

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

# LA PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA Y SU APLICABILIDAD EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

## THE PROGRAMMING NEURO-LINGUISTICS AND THEIR APPLICABILITY IN THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION

Gilma Álamo Sánchez<sup>1</sup>  
Yuhane Sangronis<sup>2</sup>  
UNERMB

### RESUMEN

Se realiza un estudio referido a herramientas de Programación Neuro-Lingüística (PNL) para la Selección, Empleo y Adiestramiento que permitan escoger el personal adecuado tomando como resultado el lenguaje y el comportamiento. Para su desarrollo se revisaron teorías referidas a la PNL y al proceso de reclutamiento y selección sustentado en el proceso de la entrevista. Las conclusiones están orientadas a la importancia y conveniencia para la Gerencia de Recursos Humanos de aplicar la Programación Neuro-Lingüística como herramienta de selección de personal. Finalmente se recomienda aplicar la propuesta dentro del marco de adaptabilidad según las necesidades y exigencias de cada organización.

**Palabras Clave:** Programación Neuro-Lingüística, Gerencia de Recursos Humanos, Proceso de Reclutamiento y Selección, Comunicación.

### ABSTRACT

He/she is carried out a study referred to tools of Programming Neuro-linguistics (PNL) for the Selection, Employment and Training that allow choosing the appropriate personnel taking the language and the behavior as a result. For their development theories were revised referred to the PNL and the recruitment process and selection sustained in the process of the interview. The summations are oriented to the importance and convenience for the Management of Human resources of applying the Programming Neuro-linguistics as selection tool of personal. Finally it is recommended to apply the proposal inside the mark of

---

<sup>1</sup> Socióloga (LUZ), Msc. en Gerencia de Personal (UNEFA), Dra. En Ciencias de la Educación (URBE), Jefe de Investigación del IUT Cabimas, Docente invitada de postgrado UNERMB, miembro del grupo de Investigación RFG, PPI Nivel I gilmaalamo@hotmail.com

<sup>2</sup>Licenciada en Educación (UNERMB), Msc. En Gerencia de Recursos Humanos. ysangronis@hotmail.com.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

adaptability according to the necessities and demands of each organization.  
**Keywords:** Neuro-Linguistic Programming, Human Resources Management, Recruitment and Selection Process, Communication.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la gerencia de recursos humanos plantea, hoy en día, la necesidad de abordar teórica y metodológicamente asuntos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección y adiestramiento del personal; así como remuneración y bienestar del mismo y en general de todos los aspectos de la administración de recursos humanos. La administración del recurso humano tiene como tarea proporcionar las capacidades requeridas por una organización y desarrollar habilidades y actitudes del individuo para hacerlo satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

El gerente debe conseguir hacer y mantener personas integrales, humanas y competentes; logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física y psicológica para obtener el mayor desempeño, y resultado de cada persona. En este sentido, el problema de escoger el personal adecuado para la organización; es del entrevistador el cual debe permitirse la ayuda de varias técnicas aplicadas en la entrevista que le permitan realizar este proceso.

Esta investigación propone la Programación Neuro-Lingüística como una herramienta del éxito que proporciona herramientas y habilidades para aprender a comunicarnos, relacionarnos con el entorno, tener más confianza en nosotros mismos y superar las barreras que nos impiden avanzar, utilizando técnicas de excelencia personal utilizadas en la organización para crear un clima agradable de trabajo, efectividad en venta y manejo de conflictos a todos los niveles en un corto tiempo.

Este estudio aporta datos e información valiosa siendo considerada académicamente un antecedente para la realización de futuras investigaciones que permitan actualizar conocimientos en este campo, para las organizaciones ya

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

que es el momento de luchar por una transformación de la gerencia de recursos humanos y hacer del trabajo el eje central del desarrollo social y organizacional, aplicando alternativas de acción y estrategias gerenciales, basada en la realidad de los hechos.

En toda organización el elemento crucial, es precisamente el conjunto o sistema de relaciones que se establece entre personas incluyendo las conversaciones que esas personas sostienen consigo mismas. Toda organización integrante del contexto social funciona en base a la coordinación de esfuerzo humano. La efectividad de este funcionamiento es el reflejo de la capacidad para administrar racionalmente el recurso humano. La gestión eficaz de este recurso es un elemento fundamental de trabajo de cualquier director de la organización. Se trata del enfoque general que adopta una organización para garantizar que se utilice su gente eficazmente con el fin de cumplir sus objetivos.

Se podría decir, que la administración del personal " es el mantenimiento de las mejores relaciones que existe entre la gerencia y el trabajo, tomando en consideración el bienestar del individuo, que permita a todos aquellos participantes desarrollarse en actividades de la organización, sin dar su máxima contribución personal al logro de sus objetivos". (Villegas. 1997), expresado esto por las relaciones humanas que viene a ser un proceso de intercambio entre las personas suscrita algún grupo u organización en particular. El propósito principal de la Administración de Personal, consiste en la promoción de los más altos niveles de eficiencia con la mayor satisfacción posible para aquellas personas que prestan servicios a la organización.

Es necesario expresar que, a través de la captación de personal, pueden presentarse algunas barreras en el momento de su ejecución, tales como comunicación y rapport, de compartir experiencias y de dirigir; que se pueden percibir de cierta manera dentro del contexto de la misma conversación; y tales medios podrían proporcionar un proceso de reclutamiento y selección de óptima

calidad, ya que se establecería una mejor relación con el personal y se lograría el objetivo de mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional, permitiendo a la vez la escogencia del personal con un perfil adecuado.

La selección de personal puede definirse, por tanto, como... "la aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto" (Ibidem, p.113). En seleccionar aquellos individuos con las mejores probabilidades de lograr los más altos niveles de desempeño. Al respecto, este es un proceso de previsión: procura prever cuales solicitantes tendrán éxito si se les contratan. El proceso de reclutamiento y selección implica, entonces, un intercambio de información entre la empresa y los aspirantes, para esto deben tomarse en cuenta las políticas de la organización.

El mismo se realiza en ambos sentidos y la veracidad de la información puede ser demostrada a través de la aplicación de varias técnicas entre las cuales destaca, la entrevista, la cual se define "como el procedimiento de observación que se cumple, mediante la comunicación directa con el solicitante de empleo y que tiene como finalidad la evaluación de sus características personales" (Ibidem p. 122). Representa una oportunidad para el entrevistado de suministrar información y hacerse una idea acerca de la organización y de las condiciones de trabajo

El problema es que con frecuencia, las entrevistas no se utilizan como deberían ser; el propio entrevistador podría estar nervioso y por ello no formularía las preguntas pertinentes. Por lo tanto, algunas personas son entrevistadores exitosos, otros son un fracaso. En este momento se deben satisfacer las necesidades del solicitante tanto como las de la organización contratante. El entrevistador y el candidato como resultado tendrán impresiones importantes y duraderas entre sí.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

El estudio de la PNL es una habilidad práctica que crea los resultados que verdaderamente se quiere del mundo, mientras se les da valor a otros durante el proceso. "Es el estudio de lo que marca la diferencia entre lo excelente y lo normal. También va dejando atrás todo un conjunto de técnicas sobre educación y asesoramiento, negocios y terapias extremadamente efectivas" (O'Connor y Seymour, 1992). Es una forma de descubrir y develar su genio personal, una forma de sacar a la luz lo mejor de uno mismo y de otros.

La PNL es un modelo acerca del mundo de la comunicación y comportamiento humano, el estudio de los componentes de la percepción y el comportamiento que hacen posible nuestra experiencia. El nombre de PNL proviene de lo que se considera los procesos básicos utilizados por todos los seres humanos para codificar, transferir, guiar y modificar el comportamiento. "Programación: Término que hace referencia al proceso que sigue nuestro sistema de representaciones sensoriales para organizar sus estrategias operativas. Son, como podríamos denominarlo, los programas mentales que tenemos establecidos. Neuro: Toda acción y toda conducta es el resultado de la actividad neurológica como respuesta a nuestra actividad mental. Los programas son ejecutados por mediación de los impulsos. Lingüística: La actividad neurológica y la organización de las estrategias operativas son exteriorizadas a través de la comunicación en general y del lenguaje en particular" (Carrión 2001).

## **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

EL reclutamiento del personal se ha entendido en muchas oportunidades, como todas aquellas actividades que tienen como finalidad la provisión de recursos humanos para la organización, desde la determinación de necesidades del personal hasta la inducción del trabajador desde este punto de vista, el reclutamiento "es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en números suficientes y con atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

vacantes en una organización" (Wayne y Noe (1997). P 150). Entonces se puede seleccionar a los solicitantes con atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

Como aspecto fundamental de esta función debe considerarse que para llenar una vacante, en forma efectiva, hace falta encontrar una persona que tenga las calificaciones necesarias en relación con las exigencias del puesto. Para ello se requiere que la empresa disponga de mecanismos de información de personal que sean eficientes y que suministren la información con objetividad.

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección del personal tiene aspectos importantes que consisten en la diferenciación que hay que establecer entre los solicitantes, determinando aquellos que poseen las características para un trabajo específico y aquellos que no las poseen; también se refiere a la clasificación de los solicitantes en términos de calificaciones obtenidas. En todo caso el aspecto importante, consiste en seleccionar aquellos individuos con mejores probabilidades de lograr los más altos índices de desempeños. Es así que la selección se cumple mediante la aplicación de un conjunto de técnicas cuya finalidad consiste en la determinación de las cualidades requeridas para el desempeño del puesto.

## **LA ENTREVISTA**

Según Symonds (Citado por Monasterio 1992) la entrevista es un método para reunir datos durante una consulta privada que puede complementarse mediante la técnica de la observación. La idea de la entrevista es una serie de preguntas y respuestas, que resultan algo inexactas. Algunas entrevistas principalmente en el contexto de investigación ocurren efectivamente a través de esa secuencia, pero otras entrevistas en el contexto de la acción correctiva,

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

ocurren mediante una comunicación considerablemente menos estructuradas a través de intervenciones más o menos libres de personas involucradas.

Es diádica, porque se establece un sistema de comunicación con dos polos, y no porque participen solo dos personas; efectivamente pueden ocurrir entrevistas donde intervengan más de dos personas como las de tipo panel. Es programada, porque tiene un propósito dirigido a lograr que una persona modifique un aspecto de la personalidad, que oriente su conducta situacionalmente en cierta dirección y porque ocurre como un proceso social estructurado por etapas. Es formalizada por la participación de normas explícitas, porque las personas participantes tienen percepciones y expectativas concientizadas respecto a sus correspondientes estatus y especificaciones de rol.

En este sentido, el entrevistador debe cubrir un perfil o carácter de personalidad, inteligencia, habilidades, entre otros que le permitan utilizar cualquier técnica o táctica con un manejo adecuado de la misma para obtener la información necesaria con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes. Entre estas encontramos: Nivel intelectual (superior al término medio, habilidad mental, abstracción, memoria ante retrógrada y retrograda, organización, planeación, capacidad de anticipación); tipos de conocimientos (conocimientos sobre el puesto, sobre el trabajo en general, cultura general, conocimiento básico de psicología); habilidades (sociales, de comunicación, analíticas, interpretativas y de toma de decisiones); rasgo de personalidad (autoconocimiento, auto aceptación, auto confianza y autorrealización).

El entrevistador deberá ser capaz de hacer que al entrevistado le atraiga la idea de flaquear y contar su historia aun cuando parte de la información que surja sea desfavorable. Solo empleando con eficiencia la técnica no directiva y otra para preparar el ambiente podrá conseguir la historia real. Una vez obtenida la información apropiada, el entrevistador se ve abocado a la interpretación. El entrevistador debe poseer las siguientes cualidades: Debe tener un modo de ser

cálido y simpático; debe tener sensibilidad en situaciones sociales; debe ser razonablemente inteligente; debe tener pensamiento analítico y juicio crítico; debe ser adaptable y debe tener madurez.

El poder de comunicarse con las personas de manera efectiva, permite expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales vividas. Lograrlo tiene un solo objetivo: buscar que la vida sea más rica, satisfactoria y provechosa. En este sentido se puede lograr una comunicación eficaz, aplicando las técnicas de la Programación Neuro-Lingüística. La PNL, "es un conjunto de modelos y técnicas que ofrecen un amplio rango de vías para comunicarnos con nosotros mismos y con otros, para persuadir e influir. Igualmente nos proporciona medios para transformar nuestros pensamientos conductas sentimientos de tal manera que podamos ser más positivos y tener confianza en nosotros mismos" (Henríquez. 2001). Desde sus inicios ha sido utilizada como una herramienta muy valiosa para el psicoterapeuta, porque sus aplicaciones cubren áreas de crecimiento, superación personal, ventas, negocios, supervisión, consultoría individual y gerencial.

Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las forma como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros mediante el lenguaje.

La PNL tiene la habilidad de ayudar al ser humano a crecer, trayendo como resultado una mejor calidad de vida. Presenta un enfoque práctico y potente para lograr cambio personal debido a que posee una serie de técnicas que se asocian entre si para lograr una conducta que se quiere adquirir. Se concibe como una poderosa herramienta de comunicación, influencia y persuasión. Es esencialmente un modelado. Se origina a partir de la lingüística, la terapia gestalt, la semántica general, análisis transaccional, dominio corporal, cognitivo y emocional.



La PNL ha desarrollado los modelos más avanzados en técnicas de comunicación, que facilitan un mejor acercamiento a los mapas de otras personas, a la identificación de los conflictos internos y externos, así como resolver lo de todos ellos. En PNL se utilizan, de forma constante, las habilidades comunicativas para influir en la gente; toda terapia, gestión y educación comparte el hecho de influir; así como habilidades comunicativas. Las habilidades efectivas pueden ser denigradas o etiquetadas como manipulaciones. La manipulación arrastra una connotación negativa: que alguien esta, de alguna manera, forzando a otra persona a ser algo en contra de sus intereses.

Por otra parte, cada uno de los cinco sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto) tiene su equivalente interior o sistema espejo. Existen cuatro sistemas representativos principales: Visual (V) la vista; auditivo(A) el oído; Kinestésico (K) tacto, sensaciones corporales, movimientos; y Olfativo y Gustativo (O-G) olores y sabores. Los sistemas representativos se aplican en dos sentidos; en primer lugar en un sistema guía, que se usa para acceder a la información almacenada; en segundo lugar el sistema primario en el cual se tiene una preferencia en el modo en que procesamos la información.

A estas agrupaciones extensas que se hace a modo de construir las representaciones se les llama modalidades, definidas como paquetes de información según el acceso u órgano de percepción utilizado y que conforman las estructuras de experiencia subjetiva (Carrión 2001). Cada modalidad o clase perceptual forma un complejo sensorial y motor que llega a ser capaz de una respuesta, para alguna clase de comportamiento. Según el modelo de la PNL, son las respuestas expresadas internas o externamente que proceden de nuestra experiencia sensorial y de la que tenemos una evidencia.

Del anterior desarrollo teórico metodológico, se concluyó que las fuentes para el reclutamiento dependen de la población local de trabajadores disponibles con el tipo adecuado de personas y también, del carácter de los puestos que se ofrecen.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

La capacidad de la empresa para reclutar empleados con frecuencia, depende de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación y de lo atractivo del puesto que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población local, quizás deban ser reclutadas en organizaciones de la competencia. En este caso se aplica la política de reclutamiento o ascender a su propio personal. En primer termino, los reclutados internamente ya conocen la organización y a sus miembros y este conocimiento aumenta las posibilidades de triunfo. En segundo termino, esta política fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor.

Existen tres elementos esenciales en el proceso de selección. La información que brinda el análisis del puesto, las especificaciones humanas, los niveles de desempeño que requiere cada puesto y los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permite conocer las vacantes futuras y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. También existen otros elementos adicionales: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en que se inscribe el proceso de selección.

La PNL dentro del proceso de reclutamiento y selección de una organización es un valioso capital para este proceso. En principio, es un modelo, no una teoría. Su campo es modelar lo que funciona, no se limita al conocimiento de cierta información y al dominio de ciertas técnicas y herramientas, conocerla implica un espíritu feroz de vamos a hacerlo y a lograrlo. La PNL propone una psicología del enriquecimiento humano. Es un modelo de la excelencia, ante el cual palidecen la mayoría de los enfoques del crecimiento personal.

## **CENTROS DE FORMACIÓN DE PNL EN VENEZUELA**

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

\* INSTITUTO VENEZOLANO DE PNL.

Lic. Lenin Wilhem.

Telef.: 0212-3245119

E-mail: [gerencia@ivpnl.com.ve](mailto:gerencia@ivpnl.com.ve)

\* Fausto Izcaray y Asociados.

Lic. Fausto Izcaray.

E-mail: [izcaray@cantv.net](mailto:izcaray@cantv.net)

\* Metasoluciones

Lic. Pedro Henriquez.

Telef.: 0212-9631501

E-mail: [henriquez@cantv.net](mailto:henriquez@cantv.net)

\* Eleanor García-Pretel y Asociados

Lic. Eleanor Valera de García-Pretel

Telef.: 0212-4162514

E-mail: [eleanorgp@hotmail.com](mailto:eleanorgp@hotmail.com)

## BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, M. Situación Actual del Proceso de Selección del Personal en la Alcaldía del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Tesis de Grado. UNERMB. Cabimas. 1997

Alder, H. y Heather, B. PNL En solo 21 días. Los principios de la PNL en un completo programa. Una completa inducción con su programa de entrenamiento. Editorial EDAF. Madrid 2000. PP. 397.

Bandler, R. y Grinder, J. De Sapos a Príncipes. Editorial Cuatro Vientos. Chile. 1992. P.P. 209.

Carrion. L, Salvador A. Curso Practitioner en PNL. La Nueva Técnica para el Cambio y el Éxito. Ediciones Obelisco. Barcelona. 2001. PP.454

Emerick, J. PNL Se la persona que quieres ser. Estrategias concretas para el éxito y el desarrollo personal. Editorial Urano. Barcelona. 1998. PP. 366.

Dep. Legal: ppx 200502zu1935 / ISSN: 1856-1594 / Catálogo LATINDEX: 14.510 / Directorio REVENCYT: RVO004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB  
Directorio CLASE / Directorio Redalyc

- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. Madrid. 1998. PP. 663
- Grados, J. y Sánchez, E. La Entrevista en las Organizaciones. Ediciones Manual Moderno. México. 1993. PP. 1991
- Henríquez, P. Manual de Taller Básico de Programación Neuro-Lingüística (PNL). 2001. PP. 24
- Hernández. S, R., Fernández. C, C. y Baptista, P. Metodología de la Investigación. Editorial d.C. Graw Hill. México. 1991. PP. 505.
- Koontz, H y Wehrich, H. Administración. Una Perspectiva Global. Editorial McGraw-Hill. México. 1999. PP. 796
- Mantilla de Gil, Mercedes. Manual de Taller de Principios Básicos para el Análisis Técnico de un Instrumento de Medición. 2001. PP. 21
- O'Connor, J. y Seymour, J. Introducción a la PNL. Ediciones Urano. España. 1992. PP. 348.