de la investigación realizada a los empleados del Hotel Hilton Princess**

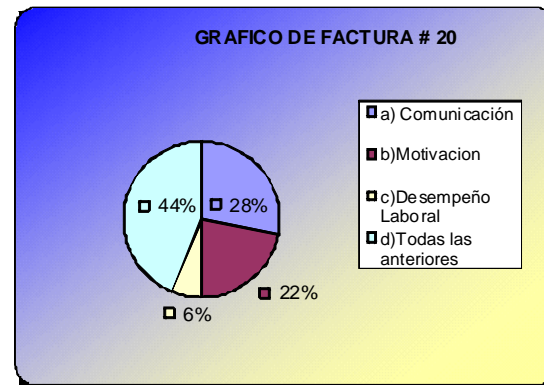
Pregunta 20 : ¿Cuáles son los aspectos que le gustaría que se mejorarán dentro del departamento de Mercadeo y Ventas?

Objetivo: Conocer los aspectos que al empleado le gustaría que se mejoraran dentro del departamento de Mercadeo y Ventas

	DATOS DE CLASIFICACION																								FR	%				
	Mercadeo y Ventas																													
	Ventas								Reservaciones								Banquetes													
	Nivel Academico								Nivel Academico								Nivel Academico													
	Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico			Superior			Bachiller			Tecnico					Superior			
	Años								Años								Años													
Alternativas	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10	1 < 5 años	5 < 10 años	mas de 10						
a) Comunicación						1	1		2																	9	28%			
b) Motivación							1	1	2																	7	22%			
c) Desempeño Laboral								1																		2	6%			
d) Todas las anteriores							1	1	2				1	1		1	1	1							1	1	2	1	14	44%
<b>Total</b>						1	4	2	6				1	1		1	6	1							1	1	4	3	<b>32</b>	<b>100%</b>

Nota: La frecuencia varia del total de los encuestados debido a que algunos respondieron más de una alternativa.

Análisis: En base al número de respuestas el 28% afirmó que la comunicación es uno de los aspectos que le gustaría que se mejorará dentro del departamento, el 22% la motivación, el 6% el desempeño laboral y el 44% todas las anteriores.



## **6. Conclusiones y Recomendaciones:**

A continuación se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación de campo, dirigida a los Gerentes, Directores y demás Jefaturas dentro del Hotel Hilton Princess, así como también a los empleados que conforman la fuerza de Ventas del Hotel como lo es el área de Ventas, Reservas y Banquetes.

### **6.1. Conclusiones de la investigación de campo realizada a los Gerentes, Directores y Jefes de Área.**

1. El 82% de los encuestados no han escuchado o tienen conocimiento sobre la Programación Neurolingüística (PNL)
2. El 100% de los encuestados afirmaron que la aplicación de PNL les ayudaría a mejorar la comunicación en su departamento.
3. Dentro de los aspectos que los encuestados consideran que es necesario mejorar dentro de sus respectivos departamentos tenemos: La comunicación con un 24%, la actitud con un 24%, las relaciones interpersonal con un 36%.
4. En base a los resultados el 91% opinó que es excelente que los subordinados estén libres de aportar ideas y sugerencias.
5. Un 36% de los encuestados considera que la relación con sus subordinados no es excelente.
6. Un 100% de los encuestados considera que brinda suficiente información a los subordinados y que ésta es interpretada de manera correcta.
7. El 91% de los encuestados piensa que la comunicación es un aspecto importante para lograr el desempeño óptimo.
8. Las reuniones son el medio más utilizado por los encuestados para comunicarse con sus subordinados, y estas son realizadas mayormente en un 64% cada quince días.
9. Los parámetros utilizados para medir la motivación de los empleados son: el logro de metas y el compromiso laboral.

10. Un 73% de los encuestados dijo pensar que la comunicación de su departamento con otras áreas de la empresa es muy buena.

## **6.2 Recomendaciones para los Gerentes, Directores y Jefes de Área**

1. Informar a los Gerentes, Directores y Jefes de áreas sobre qué es la PNL y los beneficios de su aplicación.
2. Implementar el modelo de Programación Neurolingüística propuesto para que cada Gerente, Director o Jefe de área se vea beneficiado con las ventajas que éste brinda.
3. Identificar las debilidades comunicativas del Departamento de Mercadeo y Ventas y de acuerdo a ellas aplicar medidas correctivas.
4. Realizar seguimiento periódico de los cambios implementados por medio del Modelo de PNL.
5. Estrechar la cordialidad y el apoyo entre las áreas funcionales de la empresa, iniciando por el mejoramiento de la comunicación.
6. Mejorar la actitud del personal del Departamento de Mercadeo y Ventas en cuanto a las relaciones interpersonales.

## **6.3 Conclusiones de la investigación de campo realizada a los empleados del Departamento de Mercadeo y Ventas.**

1. El 92% de los empleados manifestaron que no han escuchado ni tienen conocimiento sobre la Programación Neurolingüística (PNL).
2. Con relación a los aspectos que a los empleados les gustaría que se mejoraran dentro del departamento de Mercadeo y Ventas se encuentran: La comunicación con un 28%, la motivación con un 22%, el desempeño laboral con un 6% y el 44% opinó todos los aspectos anteriores.
3. Del total de encuestados un 46% considera que en su departamento se trabaja en equipo, el 21% afirmó que se trabaja en grupo y un 33% afirmó que se trabaja de manera individual.

4. En base a los resultados el 46% de los encuestados considera que las reuniones organizadas por sus superiores son buenas.
5. Un 63% considera que la comunicación con su superior es buena.
6. El 100% de los empleados que han escuchado sobre la PNL piensan que ésta al ser implementada en su departamento, mejoraría su desempeño laboral.
7. Un 79% de los empleados piensa que es muy importante mantener una buena comunicación en el departamento.
8. Un 32% de los empleados afirman que el tiempo diario que emplean en contacto con sus superiores es entre 20<30%.
9. Un 79% dijo que la información que recibe de su superior es oportuna
10. Un 53% de los empleados considera que el medio más efectivo para mantener la comunicación con su jefe es “cara a cara”.
11. Solo un 4% calificó la comunicación entre sus compañeros de área deficiente.
12. Un 100% afirmó que su desempeño si es evaluado, de los cuales, un 71% es evaluado anualmente y un 61% señaló ser evaluado por medio de un formulario de desempeño.
13. Un 92% expresó que la motivación que recibe por parte de la empresa lo impulsa a cumplir con sus tareas.
14. Entre las cualidades que los empleados consideran que su jefe posee se encuentran: un 6% la creatividad, un 17% la capacidad de observación, un 17% la determinación, un 14% la facilidad de palabra, un 12% la simpatía y un 34% que posee otras cualidades.

#### **6.4 Recomendaciones para los empleados:**

1. Informar a los empleados de la fuerza de ventas sobre qué es la PNL y los beneficios de su aplicación.
2. Es de mucha importancia que el Hotel Hilton Princess aplique un modelo de Programación Neurolingüística para mejorar los aspectos que necesitan la intervención de ésta como la comunicación, la motivación por parte del empleado y las relaciones interpersonales.

3. Se debe estimular el trabajo en equipo apoyado de una buena comunicación y relación entre Gerentes, Directores, Jefes de área y subordinados.
4. Aplicar las estrategias de la PNL para mejorar la comunicación, la motivación y el desempeño laboral.
5. Realizar evaluaciones a los empleados en donde se incluyan parámetros que midan su capacidad de comunicación.
6. Mejorar la imagen de los Gerentes, Directores y Jefes de área ante los subordinados, por medio de la utilización de estrategias de Programación Neurolingüística.

## **CAPITULO IV**

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

#### **A. GENERALIDADES**

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

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



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

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

### **1. Objetivo General**

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

#### **1.1 Objetivos Específicos**

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

## C. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

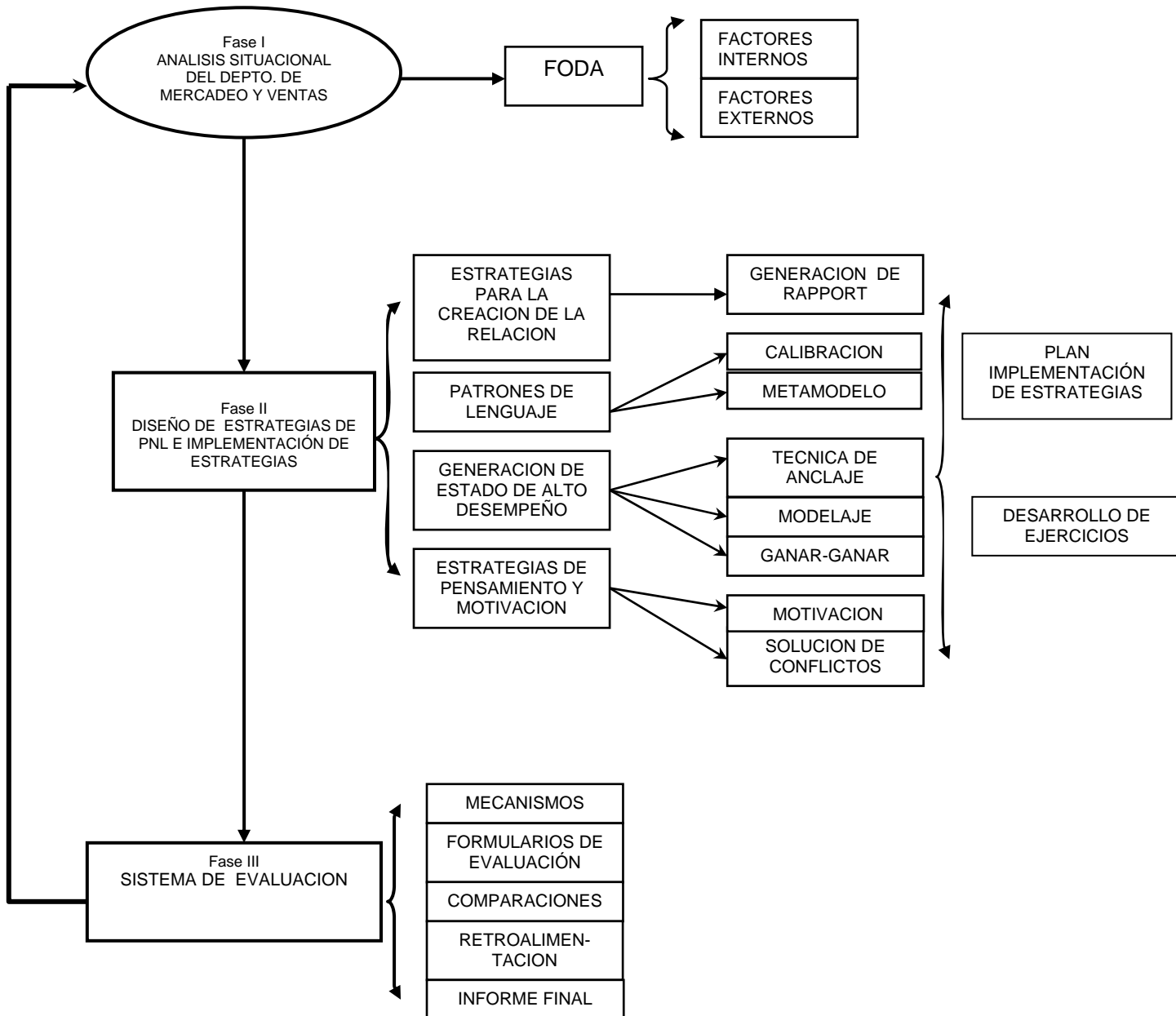
El propósito del modelo de Programación Neurolingüística es que mediante su aplicación dentro del personal que constituye la fuerza de ventas, puedan desarrollarse habilidades de comunicación entre sus superiores y demás compañeros permitiendo de esta manera garantizar el buen desarrollo de las actividades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

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

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

# 1. Contenido del Modelo de Programación Neurolingüística

## Esquema del Modelo de Programación Neurolingüística



Fuente: Elaborado por los autores de este documento

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### **4.1 Objetivo:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5. Desarrollo de Ejercicios**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2 Estrategias para la Creación de la Relación

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

### a) Generación Rapport

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

## Ejercicio # 1

### EJERCICIO PARA ASEMEJAR LOS PATRONES DE VOZ

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

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

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

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

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

## Ejercicio # 2

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

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

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

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

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

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

### Ejercicio # 3

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

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

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

### 5.3 Estrategia Patrones de Lenguaje

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



b) Calibración:

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

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

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

### **EJERCICIO PARA CALIBRAR**

Busque un compañero, siéntelo enfrente y siga estas instrucciones:

#### **PRIMERA PARTE:**

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

Dígale que piense en algo neutro. Calibre observando.

Dígale que piense en algo agradable.

#### **SEGUNDA PARTE:**

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

#### **CHEQUEO DE CALIBRACIÓN:**

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

#### Ejercicio #4

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

c) Metamodelos:

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

### Ejercicio #5

#### EJERCICIO DE METAMODELO

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

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

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

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

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

## 5.4 Generación de Estados de Alto Desempeño

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

d) Anclaje:

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

### **Ejercicio # 6**

#### **ANCLAJE DE RECURSOS**

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

## Ejercicio # 7

### ANCLAJE EFECTIVO DEL CLIENTE



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

Dispones de una herramienta poderosa para la comunicación persuasiva.

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

e) Modelaje:

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

### Ejercicio # 8

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

Objetivo: Brindar estrategias para la excelencia.

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

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

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

Escríbela en un papel de la forma más detallada posible.

Escribe:

Cuándo comenzaste a ser excelente en esa área o actividad.

Cómo salió la primera vez que lo hiciste.

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

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

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

Qué pasos te recomendarías seguir.



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

## f) Ganar – Ganar

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

### Ejercicio # 9

1º paso: formar parejas para realizar el ejercicio

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

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

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

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

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

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

## 5.5 Estrategias de Pensamiento y Motivación

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

## g) Motivación

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

### Ejercicio # 10

#### EJERCICIO DE MOTIVACIÓN

##### PARTE 1

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

##### PARTE 2

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

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

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

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

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

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

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

**Acciones:**

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

**Recursos:**

- **Humanos:** Asesor de PNL

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

-**Responsable:** Departamento de Recursos Humanos

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

## h) Solución de Conflictos

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

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

### Ejercicio # 11

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

**En Equipo:**

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

le dejará salir.

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

## **Ejercicio # 12**

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

#### **PARTE 1:**

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

## **PARTE 2:**

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

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

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

Para entender la posición del otro:

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

Al discutir el problema y las posibles soluciones:

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



Al elegir la solución:

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

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

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

### **Ejercicio # 13**

#### **EL VENDEDOR ESTRELLA**

---

Escribe:

Las cualidades de un buen vendedor:

---

---

---

---

Cuáles tengo:

---

---

Cuáles me gustaría tener:

---

---

---

Qué voy a hacer para tenerlas:

---

---

---

Cuándo las voy a tener (fecha):

Qué hace un vendedor estrella:

---

---

Conoces personas que tengan esas cualidades ¿Cómo se llaman?

---

¿Qué te falta por hacer para tenerlas todas?

---

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

---

### Ejercicio # 14

#### PARA AGILIZAR LA CAPACIDAD DE OBSERVACIÓN

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

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

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

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

## 6. Cronograma de Programación de Sesiones\*

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

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

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

### **7.1 Objetivo:**

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

### **7.2 Mecanismos:**

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

## 7.3 Formularios de Evaluación

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

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

### 7.3.1 Descripción de las partes del formulario:

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

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

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

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

## Cuadro Nº1 EVALUACIÓN TRIMESTRAL

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



## Cuadro Nº 2 EVALUACIÓN SEMESTRAL

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

### Cuadro Nº 3 EVALUACIÓN ANUAL

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

## 7.4 Comparaciones

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

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

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

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

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

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

**CUADRO No. 4**

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

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

## 7.5 Retroalimentación:

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

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

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

a todo el personal del Departamento de Mercadeo y Ventas.

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

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

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

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

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

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

## 7.6 Informe de Evaluación Periódica:

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

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

### INFORME DE EVALUACIONES PERIÓDICAS

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

## BIBLIOGRAFÍA

ANDER, EZEQUIEL. *Cómo Elaborar un Proyecto. Argentina*. 1ªed. Argentina, AR: Editorial Lumen Armanitas, 2000. 137p. ISBN: 84-8143-119-2

BAEZ CASILLAS, HUMBERTO. *Enciclopedia de Hotelería y Turismo* Ej.1 Vol II. 1ªed. Madrid, ES: Editorial Cambience Lambertine, 1987. 324p. ISBN: 970-22-1889-6

CASTELL, ROBERTO. *Enciclopedia Práctica de Turismo, hotel Restaurantes*. 1ªED. Madrid. ES: Editorial OCEANO, 2000. 600p. ISBN: 84-494-1367-2

CESPEDS, SANZ. *Principios de Mercadeo*. 3ªed. Bogotá, D.C: Editorial ECOE Dions, 2001. 171p. ISBN: 958-648-273-1

DOUAT, GERARD. *PNL Programación Neurolingüística*. 1ªed. Barcelona, ES: Editorial Vecchi, 2000. 85p. ISBN: 84-315-2471-5

IMPRENTA NACIONAL. *Diario Oficial*. Tomo No.199, San Salvador, EV: 1963, p. 103

LOPEZ HUENGO, MARIA DE LOS ANGLES, *Operaciones de Venta*. 1ªed. España, ES: Editorial THOMPSON, 2006.253p. ISBN:84-9732-461-7

LOPEZ MADIGAL, DAMARIS. *Comunicación Administrativa*. 1ªed. Costa Rica, CR: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2002.248p. ISBN: 9968-31-148-0

MADERA, MARIA DEL CARMEN. *Estrategias de Ventas y Negocios con Técnicas de PNL y Tecnología Colinde*. 1ªed. México, MX: Panorama Editorial S.A. de C.V, 2003. 124p. ISBN: 968-38-1139-6

MEREDITH, JACK R. *Administración de las Operaciones*. 2ªed. México, MX: 1999. 205p. ISBN: 970-10-2036-7

SAMBRANO, JAZMIN. *PNL Programación Neurolingüística para todo el modelo de la excelencia*. 1ªed. México, MX: Editorial Alfa omega, 2000. 203p. ISBN: 84-414-1041-0

VANRIEL, CEES. *Comunicación Corporativa*. 1ªed. Madrid, ES: Editorial Prentice Hall, 1997. 110p. ISBN: 84-89660-07-7

#### PAGINAS WEB:

ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE HOTELES. *Historia de los primeros hoteles*. El Salvador. 2008. [Consulta.8/04/2008] Disponible en [www.hoteles-elsalvador.com](http://www.hoteles-elsalvador.com).

CARRION LOPEZ, SALVADOR A. *Curso de Practitioner en PNL* [en línea]. 1ª ed. España, ES. Ediciones Obelisco, 2005. [citado 11 de Marzo de 2008]. Disponible en:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n\\_neuroling%C3%BC%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Programaci%C3%B3n_neuroling%C3%BC%C3%ADstica).

FLORES, OSMÍN NOÉ. *Diseño de un Modelo de Gestión de Capital Emocional para la Mejora de la Competitividad* [en línea]. San Salvador, SV: Universidad Francisco Gavidia, 2005 [citado 11 de marzo de 2008]. Disponible en <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/cgi/>

JAVIER PAREDES, RAMONA ODALIS. *Función de los Modelos* [en línea] 1ª ed. República Dominicana, DO. Editorial Esumed, 2005 [citado 11 de Marzo de 2008]. Disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/>

MINISTERIO DE TURISMO. *Bienvenido a El Salvador*. El Salvador. 2006  
[Consulta.10/04/2008] Disponible en <http://www.corsatur.gob.sv>

VIRTUAL TURIST. *El Salvador Travel Guide*. El Salvador. 2007  
.[Consulta.25/03/2008] Disponible en <http://www.el salvador.travel>



## GLOSARIO

**Actitud:** Es la forma de presentarse a sí mismo, su aspecto, vestimenta, el coche que conduce, pero por encima de todos los sentimientos que abriga acerca de sí mismo.

**Análisis situacional:** Se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

**Canal de comunicación:** Es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información que pretenden intercambiar emisor y receptor.

**Cognoscitivo:** Es un proceso a través del cual el sujeto capta los aspectos de la realidad, a través de los órganos sensoriales con el propósito de comprender la realidad.

**Comunicación Ambiental:** Política instrumental dirigida a realizar la estrategia ambiental de la organización, informando, convenciendo y motivando a públicos objetivos internos y externos, y asegurando su participación.

**Comunicación Corporativa:** El enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes.

**Comunicación del mercado laboral :** Instrumento de gestión que utiliza la integración planificada y la aplicación de varias disciplinas de comunicación para controlar y dirigir el movimiento de la comunicación, tanto hacia empleados potenciales como hacia personas o instituciones que juegan un papel importante para atraerlos.

**Comunicación integrada de marketing:** Esta fase implica una óptima integración de los elementos de la mezcla de marketing aparte de los de la comunicación y las modalidades de medios ya mencionados, el elemento principal es la venta personal, aunque el precio y la distribución también son importantes.

**Comunicación interpersonal:** En principio supone un contacto visual entre los participantes, que intercambian continuamente de funciones (de emisor, receptor y viceversa).

**Departamento de ventas:** Es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales.

**Desempeño:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

**Eficacia:** Es la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.

**Eficiencia:** Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recurso, energía y tiempo.

**Escuela pragmática:** Se caracteriza por la insistencia en las consecuencias, utilidad y practicidad como componentes esenciales de la verdad.

Sostiene que sólo en la lucha de los organismos inteligentes con el ambiente que los rodea es donde las teorías y datos adquieren relevancia.

**Equipo de trabajo:** Se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea.

**Experimentación:** Un experimento es un procedimiento mediante el cual se trata de comprobar (confirmar o verificar) una o varias hipótesis relacionadas con un determinado fenómeno, mediante la manipulación de la/s variables que presumiblemente son su causa.

**Fuerza de ventas:** Forma de comunicación interpersonal en la que se produce una comunicación oral en doble sentido entre vendedor y comprador.

**Grupo de trabajo:** Se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

**Leading:** Significa "guiar" a una persona. Este proceso es útil cuando nuestro interlocutor se encuentra en un mal estado.

**Lingüística:** Ciencia del lenguaje articulado y de su funcionamiento general como sistema de comunicación entre los seres humanos: la lingüística estudia el lenguaje humano en toda su extensión y, técnicamente hablando, abarca tanto la gramática (estudio de la estructura formal del lenguaje) como la filología (estudio de los testimonios escritos de las lenguas dentro de su contexto histórico).

**Mercadeo:** Es un sistema de actividades mercantiles proyectado para planear, establecer precios, promover y distribuir algo de valor, que satisfaga deseos, tanto de consumidores domésticos como de usuarios industriales.

**Mercado Objetivo:** Es un conjunto de clientes bien definido cuyas necesidades una determinada compañía planea satisfacer y hacia el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

**Metamodelo:** Es un modelo con la capacidad de almacenar diferentes modelos. Partiendo de esta definición se puede pensar en la posibilidad de construir un producto de software con la capacidad para registrar información en el metamodelo y otro producto con la capacidad de realizar consultas sobre el mismo.

**Neurología:** La neurología es la especialidad médica que se ocupa del estudio de las enfermedades del sistema nervioso.

**Percepción:** La percepción es la función psíquica que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.

**Persuasión:** La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas.

**Plan de la venta:** Táctica por seguir, orden de presentación de presentación de los artículos.

**Precio:** Es un instrumento a corto plazo, puesto que se puede modificar con rapidez. Existen múltiples factores adicionales en la fijación del precio, que van del tipo de mercado y ajenos de la Empresa, hasta el propio ciclo del producto

**Publicidad Empresarial:** Comunicación empresarial pagada, diseñada para establecer, desarrollar, aumentar o cambiar la imagen empresarial de una organización.

**Rapport:** Significa "acompañar" con la finalidad de establecer una empatía con la/s persona/s con la/a que hablamos que facilite la comunicación ya que facilita el contexto de afectividad adecuado.

**Receptor:** Es un equipo o persona que recibe una señal, código o mensaje emitido por un transmisor.

**Retroalimentación:** La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

**Sistemas representativos:** Son las formas en las que representamos las experiencias y a través de las cuales nos expresamos. Se basan en los cinco sentidos: Vista, olfato, gusto, tacto oído que denominamos "canales" de comunicación.

# ANEXOS

## ANEXO 1



Universidad Francisco Gavidia  
Facultad de Ciencias Económicas

### CUESTIONARIO PARA GERENTES

#### I. Solicitud de Colaboración

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad y estamos realizando una investigación de campo para Diseñar un Modelo de Programación Neurolingüística (PNL), que contribuya a mejorar la comunicación para el departamento de Mercadeo y Ventas, por lo cual solicitamos de su valiosa colaboración que será de mucha ayuda para lograr los objetivos de dicha investigación. De antemano les agradecemos su colaboración.

#### II. Datos de Clasificación

a) ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

1 < 5 años \_\_\_\_ 5 < 10 años \_\_\_\_ 10 años a más \_\_\_\_

b) Cargo que desempeña dentro de Hotel:

- |  |                              |                                 |
|--|------------------------------|---------------------------------|
| - Director de Mercadeo y Ventas ____   | - Jefe de Informática ____   | - Gerente de reservaciones ____ |
| - Director de Alimentos y Bebidas ____ | - Jefe de Compras ____       |                                 |
| - Director de Recursos Humanos ____    | - Jefe de Bodega ____        |                                 |
| - Gerente de Recepción ____            | - Jefe de Créditos ____      |                                 |
| - Jefe de Seguridad ____               | - Jefe de Mantenimiento ____ |                                 |

#### III. Cuerpo del Cuestionario

Indicaciones: Marque con una x la respuesta que considere conveniente y conteste las preguntas que se le presentan a continuación:

1- ¿Utilizan en el Hotel un programa que mejore la comunicación entre el personal del departamento de Mercadeo y Ventas?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

2 - ¿Qué tipo de Programa? \_\_\_\_\_

3 - ¿Ha escuchado alguna vez sobre la Programación Neurolingüística (PNL)?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

(Si su respuesta es No, pase a la pregunta número 8)

4- ¿Qué es PNL (Programación Neurolingüística) para usted?

- a) Un sistema que incrementa las ventas \_\_\_\_
- b) Estrategia para un cambio \_\_\_\_
- c) Todos los anteriores \_\_\_\_
- d) Otro, especifique \_\_\_\_\_

5- ¿Cree que la aplicación de la PNL ayudaría a mejorar la comunicación en el Departamento?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6- ¿Estaría dispuesto a aplicar la PNL (Programación Neurolingüística) en el Departamento?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

7- ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar el personal dentro de su departamento?

- a) Comunicación \_\_\_\_
- b) Actitud \_\_\_\_
- c) Motivación \_\_\_\_
- d) Relaciones interpersonales \_\_\_\_
- e) Carácter \_\_\_\_
- f) Otras áreas \_\_\_\_\_

8- ¿De una escala del 0-10 qué tan importante piensa usted que es mantener una buena comunicación en el departamento para lograr un desempeño óptimo?

- a) Muy importante (8-10) \_\_\_\_
- b) Importante (5-7) \_\_\_\_
- c) Poco Importante (2-4) \_\_\_\_
- d) Sin importancia (>2) \_\_\_\_

9- ¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus subordinados mientras trabaja?

- a) 0<20 % \_\_\_\_
- b) 20<40 % \_\_\_\_
- c) 40<60 % \_\_\_\_
- d) 60<80 % \_\_\_\_
- e) >80 % \_\_\_\_

10- ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus subordinados?

- a) Reuniones \_\_\_\_
- b) Correo electrónico \_\_\_\_
- c) Memorandum \_\_\_\_
- d) Carteleras informativas \_\_\_\_
- e) Cara a cara \_\_\_\_
- f) Telefónico \_\_\_\_
- g) Otros \_\_\_\_\_

11- ¿Con qué frecuencia usted realiza reuniones dónde convoca a todo el personal del departamento?

- a) Semanalmente \_\_\_\_
- b) Quincenalmente \_\_\_\_
- c) Mensualmente \_\_\_\_
- d) Trimestralmente \_\_\_\_

12- ¿Por medio de qué parámetros es medida la motivación del empleado?

- a) Logro de metas \_\_\_\_
- b) Cambio de actitud \_\_\_\_
- c) Compromiso laboral \_\_\_\_
- e) Clima organizacional \_\_\_\_

13- ¿Cómo considera usted el hecho de que su subordinado se sienta libre de poder expresar ideas y aportar sugerencias que beneficien al departamento?

- a) Excelente (8-10) \_\_\_\_
- b) Muy bueno (5-7) \_\_\_\_
- c) Bueno (2-4) \_\_\_\_
- d) No es importante (>2) \_\_\_\_      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14- ¿Cómo es la relación o comunicación de su departamento con otras áreas dentro de la organización?

- a) Excelente (8-10) \_\_\_\_
- b) Muy buena (5-7) \_\_\_\_
- c) Buena (2-4) \_\_\_\_
- d) Deficiente (>2) \_\_\_\_



15- ¿Sus subordinados tienen el conocimiento de cuáles son las metas y objetivos a lograr como departamento?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

16- ¿A la hora de tomar decisiones importantes para el Departamento se toman en cuenta las opiniones de los subordinados?

a) Siempre (8-10) \_\_\_\_

b) Casi siempre (5-7) \_\_\_\_

c) Eventualmente (2-4) \_\_\_\_

d) Nunca (>2) \_\_\_\_

17- ¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro del departamento entre jefe y subordinado?

a) Excelente (8-10) \_\_\_\_

b) Muy buena (5-7) \_\_\_\_

c) Buena (2-4) \_\_\_\_

d) Deficiente (>2) \_\_\_\_

18- ¿Cree usted que la información que se le brinda al subordinado es la suficiente para que este pueda realizar sus tareas de una forma más eficiente?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19- ¿Cuándo usted comunica algo a sus subordinados, la información que usted brinda es interpretada de manera correcta?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

20- ¿Qué tipo de dirección aplica usted en su departamento?

a) Abierto a sugerencias \_\_\_\_

b) Exigente \_\_\_\_

c) Autoritario \_\_\_\_

d) Otros \_\_\_\_\_

#### IV. Datos del Encuestador

a. Lugar y Fecha \_\_\_\_\_

b. Encuestador \_\_\_\_\_

c. Firma \_\_\_\_\_

## ANEXO 2



### Universidad Francisco Gavidia Facultad de Ciencias Económicas

#### CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

##### I. Solicitud de Colaboración

Somos egresados de la carrera de Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad y estamos realizando una investigación de campo para Diseñar un Modelo de Programación Neurolingüística (PNL) , que contribuya a mejorar la comunicación para el departamento de Mercadeo y Ventas, por lo cual solicitamos de su valiosa colaboración que será de mucha ayuda para lograr los objetivos de dicha investigación. De antemano les agradecemos su colaboración.

##### II. Datos de Clasificación

a) Nivel Académico

Bachiller \_\_\_ Técnico \_\_\_ Superior \_\_\_

b) ¿Cuántos años tiene de laborar en la empresa?

1 < 5 años \_\_\_ 5 < 10 años \_\_\_ 10 años a más \_\_\_

c) Cargo que desempeña:

- Asistente de Mercadeo \_\_\_ - Asistente \_\_\_
- Ejecutivo de Venta \_\_\_ - Ejecutivo de Banquete \_\_\_
- Coordinador de Grupos \_\_\_ - Coordinador de eventos \_\_\_
- Ejecutivo de Reservaciones \_\_\_

##### IV. Cuerpo del Cuestionario

Indicaciones: Marque con una x la respuesta que considere conveniente y conteste las preguntas que se le presentan a continuación:

1- ¿Ha escuchado sobre la Programación Neurolingüística (PNL)? Si su respuesta es No, pase a la pregunta número 5.

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_

2- ¿Cree que la aplicación de la PNL mejoraría su desempeño laboral?

a) Si \_\_\_ b) No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3- ¿Estaría interesado en recibir una capacitación sobre la PNL para mejorar su desempeño laboral?

a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_

4- ¿Qué aspectos personales cree usted que necesitan de la intervención de PNL (Programación Neurolingüística)?

a) Comunicación \_\_\_\_

b) Actitud \_\_\_\_

c) Motivación \_\_\_\_

d) Relaciones interpersonales \_\_\_\_

e) Carácter \_\_\_\_

f) Otras áreas \_\_\_\_\_

5- ¿En una escala del 0-10 qué tan importante piensa usted que es mantener una buena comunicación en el departamento para lograr un desempeño óptimo?

a) Muy importante (8-10) \_\_\_\_

b) Importante (5-7) \_\_\_\_

c) Poco importante (2-4) \_\_\_\_

d) Sin importancia (>2) \_\_\_\_

6- ¿Qué porcentaje de tiempo emplea diariamente en contacto con sus superiores mientras trabaja?

---

7- ¿Hasta que punto es oportuna la información que recibe de sus superiores?

a) Muy oportuna (8-10) \_\_\_\_

b) Oportuna (5-7) \_\_\_\_

c) Poco Oportuna (2-4) \_\_\_\_

d) No es oportuna (>2) \_\_\_\_

8- ¿Qué medio considera usted que es el más efectivo para mantener comunicación con su jefe?

a) Reuniones \_\_\_\_

b) Correo electrónico \_\_\_\_

c) Memorandum \_\_\_\_

d) Carteleras informativas \_\_\_\_

e) Cara a cara \_\_\_\_

f) Telefónico \_\_\_\_

g) Otros \_\_\_\_\_

9- ¿Cómo considera las reuniones o juntas con su jefe?

- a) Excelentes (8-10) \_\_\_\_
- b) Muy buenas (5-7) \_\_\_\_
- c) Buenas (2-4) \_\_\_\_
- d) Deficientes (>2) \_\_\_\_

10- ¿Alguna vez ha tenido la sensación de que recibe más información de la que usted puede utilizar eficazmente?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

11- ¿Cómo califica usted la comunicación de su jefe con el personal?

- a) Excelente (8-10) \_\_\_\_
- b) Muy buena (5-7) \_\_\_\_
- c) Buena (2-4) \_\_\_\_
- d) Deficiente (>2) \_\_\_\_

12- ¿Cómo califica usted la comunicación entre sus compañeros de área?

- a) Excelente (8-10) \_\_\_\_
- b) Muy buena (5-7) \_\_\_\_
- c) Buena (2-4) \_\_\_\_
- d) Deficiente (>2) \_\_\_\_

13 - ¿Circula en su departamento información no relacionada con el trabajo ni necesaria para el desempeño de las labores?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

14- ¿Cómo considera que se trabaja en su departamento?

- a) En equipo \_\_\_\_
- b) Grupo \_\_\_\_
- c) Individual \_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_

15- ¿Es evaluado su desempeño?

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

16- ¿Si la respuesta anterior es si, cada cuanto es evaluado su desempeño?

- a) Mensual\_\_\_
- b) Trimestral\_\_\_
- c) Semestral\_\_\_
- d) Anual\_\_\_
- e) Otro (Especifique) \_\_\_

17- ¿Diga brevemente como es evaluado su desempeño?

---

18- ¿La motivación que recibe usted por parte de la empresa lo impulsa a cumplir con sus tareas?

- a) Si \_\_\_ b) No\_\_\_

19-¿Cuales son las cualidades personales que usted considera que su jefe cumple como Director de Mercadeo y Ventas?

- a) Capacidad de observación\_\_\_
- b) Creatividad\_\_\_
- c) Determinación\_\_\_
- d) Simpatía\_\_\_
- e) Facilidad de palabra\_\_\_
- f) Otros\_\_\_

20-¿Cuáles son los aspectos que le gustaría que se mejoraran dentro del departamento de mercadeo y ventas?

- a) Comunicación\_\_\_
- b) Motivación\_\_\_
- c) Desempeño Laboral\_\_\_
- d) Todas las anteriores\_\_\_

**IV. Datos del Encuestador**

- a. Lugar y Fecha\_\_\_\_\_
- b.Encuestador \_\_\_\_\_
- c.Firma \_\_\_\_\_