

# HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL LÍDER EN UNIVERSIDADES PRIVADAS Y SU RELACIÓN CON LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

*Judeira Batista\**

*Moraima Romero\*\**

Universidad Rafael Belloso Chacín

## RESUMEN

Los procesos de comunicación en el ámbito universitario contribuyen de manera complementaria y dinámica a estructurar la organización y dar respuestas a estímulos que surgen de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social. Dada la importancia de estos procesos, esta investigación se trazó como meta analizar las habilidades comunicacionales de una muestra, constituida por 36 líderes universitarios a quienes se les evaluó sobre el uso de las habilidades comunicativas, derivadas de la Programación Neurolingüística referidas al: acompañamiento, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder. Entre los resultados más relevantes se destacan el desconocimiento casi total de algunas de las destrezas evaluadas, por parte de los líderes universitarios encuestados. Por lo tanto, se concluye que existe la imperiosa necesidad de capacitar a estos directivos en dichas áreas, a fin de obtener una comunicación efectiva y eficaz dentro del ámbito universitario.

**Palabras clave:** habilidades comunicativas, programación neurolingüística, comunicación efectiva.

## SKILLS COMUNICATIVAS OF LEADING PRIVATE UNIVERSITIES AND THEIR RELATION SHIP TO PROGRAMMING NEUROLINGUISTICA

### ABSTRACT

Communicative process within universities contexts not only contributes to best structure the organization in a dynamic and complementary way but also to offer answers to stimuli that come from its interior and exterior in spite of its social mission. Taking into account the importance of this process, this research had as a main goal to analyze the communicative abilities, derived from Neurolinguistic Programming, referred to: encompassing, rapport, flexibility, assertiveness, active listening, clear speaking and ability to answer; performed by 36 university leaders. Among the more relevant results found throughout this investigation, it is worth to mention the partial or total disregard of some of those communicative abilities evaluated by the selected sampling. For this reason, it is necessary to train these leaders in such areas in order to promote effective and efficient communication within universities contexts.

**Key words:** communicative abilities, neurolinguistic programming, effective communication.

Recibido: 05/03/2007 ~ Aceptado: 23/05/2007

\* Doctora en Ciencias Gerenciales y Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Investigadora Activa acreditada con el PPI Nivel Candidato. jbatistae@hotmail.com

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Belloso Chacín. Actualmente se desempeña como Jefe de Apoyo Académico y Docente de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerzas Armadas (UNEFA). morala@intercable.net.ve

## **Introducción**

A lo largo de los años, las sociedades han afrontado retos y librado batallas en la transformación de paradigmas en aras de mejorar la calidad de vida del ser humano. Estas vertiginosas transformaciones presentes en los sistemas económicos, políticos, sociales, culturales e institucionales son producto del pensamiento creativo del ser humano que a través del tiempo han generado más auge al integrarse a las innovaciones tecnológicas.

Dentro de ese panorama, desde mediados del siglo XX, se han producido importantes aportes científicos y tecnológicos signados por la conquista del espacio y el desarrollo de las computadoras, esta última agrega valor al saber, desencadenando la masificación mundial del conocimiento mediante las telecomunicaciones. No obstante, toda esta revolución científica y tecnológica se hace posible a través de la comunicación, la cual es concebida como un proceso interactivo y dinámico, que permite los intercambios de los roles entre emisor-receptor mediante el mensaje cuya estructura es un eje de significados lingüísticos. De hecho, cuando la persona emite un mensaje de forma consciente o inconsciente, sea este adecuado o inadecuado, está comunicando.

En este sentido, Fernández y Damnke (1998) consideran la comunicación como parte esencial de la relación del ser humano, esa necesidad de interrelacionarse, implica entrar en vínculo con los demás. De allí que, ésta sea considerada como el núcleo del pensamiento, sentimiento y acción del individuo que responde a una condición natural de la persona.

Por su parte, Carrión (2003) afirma que dentro del proceso de la comunicación es imprescindible tener claro lo que se quiere exponer, para cuando se transmita el mensaje, para que sea éste exactamente comprendido por el interlocutor, tal cual, como se ha estructurado. Para ello, es necesario eliminar las posibles interferencias: emocionales incontroladas, desinterés, falta de contacto, incongruencia en la comunicación, entre otras.

Es así como investigadores de la comunicación interpersonal, tales como: Arredondo (2002), Argyris (2000), Dilts y Epstein (1999), O'Connor y Symour (1999) consideran de gran importancia manejar habilidades comunicativas para una interrelación eficaz.

Atendiendo a estas consideraciones, es necesario destacar que las personas en general y los líderes en particular, necesitan desarrollar habilidades comunicativas, a saber: escuchar activamente, hablar con claridad, habilidad para responder, agudeza sensorial (visual, auditiva, tacto, gusto y olfato) flexibilidad, asertividad, empatía y sinergia. Asimismo, se incluyen en esta categoría el control de los patrones de comunicación para afrontar los cambios los cuales se presentan tanto en su vida personal, social o laboral que le permiten una interrelación eficaz.

En el caso de los líderes y específicamente aquellos encargados de dirigir nuestras máximas casas de estudio, constituidas por las universidades, se les exige que estén preparados para asumir riesgos, afrontar los nuevos procesos de cambio y dominar las habilidades comunicacionales entre otros, ya que de ello dependerá el éxito y la fluidez en la interrelación personal del medio académico que los rodea.

Además, los procesos de comunicación en el ámbito universitario contribuyen de manera complementaria y dinámica a estructurar la organización, dar respuestas a estímulos –desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas- surgidos de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social. En consecuencia, la comunicación en la universidad se debe articular filosófica, política y conceptualmente, al quehacer de ésta, contribuyendo de manera permanente al logro de la misión social y los objetivos institucionales.

Dentro de los objetivos institucionales de la Universidad se encuentra; la activa participación en escenarios de debates nacionales, regionales y locales sobre temas que hagan pertinente la intervención de la Universidad; la construcción permanente de espacios para los consensos y el abordaje de asuntos críticos para la institución; la divulgación de avances en investigaciones y desarrollos tecnológicos de la Universidad;

la definición de estrategias editoriales y de pautas para las publicaciones de la Universidad; son entre otros, asuntos pertinentes para ser abordados desde o con el aporte de la óptica de la comunicación.

Sobre la base de lo antes expuesto y dada la importancia que detenta el proceso comunicacional en los centros universitarios, esta investigación se fijó como meta analizar las habilidades comunicacionales de los líderes en estos contextos educativos. Dicho análisis parte de las destrezas comunicativas que debe poseer todo líder para que el proceso de comunicación surta el efecto esperado. Entre las habilidades seleccionadas para tal análisis y con las cuales se puede influir en una interacción humana se destacaron: acompasar, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder. Los fundamentos teóricos que definen y discuten las destrezas mencionados se presentan a continuación, previa descripción de la relación que existe entre las habilidades comunicativas y la Programación Neurolingüística (PNL).

## **1. Consideraciones teóricas sobre las habilidades comunicativas y la PNL**

Las habilidades comunicativas pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Según O'Connor y Seymour (1999), estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él. Por lo tanto, es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano y aun más para los líderes, quienes afrontan e influyen de múltiples formas en el personal, clientes, proveedores de la organización entre otros.

Por otra parte, McDermott y O'Connor (1999), consideran que para cambiar el entorno de la organización, debe producirse un aprendizaje en

el ámbito individual y es función del líder propiciar actividades donde esto suceda tanto consigo mismo como con el personal sobre los cuales debe ejercer cierta influencia. Para lograrlo es conveniente manejar algunas destrezas incluidas dentro de las habilidades comunicacionales tales como: escuchar activamente, el rapport, flexibilidad, asertividad, hablar con claridad, la habilidad para responder entre otros.

Además, señalan estos investigadores, que sí los líderes pretenden manejar las habilidades comunicativas conscientemente, es esencial la formación y la capacitación, adquirida través de la Programación Neurolingüística (PNL). En este sentido, O'Connor y Seymour (1999), señalan que la PNL se basa en el principio de que los comportamientos humanos provienen del proceso neurológico (pensamientos, sentimientos y emociones) los cuales se perciben a través de los cinco sentidos, ordenándolos a través del lenguaje. La neurolingüística, es el proceso del conocimiento relacionado con el procesamiento del lenguaje tanto verbal como no verbal y se encarga de procesar la información combinándola según el filtro de los principios y creencias. Cada persona crea su modelo o mapa que expresa a través del lenguaje convirtiéndolos en conducta.

De acuerdo con lo planteado, las personas frente a su experiencia del mundo, forman de éste una representación lingüística única, variada y rica, la cual dependerá de su cultura, creencias, valores, intereses y suposiciones. A nivel lingüístico, esto correspondería a la estructura profunda, que la Programación Neurolingüística (PNL) se encarga de estudiar a través de sus técnicas.

A los efectos, la neurociencia, según Sambrano (2001) crea nuevos modelos de comunicación que permiten capacitar a las personas para trabajar con mapas internos y mejorar su representación de la realidad ampliando su territorio de percepción para generar acciones con propósitos determinados. Estos modelos son estrategias que constituyen el desarrollo de técnicas prácticas y sencillas, las cuales enseñan al individuo a pensar, sentir, actuar de manera diferente, con toda la estructura cerebral (cerebro neo-cortex, cerebro límbico y cerebro reptil).

En este orden de ideas, Sambrano (2001) considera que la Programación Neurolingüística (PNL), es una estrategia comunicacional que estudia los mensajes emitidos por el individuo y la construcción de sus mapas mentales, al delinear pensamientos y sentimientos, cuya estructura se basa en un programa, el cual proporciona habilidades comunicativas permitiendo armonizar la mente racional con la emocional e influir sobre los procesos cerebrales orientados a mejorar la conducta y la relación con otra personas. Es por ello que, llevar estas herramientas a su vida diaria y a sus trabajos genera como resultado un rendimiento en sus labores y a su vez un mejor beneficio para la organización.

Asimismo, Sambrano (2001) destaca que para que los individuos aprendan nuevas habilidades comunicativas con independencia en su organización, deben cumplir con la condición, de querer aprender dichas habilidades, considerarlas significativas, valiosas y comprometerse o responsabilizarse por dicha formación. Por lo tanto, este proceso exige motivación de los líderes. Para dominar las habilidades comunicativas con las cuales se puede influir en una interacción humana se deben manejar las siguientes destrezas: acompañar, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder. Dichas destrezas se definen a continuación.

### **a) Acompasar**

Esta destreza implica seguir el paso a la otra persona, andar al compás con el interlocutor para luego poder conducir, tomar el control e introducir nuevas pautas diferentes de comportamiento asumiéndose de esta manera el liderazgo (Losada 2004). Por su parte, Sambrano (2001) describe el *acomparar*, como el proceso de guiar a la persona a un estado de conciencia determinado, utilizando el lenguaje verbal y no verbal como las palabras, tono de voz, gesto corporal entre otros tópicos. Este autor señala que esta habilidad, permite al líder inducir estados emocionales positivos para construir una relación de confianza.

Desde otra perspectiva, Arocha (2003) afirma que el líder efectivo, al utilizar la habilidad de acompañar, está siendo sensible a las reacciones que su comportamiento genera en los otros y está sensorialmente alerta

con los sentidos para percibir señales del ambiente y responder a ellas en forma flexible, efectiva y conveniente. Esto conduce a pensar que esta habilidad comunicativa tiene fuerte matiz de persuasión a tal efectividad en la cual, el líder pudiera asignar al interlocutor creencias, nuevos paradigmas modernos o inducirlo a la realización de acciones para optimizar la producción de la organización.

## **b) Rapport**

El rapport para O'Connor y Seymour (1999), es el proceso por medio del cual se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas y puede generar respuestas útiles de otros individuos. Con frecuencia actúan en los niveles de las palabras, acciones, valores y creencia. Según Losada (2004), el *rapport* es una de las claves esenciales de la PNL. Como una habilidad comunicativa, predispone a las personas de tal forma, que en ocasiones se establece un acoplamiento tanto físico como psicológico, el cual permite al emisor dirigir al otro interlocutor; hasta el estado emocional deseado por éste. De tal manera que, con rapport o sintonía se busca la armonía nunca el enfrentamiento, pues el efecto inmediato de esta acción, es lograr una mejor comunicación con otro, con el individuo con quien se está relacionando, así como una mayor comprensión y el desarrollo de una empatía plena entre ambos.

De acuerdo con McDermott y O'Connor (1999), el rapport o sintonía, es una habilidad para percibir a los individuos en su propio modelo del mundo con el propósito de lograr los objetivos del emisor, esta habilidad se trabaja sobre la base de los valores compartidos, de la competencia, confianza y la flexibilidad.

Estos autores, consideran que para el directivo, líder es primordial influir sobre las personas, saber ejercer el atractivo que vincule a estos con la organización, pues de alguna manera todo el personal, está implicado en el trato con los demás, ya sea dentro o fuera de ella, por lo cual es fundamental construir excelentes relaciones siendo esta la clave para alcanzar los objetivos de cada individuo y por ende de la organización. Bajo este marco de referencia, se puede inferir que la sintonía o rapport

consiste fundamentalmente en comprender y acompañar a las personas, en la manera de ver la realidad.

### **c) Flexibilidad**

La flexibilidad es adoptar distintas perspectivas, así lo afirman, O'Connor y Seymour (1999), quienes creen, que a mayor amplitud de criterio mejor será el enfoque de los hechos. Por tanto, es importante tener en cuenta distintas ideas y prioridades, cuantos más puntos de vista se puedan considerar, más valiosa será la información y más fácil y asertiva será la acción de la toma de decisión. De igual manera, Sambrano (2001) indica que la condición ideal para que un individuo tenga poder, es asumir la suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en el lugar del otro y desde allí propiciar cambios desde la perspectiva del bien común.

Bajo esa óptica, Robbins (1998) establece que existen en la PNL tres posiciones para contemplar la comunicación y hacerla flexible. Estas posiciones o perspectivas mentales también llamadas metaposición, forman los elementos más importantes a la hora de analizar cualquier sistema de relación interpersonal. De acuerdo con este investigador de la PNL, las perspectivas mentales se refieren a la posición que cada interlocutor adopta en el momento de interrelacionarse con los demás. Según Robbins (1998), estas posiciones perceptivas son:

**Primera posición:** Es el punto de vista del emisor, es la manera como el sujeto proyecta su propia realidad en función de su experiencia personal. Es cuando se observan las cosas desde su perspectiva, desde su propia experiencia subjetiva.

**Segunda posición:** En este caso el emisor se sitúa desde el punto de vista del receptor y contempla los hechos desde la perspectiva del otro.

**Tercera posición:** Desde esta posición perceptiva el emisor contempla la relación desde el exterior como si fuera un espectador, analiza los hechos en forma disociada, por lo tanto se ve actuando en primera posición y observa la intervención de la otra persona.



Con este escenario, que involucra la PNL y sus posiciones perceptivas, se le proporciona al líder un método sistemático de formación para generar mayor flexibilidad y así poder percibir las cosas desde diferentes perspectivas todo lo cual le permite capacitarse para adquirir una visión más amplia de su entorno.

#### **d) Asertividad**

Algunos autores determinan la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad. Robbins (1998) considera a la persona asertiva como aquella, cuya personalidad es atrayente o activa, quien determina sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento. Establece además este autor, que las características básicas de los individuos asertivos son: libertad de expresión, comunicación directa, adecuada, abierta, su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

No obstante, Argyris (2000), opina que la asertividad es sólo una parte de las habilidades comunicativas, aquel sujeto que reúne las conductas de pensamientos adecuados puede defender bien sus derechos y sus relaciones interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.

Por otra parte, De Bono (1999) se refiere a la conducta asertiva como, aquella que permite a la persona expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible, de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Al respecto, agrega el autor citado, el sistema de procesamiento cognitivo (imágenes, pensamientos; es el resultado o conclusión de una serie de pasos previos en el procesamiento de la información donde interactúan varios factores) al igual que el sistema de procesamiento autonómico, (tiene como función principal preparar el organismo para una acción eficiente, la cual involucra las respuestas fisiológicas debilitadas principalmente al sistema nervioso autónomo, que a su vez activa el sistema motor) puede

distorsionar la entonación, disminuir sustancialmente el volumen de voz e incluso inhibir totalmente el contenido.

Para el presente estudio se tomará en cuenta la definición expresada por De Bono (1999), puesto que dicha teoría cobija aspectos importantes del individuo en su interacción con los demás, como son la comunicación no verbal y la conducta no asertiva. Además, la asertividad tiene una significación especial basada en la habilidad comunicativa de mantener los derechos de si mismo, tales como: opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro, la cual contrasta con la agresividad e ignora las propias. Fundamentalmente ser asertivo, es tomar el *yo* y el contexto que lo rodea.

### **e) Escuchar activamente**

Esta habilidad se centra en mejorar la recepción del mensaje, mostrar interés, atender al hablante para que éste se sienta comprendido y refuerce su comunicación. Se concentra en dos puntos: una conducta no observable, la cual se encarga de dirigir la atención al otro individuo para registrar información y, otra observable, en la cual se expresa interés en escuchar y comunicarse, así lo refiere, Argyris (2000).

Agrega el autor, que esta conducta observable tiene componentes no verbales (contacto ocular, cara expresiva, asentir, estar relajado, postura adecuada) y componentes verbales (hacer comentarios adecuados, con volumen y modulación de voz adecuados).

Bajo otro enfoque, Arredondo (2002), considera que la escucha activa, enfatiza en desactivar los filtros de recepción, sintetizar las creencias del otro, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales, enviadas al interlocutor. Igualmente, ser un oyente activo implica chequear continuamente con la otra persona si se está entendiendo correctamente.

Desde el punto de vista de O'Connor y Seymour (1999), el primer paso para contestar a lo oído, es escuchar correctamente. Muchas veces se presenta la situación donde el receptor tiene su atención en la construcción

de una respuesta o se piensa en como responder a ésta, mientras se debería estar escuchando. Desde el punto de vista de los autores, en algunos casos, la comunicación es un fin en si mismo.

Por otra parte, escuchar es tomar sentido de lo que se oye, por lo tanto, escuchar exige prestar atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido. Esta habilidad podría permitir al líder moderno desarrollarse adecuadamente en sus funciones para así facilitar la comunicación y con ella, la consecución de los objetivos de la organización.

Al respecto, Sambrano (2001) indica que esta habilidad, en ocasiones tomada a la ligera, le brinda a los líderes, directivos y gerentes la capacidad de comprender e internalizar y que lo más importante de este proceso es darse tiempo para escuchar. El ser humano confunde el oír con el escuchar: oír es simplemente recoger algunas vibraciones de sonido y el escuchar es prestar atención activa, analizar e interpretar adecuadamente lo transmitido por el interlocutor.

Bajo esta perspectiva, cualquier comunicación supone la participación de dos partes, cada una puede tener necesidades, deseos y actitudes diferentes, pueden presentar obstáculos si entran en conflictos con los de la otra parte y dichas barreras pueden impedir que se transmita o reciba el mensaje correcto. Para tener éxito, cualquier comunicación ha de superar dichos obstáculos y el primer paso consiste en reconocer su existencia.

#### **f) Hablar con claridad**

Según Dilts y Epstein (1998), hablar con claridad, es una habilidad que proporciona fluidez, naturalidad y permite una mayor comprensión del otro, ahorrando tiempo, eficacia en el trabajo, solucionando conflictos, ganando autoestima con la más alta calidad en las relaciones con los demás y obteniendo los mejores resultados deseados.

La destreza de hablar con claridad consiste en mover el ánimo mediante la palabra, emocionar y persuadir, por lo tanto, saber algo no es idéntico a saber decirlo. Esta es la importancia de la comunicación oral.

Desde la perspectiva de Arredondo (2002), la forma como se habla, se establece como sinónimo de expresión oral de una persona, pues cuando ésta, se manifiesta pone en evidencia su personalidad y será el patrón por el cual se le juzgue, se le acepte o rechace. En síntesis, es conveniente hablar con orden, con claridad, entusiasmo y persuasión para ser escuchado.

Para Argyris (2000), el modo de hablar incluye el tono, la enunciación, pronunciación, volumen y la corrección de las palabras utilizadas. También influyen la asertividad al hablar, el control de los gestos y el contacto ocular que se mantiene con el interlocutor. De acuerdo con Sambrano (1998), el lenguaje corporal, tiene una amplia gama de movimientos físicos inconscientes, y puede reforzar la comunicación o perjudicarla. Incluso cuando alguien queda completamente inmóvil, está comunicando inconscientemente sus auténticos sentimientos.

Con referencia, al lenguaje corporal, O'Connor y Seymour (1999) indican que, el cuerpo es una gramática en relieve, un habla en silencio del lenguaje gestual, por lo tanto, se puede inferir, que el canal es el gesto y la postura y en consecuencia más potente que el verbal, porque reposa subconscientemente en el hemisferio derecho, y es captado por las personas.

En torno a esto, McDermott y O'Connor (1999), señalan que muchas veces no se toma en cuenta que la comunicación, es un proceso de dos direcciones, pues lo importante es como ambas partes se comprendan. Las técnicas para escuchar son esenciales, el modo como se escucha es relevante para el otro y ayuda al intercambio de la información. Por tanto, si se desea establecer una relación de trabajo, mientras más se escuche con atención, mejor se puede dar una respuesta.

En efecto, una manera útil para evitar los malos entendidos es verificar el mensaje con su interlocutor, entonces se podrá corregir cualquier mal entendido. Lo mejor es usar un lenguaje corporal positivo para subrayar el mensaje oral.

### **g) Habilidad para responder**

Para Arredondo (2002), la habilidad para responder, es lo que se conoce como responsabilidad, y trata de la capacidad para decidir apropiadamente y con eficacia, dentro de los límites de las normas sociales y de las expectativas comúnmente aceptadas. Asimismo, Robbins (1998) precisa que la habilidad de responder, es la cualidad con la cual, el individuo proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones de forma autónoma.

No obstante, McDermott y O'Connor (1999) aluden, que responsabilidad generalmente, en el uso ordinario de la palabra se equipara al concepto de obligación. En este sentido la persona será responsable si hace lo esperado de ella, incluso cosas desagradables para éstas trayendo como consecuencia poca integridad sin espontaneidad.

En este contexto, la responsabilidad se manifiesta de manera consistente en cada persona. Por tanto, el líder cuando logra tomar conciencia, sobre el deber y la capacidad de responder asertivamente ante los demás, por lo que haga y deje de hacer, está aplicando la habilidad de responder.

En este sentido, es conveniente que los líderes conozcan la manera de identificar los sistemas de representación, puesto que estos les pueden permitir conocer la forma como construyen y recuerdan los pensamientos de su interlocutor. Este sistema de representación puede definirse como la manera de codificar la información en la mente a través de canales sensoriales: visual, auditivo kinestésico (movimiento y emociones), olfativo, gustativo. A su vez, son los órganos de los sentidos los cuales suministran las imágenes que se tienen del mundo, ellas se adquieren por las experiencias de la realidad, se descubren y redescubren en entorno a los aspectos del ser humano.

Al respecto, Sambrano (2001) señala que las personas antes de expresarse tienen formado en su mente el pensamiento, el cual se originó a través de los sentidos (vista, auditivo, olfato, gusto y tacto), luego los transmite a su interlocutor. Por consiguiente, los pensamientos pueden

formarse por dos vías: la primera es recordar, así se evocan imágenes, sonidos, sensaciones y sabores. La segunda, es construir o imaginar, así lo afirman O'Connor y Seymour (1999) quienes indican, que la mayor parte de nuestros pensamientos son típicamente una mezcla de expresiones sensoriales, recordadas o construidas.

Evidentemente, tanto para el proceso de recordar como para el de construir en el pensamiento se utilizan los sentidos, así al recordar se ve, escucha o siente la experiencia vivida, en todo caso, cada individuo percibe su entorno de un modo particular, prevaleciendo uno de sus sentidos con respecto a los otros.

De acuerdo con la PNL, el sistema de representación que cada individuo utiliza puede ser tipificado como: visual si usa la vista; auditivo, si usa el oído y kinestésico si maneja las sensaciones corporales, en las cuales están incorporados lo olfativo y gustativo. De igual manera, O'Connor y Seymour (1999) señalan que la mayor parte de la gente privilegiada utiliza uno de estos tres canales, los cuales son los sistemas representativos primarios y cada persona interactúa de manera diferente según su canal preferido o con una combinación entre estos. Además, estos investigadores refieren que la persona, dependiendo de su sistema de representación, va a actuar según las características de cada uno de estos. Quien tenga su sistema representativo auditivo, se puede equiparar a un reproductor de cinta, pues todo lo escuchado es fácil reproducir con exactitud.

Asimismo, los aspectos más importantes para este canal son el sonido, el timbre de voz de las personas, la entonación, acentuación, el ritmo y velocidad. Estos son elementos indispensables para comprender lo que la otra persona habla. Además, las palabras deben ser precisas con buena dicción, pues de no ser así, el auditivo, lo construye mentalmente como un ruido, y los emisores se convierten en intolerantes.

Las consideraciones teóricas expuestas sobre la relación entre la PNL y las habilidades comunicativas, así como la definición aportada por expertos en el área sobre las principales destrezas que involucra el desarrollo de estas habilidades de una manera eficiente

y efectiva, sirvieron de preámbulo para indagar si estas últimas se cumplen a cabalidad por la muestra seleccionada para este estudio. Para realizar dicha indagación se siguió un conjunto de procedimientos metodológicos que a continuación se describen.

## 2. Procedimientos metodológicos

Con el fin de obtener información de viva fuente, se seleccionó una muestra constituida por 36 sujetos, la cual se conformó de la siguiente manera: 18 decanos de facultad y 18 directores de las diversas escuelas de cuatro universidades (Cecilio Acosta, José Gregorio Hernández, Universidad Rafael Beloso Chacín, Universidad Rafael Urdaneta) ubicadas en la ciudad de Maracaibo. Esta muestra se caracterizó por ser del tipo finita, por tener un número de individuos determinado, además estuvo al alcance de las investigadoras. La distribución de esta muestra se presenta en el Cuadro 1, a continuación.

Cuadro N° 1: Distribución Muestral

Descripción de la Población	Cantidad
Decanos de Facultad	18
Directores de Escuelas	18
<b>Total</b>	<b>36</b>

Fuente: Datos Suministrados por las Organizaciones Universitarias en Maracaibo (2004)

La muestra objeto de estudio, estuvo determinada por la técnica de Censo Poblacional, la cual, según Tamayo y Tamayo (2000), es la muestra donde participan todos los integrantes de la población, por lo tanto, es la más representativa. Esto indica, que en su forma individual todos los elementos constituyen factor de estudio y de evaluación específica para los fines de la presente investigación. Por su parte, Sierra (2003) indica, que cuando la población es reducida es conveniente tomar la totalidad de sus miembros.

## 2.1. Técnica e instrumento de recolección de datos

Esta investigación relacionada con el estudio de las habilidades comunicativas de los líderes universitarios y su vinculación con la programación neurolingüística, como una estrategia gerencial en las organizaciones universitarias, ameritó recolectar información que contribuyera a su desenvolvimiento. Por cuanto, esta estrategia conducirá a fomentar la cultura organizacional, dándole mayor significación a los valores y principios éticos, en la misma se utilizaron fuentes documentales, se aplicó la técnica de la observación por encuestas realizadas a través del cuestionario. Dicho cuestionario, se ilustra a continuación en el Cuadro 2.

**Cuadro N° 2:** Construcción del Instrumento

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativas
Identificar las habilidades comunicativas del líder en las organizaciones universitarias	Programación neurolingüística	Habilidades comunicativas	Acompasar	Del 1 al 3	Intervalo de actitud tipo Likert	1 - Totalmente en desacuerdo 2 - En Desacuerdo 3 - Neutral. 4 - De acuerdo 5 - Totalmente de acuerdo.
			Rapport	Del 4 al 6		
			Flexibilidad	Del 7 al 9		
			Asertividad	Del 10 al 12		
			Escucha activa	Del 13 al 15		
			Hablar con claridad	Del 16 al 18		
			Habilidad para responder	Del 19 al 22		

Fuente: Romero, 2004

Tal como se muestra en el Cuadro 2, para la selección de la respuesta del instrumento, se utilizó una escala descendente de mayor a menor. Dicha escala se dividió en cinco categorías de respuestas: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Atendiendo a estas categorías, se le otorgó la siguiente explicación conceptual a las alternativas seleccionadas:

**Totalmente de acuerdo:** Significa que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación se da en todo momento dentro de la organización objeto de estudio.



**De acuerdo:** Esta categoría indica que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación se da en frecuentes oportunidades dentro de la organización objeto de estudio.

**Neutral:** Indica que no se toma posición con el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación.

**En desacuerdo:** Esta alternativa de respuesta indica que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación, se da en pocas oportunidades dentro de la organización objeto de estudio.

**Totalmente en desacuerdo:** Esta alternativa de respuesta significa que se esta en total desacuerdo con el fenómeno planteado en la afirmación.

## 2.2. Codificación de las respuestas

Para efectos, de la codificación de las respuestas, se le asignó una puntuación para cada opción, la misma está comprendida en una escala de 5 a 1 puntos. A tal efecto, la opción totalmente de acuerdo recibe un puntaje de cinco (5) puntos, de acuerdo con cuatro (4) puntos, neutral tres (3) puntos, en desacuerdo dos (2) puntos y un (1) punto totalmente en desacuerdo. (Ver Cuadro 3)

**Cuadro N° 3:** Ponderación Respuesta

<b>Alternativas</b>	<b>Puntuación</b>
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Romero, 2004

En torno al tipo de escala, Hernández y otros (2000) consideran como método más conocido para medir por escalas las variables que constituyen actitudes, el uso de escala Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se les administra. Se presenta cada afirmación o reactivo de selección y se solicita al sujeto, exteriorice su reacción eligiendo uno de los cinco (5) puntos de la escala. Es significativo resaltar, lo planteado por los autores al indicar que una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de manera favorable o desfavorable respecto a un objetivo.

### **3. Análisis e interpretación de los resultados**

Una vez efectuado el proceso de la recolección y tabulación de los datos, fue necesario la organización y análisis de los mismos, lo cual permitió dar respuestas al objetivo planteado al inicio de esta investigación, presentándose las observaciones encontradas y vinculándolas de forma directa con el basamento teórico que respaldó la variable.

Antes de entrar a las consideraciones pertinentes, es importante mencionar que la población total estuvo constituida por 36 sujetos y que se trabajó con la técnica de censo poblacional. No obstante, en el momento de aplicar el instrumento se ocasionó el efecto de la muerte experimental, tres (3) sujetos, los cuales se negaron a responder el cuestionario, por tanto se obtuvo respuestas de 33 líderes de las organizaciones universitarias, con las cuales se efectuó la interpretación y análisis de los resultados.

De igual manera, es necesario señalar que el análisis de la variable en estudio se hizo en función de la medida de tendencia central (Media = M) y la medida de dispersión (desviación estándar = S). De esta forma, se categorizó la Media de acuerdo con el baremo que a continuación se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro N° 4: Baremo

Categorías	Rangos
Muy Baja	1 – 1.79
Baja	1.80 – 2.59
Media	2.60 – 3.39
Alta	3.40 – 4.19
Muy Alta	4.20 – 5

Fuente: Romero, 2004

Como puede observarse en el Cuadro 4, se estipuló a una escala de respuestas expresadas por los líderes de las organizaciones universitarias privadas ubicadas en la ciudad de Maracaibo, las cuales se establecieron con un valor del 1 a 5, ubicándose en los rangos muy bajos (1- 1.79), bajo (1.80 – 2.59), medio (2.60 – 3.39), alta (3.40- 4.19) y muy alta (4.20 – 5).

Con respecto a los resultados correspondientes a los ítemes en frecuencia y porcentajes de las respuestas dadas por los integrantes de la población objeto de este estudio, los mismos se muestran en cuadros, coherentes con el objetivo de la investigación. Igualmente, estos resultados se analizaron según las alternativas de respuestas en tres grupos. Es decir, se sumaron los porcentajes entre totalmente desacuerdo y desacuerdo, para relacionar las tendencias a la cual se inclinan los líderes. También, se agruparon los porcentajes *totalmente de acuerdo* y de *acuerdo*, con el mismo criterio, mientras que, la frecuencia de las respuestas neutral se analiza sin la unión de otra tendencia como un tercer grupo.

Para identificar las habilidades comunicativas del líder de las organizaciones universitarias privadas, se tomaron los datos arrojados por la estadística descriptiva de la respectiva dimensión, que abarcó los indicadores: Acompasar, Rapport, Flexibilidad, Asertividad, Escucha Activa, Hablar con Claridad y Habilidad para Responder. Dichos resultados se presentan en el Cuadro 5.

**Cuadro N° 5:** Estadística descriptiva para la dimensión habilidades comunicativas

Dimensión	Indicadores	Media (M)	Desviación Estándar (S)	Puntaje		Categoría
				Mínimo	Máximo	
<b>Habilidades Comunicativas</b>	Acompasar	2.36	1.34	1	5	Baja
	Rapport	3.06	1.46	1	5	Media
	Flexibilidad	3.58	1.24	1	5	Alto
	Asertividad	3.26	1.19	1	5	Media
	Escucha Activa	3	1.40	1	5	Media
	Hablar con Claridad	3.50	1.24	1	5	Alta
	Habilidad para Responder	3.06	1.46	1	5	Media

Fuente: Romero, 2004

De acuerdo con los resultados obtenidos, el indicador *acomparar* registra una media (M) de 2.36, ubicada en la categoría baja y una desviación estándar (S) de 1.34. Mientras que el *rapport* cuenta con una M de 3.06, la cual se ubica en la categoría media y con una S de 1.46. Asimismo, la *flexibilidad* cuenta con una M de 3.58, la cual la ubica en la categoría alta; con una S de 1.24.

Con respecto al indicador *asertividad*, la M es de 3.26, catalogada como media y una S de 1.19. Para *escucha activa* la M es de 3, categoría media; la S 1.40. *Hablar con Claridad* cuenta con una M de 3.50, la cual se considera de acuerdo al baremo como alta y una S de 1.24. Para el indicador *habilidad para responder* la M es 3.06 que de acuerdo con la categorización es media, y la S de 1.46. El cuadro 6 refleja estos resultados.

**Cuadro N° 6:** Frecuencia de respuestas sobre las habilidades comunicativas

Indicadores	Ítems	Porcentaje según las alternativas de respuestas				
		Totalmente en			Totalmente De	
		Desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Neutral (3)	Acuerdo (4)	de Acuerdo (5)
Acompasar	1	43%	15%	18%	24%	-
	2	37%	18%	30%	15%	-

Rapport	3	27%	9%	37%	21%	6%
	4	18%	24%	15%	25%	18%
Flexibilidad	5	3%	18%	15%	40%	24%
	6	9%	24%	12%	37%	18%
	7	3%	37%	21%	27%	12%
Asertividad	8	9%	27%	21%	31%	12%
	9	9%	21%	37%	33%	-
Escucha	10	12%	37%	21%	21%	9%
Activa	11	24%	24%	15%	25%	12%
Hablar con Claridad	12	9%	24%	21%	34%	12%
	13	9%	15%	15%	40%	21%
Habilidad para Responder	14	21%	30%	3%	37%	9%
	15	9%	40%	6%	21%	24%

Fuente: Romero, 2004

Los resultados del Cuadro 6, representan la frecuencia de respuestas de los líderes universitarios con respecto a sus habilidades comunicativas. Los mismos se analizan seguidamente, tomando en cuenta los aportes teóricos planteados en los párrafos precedentes.

### a) Acompasar

Como puede observarse el indicador acompasar, en su ítem 1, el 58% de los líderes están totalmente en desacuerdo o desacuerdo con la adopción de posturas parecidas a la de sus subordinados que le resulten cómodas a ellos, mientras que un 24% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha posición y un 18% es neutral.

Así mismo en el ítem 2, el 55% se muestran totalmente en desacuerdo o desacuerdo en utilizar adjetivos o adverbios similares a los empleados por sus compañeros de trabajo, por otra parte, un 15% está de acuerdo con esta afirmación, sin embargo, existe un 30% con una posición neutral. Es importante destacar que estos resultados se evidencian en los resultados de la Media de 2.36 ubicándose en la categoría de bajo.

Con relación a los resultados de este indicador, se pudo observar el desconocimiento en el manejo de la técnica del acompasamiento dentro de la habilidad para comunicarse, la cual, según la PNL se utiliza para andar al compás con el interlocutor. Al respecto, Losada (2004) indica que una vez, efectuado el acompasamiento, el líder

puede tomar el control para luego conducir e introducir diferentes pautas positivas de comportamiento.

Sin embargo, los resultados (categoría baja para la media y un alto porcentaje de respuesta en Totalmente en desacuerdo en el uso de la técnica) muestran el poco uso de la técnica de acompañamiento por parte de los líderes tratados en esta investigación, lo cual refleja el escaso uso de las mismas posturas y las palabras claves del subordinado y por ende la no identificación del líder con sus subordinados. Esto conlleva a pensar que existe la necesidad de capacitar a estos líderes universitarios en la práctica del acompañamiento para optimizar sus habilidades comunicativas.

### **b) Rapport**

Los resultados en el indicador rapport del ítem 3 reflejan que un 37% de los líderes, asumen una posición neutral en torno a la afirmación, es decir, al comunicarse con los empleados entienden la forma de observar su mundo, mientras que un 36% está totalmente en desacuerdo o desacuerdo y un 27% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Y en cuanto al ítem 4, el cual expresa mantener una relación de confianza con sus subordinados para crear empatía, los resultados señalan que un 42% respondió totalmente en desacuerdo o desacuerdo y el 43% de acuerdo o totalmente de acuerdo. Este indicador se ubicó en la media (M) en 3.06 localizándose en la categoría según el baremo de análisis (cuadro 4) en media.

Retomando lo planteado por O'Connor y Seymour (1999), el rapport, es la habilidad para mantener una relación de empatía, confianza, fundamentada en el respeto, valores y creencias traducidas en sus acciones, la cual permite, mantener armonía e integración entre los individuos. Los resultados obtenidos de la investigación, evidencian que existe un porcentaje de líderes, (37%,) que no asumen una posición clara para comprender las perspectivas de sus seguidores reflejándose en las respuestas totalmente en desacuerdo y desacuerdo, obteniéndose que en las relaciones interpersonales con sus subordinados eviten brindarles confianza. Esta conducta pudiera alejar a los subordinados del líder produciendo desintegración, por lo cual se hace necesario inducir a los líderes a sintonizarse con sus subordinados para enriquecer el carácter

de las relaciones con sus semejantes mejorando así calidad en el proceso comunicacional .

### **c) Flexibilidad**

Con respecto al indicador flexibilidad, la respuesta del ítem 5 arroja un mayor porcentaje (64%), relacionado con la estructuración de seguir una serie de pasos como la mejor forma de realizar un proyecto, se ubica en la alternativa de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que el 21% respondió totalmente en desacuerdo o desacuerdo y 15% respondió en forma neutral.

De igual manera, en la respuesta del ítem 6, un 55% de los líderes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en aceptar las opiniones, planes propuestos por los subordinados, sin embargo el 33% se ubican en la tendencia totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y un 12% es neutral.

Dentro del mismo indicador, en el ítem 7, el 40% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con imponer su criterio fuertemente en las reuniones, no obstante, un 39% está de acuerdo o totalmente de acuerdo y el 21% es neutral. La Media se ubicó en la categoría de Alto lo cual evidencia que los líderes utilizan la flexibilidad para optimizar el proceso comunicacional.

Según el análisis sobre la flexibilidad de los líderes, se puede referir que existe una relación entre las respuestas de los líderes con respecto a la teoría de flexibilidad, propuesta por Sambrano (2001), la cual plantea que es conveniente manejarla a partir de distintas perspectivas de los hechos de una información, con el fin de asumir elasticidad para comprender a su interlocutor y a su vez, asumir diferentes posiciones perceptivas para tener un mejor criterio cuando se va a efectuar la toma de decisiones.

Estos resultados permiten inferir la importancia de la flexibilidad por parte de los líderes en el proceso comunicacional con los subordinados. Los líderes que sean flexibles permitirán la diversidad de opiniones frente a cualquier situación presentada desde el punto de vista laboral, lo cual se

traducirá en la mayor participación y construcción de consensos positivos para las instituciones universitarias que ellos dirigen.

#### **d) Asertividad**

Al analizar el indicador asertividad, se pudo observar en el ítem 8 que el 43% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en emplear un lenguaje adecuado al comunicarse con los subordinados y un 36% están o totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, no obstante, el 21% no asume posición. En cuanto al ítem 9 se observa que un 33% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en torno a que actúan asertivamente cuando se dirigen a sus subordinados y por otra parte, un 30% están o totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, desigualmente, el 37% asume una posición neutral.

Aun cuando la Media se ubica en la 3.26 localizándose en la categoría de media según el baremo de análisis, se puede inferir que es necesario profundizar en el uso del mecanismo de la asertividad, lo cual implica ejercer el proceso comunicacional en el momento adecuado. Esto lo corrobora De Bono (1999) cuando se refiere a la conducta asertiva como aquella que permite a la persona expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible, de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Estos resultados permiten asumir que aun cuando el uso de la asertividad no cumple el nivel requerido expresado por la totalidad (100%), la ubicación en la categoría de media conduce a reflexionar sobre la importancia de profundizar, a través de la capacitación, el uso de esta técnica por parte de los líderes para lograr mejorar la calidad del proceso comunicacional.

#### **e) Escuchar activamente**

Con respecto, al indicador escucha activa los mayores porcentajes alcanzaron un 49%, contenidos en la respuesta del ítem 10, en los cuales los líderes están totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, con la afirmación



referida a la producción del diálogo con los empleados efectuando otras actividades al mismo tiempo. El 30% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la enunciación de este ítem y otro 21% prefiere no tomar ninguna posición.

Igualmente, en este indicador, con la afirmación del ítem 11, escucha pasivamente a sus subordinados, demostrándole interés por lo planteado, el 48% totalmente en desacuerdo o en desacuerdo y otro 37% están de acuerdo o totalmente de acuerdo y un 15% es neutral. Estos resultados reportan una alta tendencia por parte del líder a tener dificultad para la escucha activa y un 37% de los encuestados asumen una posición favorable, sin embargo cuando se analiza la categoría (cuadro 5) el baremo la ubica en la posición de la media, resultado que permite expresar el ligero uso de la escucha activa por parte de los líderes. Con relación a lo observado, Arredondo (2002), plantea que la escucha activa, pone énfasis, en desactivar los filtros de recepción, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones, las cuales indiquen al interlocutor que se le está prestando atención.

Lo reportado apunta hacia la necesidad de que los líderes universitarios encuestados requieren desarrollar competencias genéricas planteadas por la PNL relacionadas con la escucha activa para poder mejorar la calidad de los procesos comunicacionales con sus subordinados.

#### **f) Hablar con claridad**

Con respecto, al indicador hablar con claridad, en la respuesta del ítem 12, el 46% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en verificar el mensaje con los supervisados, si la información se recibió adecuadamente, mientras que un 33% totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta posición y un 15%. Igualmente, en el ítem 13, un alto porcentaje de líderes (61%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en hablar con claridad cuando se les imparte instrucciones a los subordinados, y un 24% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta posición.

Dichos resultados reflejan que el mayor porcentaje, 46% y 51% respectivamente, se ubica en la categoría alta que expresa la media en el cuadro 5. Al respecto, Rivas (2000) plantea que la necesidad de hablar con claridad se manifiesta a través de un interlocutor dinámico y expresivo que sitúe al líder dentro de su verdadero rol de comunicador, es decir, hablar con claridad le garantizará la eficiencia y la eficacia de las funciones. Queda demostrado entonces, que los líderes universitarios utilizan en el proceso comunicacional esta destreza, como una de las técnicas de las habilidades comunicativas que plantea la PNL.

### **g) Habilidad para responder**

Se observa, en el indicador habilidad para responder en su ítem 14, un 46% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en la toma de decisiones basándose en los planteamientos adecuados de los supervisados. Llama la atención como un 51% de la muestra entrevistada están en totalmente en desacuerdo o en desacuerdo, los cuales no toman en cuenta los planteamientos, sugerencias, criterios de los subordinados para poder observar distintas perspectiva y tomar una decisión adecuada.

Con relación al ítem 15, el cual refiere asumir la responsabilidad de las diversas situaciones que se presenten en la administración; el 49% está totalmente en desacuerdo o en desacuerdo en asumir esa posición y otro 45% está de acuerdo o totalmente de acuerdo.

Estos resultados arrojados por el indicador de habilidad para responder, permite señalar que los líderes de las organizaciones universitarias requieren desarrollar habilidades comunicativas para decidir apropiadamente y con eficacia, pues según, Robbins (1998), la habilidad de responder, es la cualidad con la cual, el individuo proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones. De la misma forma, O'Connor y Seymour (1999) consideran que es necesario el manejo de las habilidades comunicativas, pues las mismas permiten al líder afrontar los cambios que se presentan en su entorno.

Por lo tanto, se asume que sí los líderes de las organizaciones universitarias pretenden aplicar de manera consciente sus habilidades

comunicativas, es esencial la capacitación y la formación a través del uso de la Programación Neurolingüística, redundando en su cotidianidad, en el rendimiento de sus labores y así en los logros dentro de la organización, dado su carácter conductor dentro de la misma.

## Conclusiones y Recomendaciones

Abordado el principal objetivo que se propuso alcanzar a través del presente estudio, se concluye y recomienda lo siguiente:

- Debido a que la dinámica social del líder universitario, le exige interrelacionarse con sus compañeros de trabajo, subordinados, clientes, entre otros, es importante su disposición para desarrollar habilidades comunicativas dentro de su organización. El desarrollo de tales habilidades le permite mejorar su proceso de comunicación en cualquier área de acción, identificando los factores sociales y neurológicos que intervienen en los mismos. Dicho proceso en el ámbito universitario contribuye de manera complementaria y dinámica a estructurar la organización, dar respuestas a estímulos –desafíos, solicitudes, oportunidades, demandas- surgidos de su interior o del exterior, en función del cumplimiento de su misión social. Ello a su vez, contribuirá al logro de conductas deseadas tanto de sí mismo como de su interlocutor.
- Dentro de las habilidades que se recomiendan sean desarrolladas por los líderes universitarios para alcanzar una comunicación efectiva y eficaz se encuentran las analizadas a lo largo de esta investigación, a saber, acompasar, rapport (sintonía), flexibilidad, asertividad, escucha activa, hablar con claridad y habilidad para responder. En este sentido, es conveniente promover y afianzar la búsqueda y cumplimiento de disciplinas humanísticas, en nuevas estrategias comunicacionales basadas en modelos, distinciones lingüísticas, neurológicas y de comportamientos formales, en la personalidad del individuo, de

sus experiencias y creencias, en la estructura mental, las cuales otorguen un valor agregado social, educativo y científico tanto a la educación superior como a la sociedad.

- De las habilidades comunicativas sometidas al análisis resulta sorprendente observar el desconocimiento casi total por parte de los líderes universitarios encuestados de técnicas tan importantes como las de acompañar, rapport, asertividad, flexibilidad y escucha activa. Estos resultados conllevan a recomendar la capacitación de estos líderes en dichas áreas, a fin de obtener un mejor manejo comunicativo en sus instituciones cuya misión social es crucial para el desarrollo productivo del país. De igual manera, vale destacar aquellas destrezas que resultaron conocidas y practicadas por los directores y rectores universitarios, aún cuando no hayan alcanzado un 100%, como lo son. la técnica de hablar con claridad y habilidad para responder.
- En resumen, para poder mejorar la calidad de los procesos comunicacionales con los subordinados, los líderes universitarios deben estar dispuestos a aprender de todos entre sí, formular proyectos conjuntos y canalizar los recursos existentes derivados de la PNL a fin, de favorecer un proceso de comunicación y transferencia de conocimientos que contribuya al progreso de la ciencia y la tecnología en igualdad de condiciones.

## REFERENCIAS

- Argyris, Ch. (2000). *Comunicación Eficaz*. España: Ediciones Deusto.
- Arocha, L. (2003). *PNL Organizacional*. Caracas: Editorial Júpiter.
- Arredondo, L. (2002). *Sea un Comunicador Excelente*. Madrid: McGraw Hill.
- Carrión, S. (2003). *Curso de Master en PNL*. Barcelona: Editorial Obelisco.

- De Bono, E. (1999). *Como Atraer el Interés de los Demás*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Dilts, R. y Epstein, T. (1999). *Aprendizaje Dinámico con PNL*. Barcelona: Editorial Urano.
- Fernández, H. y Damnke, J. (1998) *La Comunicación Humana*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc.Graw –Hill.
- Losada, J. (2004). *Mapas o Modelos Mentales*. Maracaibo: Servicio Integral Empresarial.
- McDermott, C. y O'Connor, J. (1999). *PNL para Directivos*. Barcelona: Editorial Urano.
- O'Connor, J. y Seymour, B. (1999) *PNL para Formadores*. Ediciones Urano. Barcelona, España.
- Rivas, B. (2000). *Paradigma para la Teoría y la Praxis Educacional. Investigación y Postgrado*. Caracas: Universidad Simón Bolívar..
- Robbins, S. (1998). *Fundamento de Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Sambrano, J. (2001). *PNL para Todos*. Venezuela: Editorial Melvin.
- Sierra, R. (2003). *Tesis Doctoral y Trabajos de Investigación Científica*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Tamayo y Tamayo, (2000). *El Proceso de Investigación Científica*. México: Noriega Editores.