



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
Maturín - Monagas - Venezuela

**ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA QUE PUEDEN UTILIZARSE PARA  
REALIZAR ENTREVISTAS Y PRUEBAS DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL EFECTIVAS Y EXITOSAS**

**Asesor Académico:**

Profa. Morella León

**Autores:**

Br. Chaparro González Joanne Andreína, 18927727

Br. Martínez Landaeta Génesis Milena, 19092864

Br. Reyes López José Antonio, 14508547

Trabajo de grado, modalidad áreas de grado, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

**OCTUBRE, 2012**

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
Maturín - Monagas - Venezuela

**ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA QUE PUEDEN UTILIZARSE PARA REALIZAR  
ENTREVISTAS Y PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
EFECTIVAS Y EXITOSAS.**

Profa. Morella León  
Aseor Académico

Profa. Carmen Córdova  
Jurado Principal

Profe. Nelomar Butó  
Jurado Principal

OCTUBRE, 2012

## DEDICATORIA

A **Dios todopoderoso** por ser mi fuente de fe, por darme las oportunidades que día a día se me presenta y la sabiduría y fortaleza para tomar la mejor decisión.

A mis padres **Juan y Yaro**, por sus apoyos incondicionales, sus consejos y sus eternos cariños llenos de amor, les debo lo que hoy soy. Los amo.

A mis hermanos **José Ernesto y Yarianne**, quienes son mis ejemplos a seguir y mis guías. Gracias hermanos, los quiero grande.

A mi sobrino **Matías**, quien me llena cada día de felicidad con su solo existir, permitiéndome comprender aun más que el ser feliz va de la mano con el disfrutar lo que se tiene alrededor. Te adoro mi chiquito.

A mis **tíos y tías, primos y primas**, gracias por ser quienes son para mí, estoy muy orgullosa de toda la familia que tengo.

A mi novio **Ernesto**, por ser mi apoyo en cada momento y un motivo más para estar llena de sueños. Gracias amor.

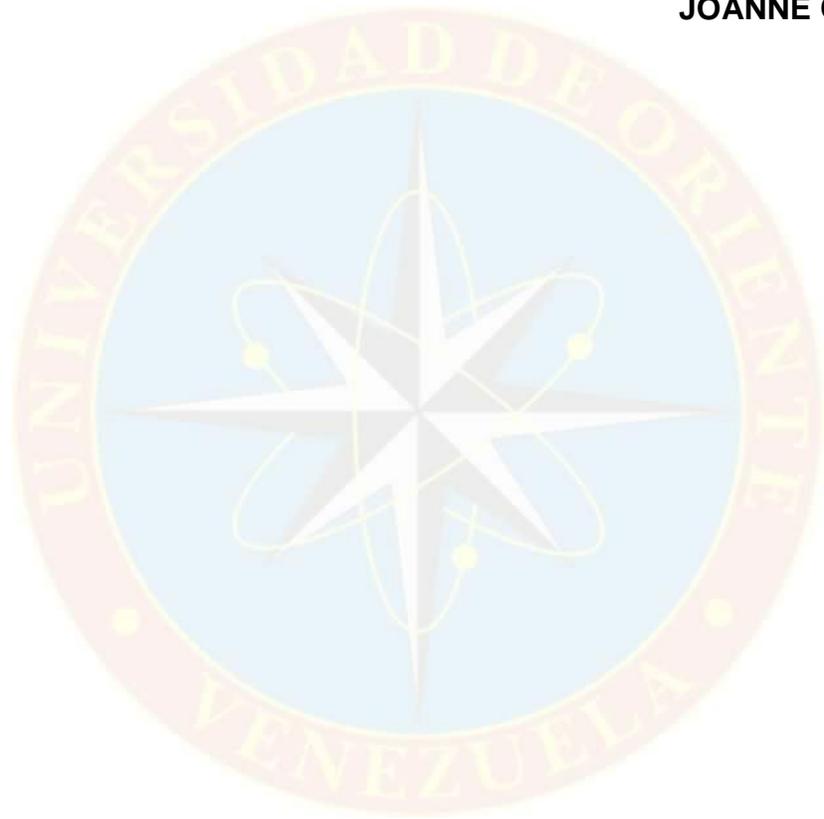
A mi abuela **Josefina (Mamáfina)**, quien con su amor y sus sabias palabras me fortalece, y con sus ocurrencias me alegra el día.

A mis ángeles especiales en el cielo, **Carmen Amanda (Mamaía) y Néstor (Papánestor)**, a quienes los extraño con todas mis fuerzas pero sé

que desde donde están me protegen a cada momento. Gracias por el aprendizaje que dejaron en mí. ¡Los amaré siempre!

**Gracias a todos por estar en mi crecimiento personal y profesional  
aportando de alguna manera lo que hoy soy.**

**JOANNE CHAPARRO**



## DEDICATORIA

Primeramente a mi **Dios**, por darme vida y salud para lograr este objetivo tan importante.

A mis padres **Coromoto y Elías**, quienes con tanto esfuerzo y sacrificio me han aportado todos los recursos necesarios para seguir adelante durante el trayecto de mi vida, inculcándome siempre buenos principios para seguir el camino correcto y lograr lo que ellos siempre han soñado, ser una profesional exitosa; además de ser mis guías en los momentos buenos y malos; de ser quienes cuando decaigo y pienso que no puedo más están allí para darme la mano y decirme “hija si puedes, tienes toda la fuerza y sabiduría para hacerlo”, gracias.

A **Mónica**, mi única hermana, y a la que siempre he tomado como ejemplo para alcanzar este sueño, gracias a ella por siempre apoyarme con sus conocimientos en mis tareas desde básica hasta la universidad y estar conmigo en cada momento de mi vida.

A mi Abuela **Melania**, quien fue más que mi madre, la persona que me vio nacer y estuvo conmigo en todo el transcurrir de mi vida, su sueño era verme graduada pero Dios la necesitó en el cielo, se que desde allí está muy orgullosa de este logro tan importante para mí, y sé que ella también comparte mi felicidad. Te quiero infinitamente mi viejita linda.

**GÉNESIS MARTÍNEZ**

## DEDICATORIA

El trabajo de grado que anhele presentar hoy se ha hecho realidad, quisiera dedicárselo sinceramente de corazón a todas aquellas personas quienes de una u otra forma me han motivado haciéndome ver que con esfuerzo y dedicación no hay imposibles.

A **Dios**, por llenarme de fe y optimismo en los momentos más difíciles cuando pensaba que no podía seguir adelante.

A mi madre **Luisa**, por su apoyo y sobre todo por su confianza, Dios te bendiga mamá.

A mis hermanas **Yoleida y Ninoska**, gracias por sus ayudas y por estar pendiente de mí. Las quiero mucho, éxitos en sus vidas.

A todos aquellos amigos que me tendieron la mano cuando los necesite, gracias.

**JOSÉ REYES**

## AGRADECIMIENTO

A la casa de estudio más alta de oriente, **Universidad de Oriente núcleo Monagas**, por el valor agregado en nuestra educación a través de sus profesores, permitiendo egresar a excelente profesionales.

Un apoyo incondicional para este gran paso, nuestra tutora, **Profa. Morella León**, quien con sus consejos desde un principio nos orientó para la realización de este proyecto. Gracias profesora por su cariño de manera incondicional.

A nuestro jurado, **Profa. Carmen Córdova** y **Profe. Nehomar Butó**, por estar pendiente de llevar a cabo de forma optima nuestro trabajo de grado.

Estamos inmensamente agradecidos con el profesor **Ricardo Guaimare**, por su aporte, colaboración y disposición absoluta en cada fase del proyecto. Gracias por siempre estar ahí ante cualquier duda.

**Les estaremos eternamente agradecidos.**

**JOANNE CHAPARRO  
GÉNESIS MARÍNEZ  
JOSÉ REYES**

## ÍNDICE

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I.....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS .....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos .....	7
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
<b>PARTE II.....</b>	<b>9</b>
<b>ASPECTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA .....	9
2.1.1 Estructura de la Experiencia Subjetiva .....	10
2.1.2 Sistema de Representación Sensorial.....	11
2.1.3 Metaprogramas .....	13
2.2 TÉCNICAS DE PNL .....	15
2.3 HABILIDADES DE PNL.....	16
2.4 MODELOS DE LA PNL .....	17
2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL .....	18
2.5.1 Técnicas de Selección de Personal.....	19
2.5.2 Proceso de Selección de Personal.....	21
2.5.3 Importancia de la Selección de Personal.....	22
2.6 APLICACIÓN DE TÉCNICAS, HABILIDADES Y MODELOS DE PNL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	22
2.6.1 Técnicas de PNL Aplicadas al Proceso de Selección de Personal ..	22
2.6.1.2 Cuestionarios para Identificar los Metaprogramas .....	27
2.6.2 Habilidades de PNL Aplicadas al Proceso de Selección de Personal .....	30
2.6.2.1 Agudeza Sensorial .....	30
2.6.2.2 Calibración Conductual .....	32
2.6.3 Modelos de PNL Aplicado al Proceso de Selección de Personal .....	34
2.6.4 Metamodelo del lenguaje.....	34
<b>PARTE III.....</b>	<b>38</b>
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	38

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
3.3.1 Revisión Bibliográfica .....	39
3.3.2 El Fichaje.....	40
3.4 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS.....	40
<b>PARTE IV .....</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>42</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	42
4.2 RECOMENDACIONES .....	43
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>45</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>47</b>





UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
MATURÍN - MONAGAS - VENEZUELA

**ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN  
NEUROLINGÜÍSTICA QUE PUEDEN UTILIZARSE PARA REALIZAR  
ENTREVISTAS Y PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL  
EFECTIVAS Y EXITOSAS.**

**Autores:** Chaparro, Joanne  
Martínez, Génesis  
Reyes, José

**Asesor:** Lcda. Morella León  
**Fecha:** Octubre 2012

**RESUMEN**

Los problemas de selección de personal han constituido una de las constantes preocupaciones en la gestión de las empresas, ya que el contratar a alguien es una tarea complicada. Para seleccionar a un candidato existen múltiples técnicas que pueden ser aplicadas, aunque en ocasiones no se obtiene los resultados deseados, es por ello que se plantea realizar un estudio de las estrategias de Programación Neurolingüística (PNL) que pueden utilizarse en pruebas de selección de personal. La PNL es la ciencia de cómo el cerebro codifica el aprendizaje y la experiencia. Se puede decir que las pruebas neurolingüísticas son procesos que ofrecen al entrevistador información precisa del candidato como individuo. La metodología del presente trabajo obedece a una investigación de tipo documental y de nivel descriptivo, el cual se llevó a cabo a través de técnicas de recopilación de datos como lo son las fuentes bibliográficas y el fichaje para luego proceder al análisis del mismo. Se concluyó que son fundamentales las técnicas, habilidades y modelos de PNL en el proceso de selección de personal por su alto alcance y efectividad, así mismo se recomendó que dichas estrategias sean empleadas por la seguridad que brindan a la organización en la escogencia del candidato adecuado.

## INTRODUCCIÓN

Desde los principios la administración y desarrollo eficaz y eficiente de las empresas dependen de la conformación de un grupo de departamentos cumplan cada uno con una función determinada en la misma, sin embargo, es prudente destacar que se ha demostrado que es necesario contar con un personal humano idóneo para el desarrollo productivo de la empresa.

Para ello, toda organización debe poseer personal con conocimientos sólidos en el desempeño de sus labores, es por ellos que se establece el departamento de recursos humanos, en el cual se aplican una serie de procesos técnicas de selección y reclutamiento de personal tomando siempre en cuenta la misión, visión y valores de la empresa para así detectar las habilidades, destrezas, personalidades del trabajador, entre otros.

En el departamento de recursos humanos se utilizan procesos de selección como lo son: las pruebas neurolingüísticas (PNL), las cuales ofrecen información objetiva de los conocimientos del candidato, cómo procesan sus pensamientos (sistema de representación sensorial), los programas mentales (metaprogramas) los cuales filtran la manera de percibir el mundo a su alrededor, modelos de PNL (metamodelos), calibración conductual cuya técnica permite conocer por medio de los gestos, posición del cuerpo, tono de voz las diferentes percepciones del individuo frente a una determinada situación así como también las habilidades del mismo y de esta manera poder determinar el perfil personal y profesional del candidato para luego simplificar la información y determinar si es el mejor candidato para el puesto ,

Las técnicas anteriormente descritas permiten mejorar los procesos de comunicación humana a través de herramientas de observación, escucha activa y acción que permiten penetrar en la estructura comunicacional del individuo y tener la seguridad de poder aprobar el ingreso o no de un candidato a un puesto dentro de la organización el cual va a generar producción a la empresa.

La PNL también favorece la creación de una buena sintonía durante la entrevista, esta sintonía asegurará el ambiente propicio para tener una conversación abierta donde exista confianza y empatía, donde se pueda entender la posición y situación del candidato. Para lograrlo, la PNL nos enseña la importancia que tiene la comunicación verbal y no verbal, y como podemos adecuarlas a cada uno de los candidatos.

Adicionalmente, la Programación Neurolingüística, contribuye a la adecuación en las preguntas, evitando algunos filtros y entendiendo mejor las actitudes y respuestas, además de enseñar una serie de herramientas que van a permitir lograr óptimas comunicaciones y de esta manera vencer las resistencias a los cambios.

Basado en lo anteriormente expresado, la presente investigación está conformada por:

Parte I. Planteamiento del problema

Parte II. Aspectos teóricos

Parte III. Aspectos metodológicos.

Parte IV. Conclusiones y recomendaciones.

# **PARTE I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El desarrollo histórico de la organización ha demostrado que el departamento de recursos humanos es parte esencial de la estructura organizativa para alcanzar eficientemente los objetivos. Esta área establece una serie de procesos entre los cuales destaca el reclutamiento y selección, que nace al tener conocimiento sobre las necesidades futuras de talento humano.

Los departamentos de personal emplean el proceso de reclutamiento y selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puestos proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y así mismo conducen el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten de manera espontánea, aunque no tengan oportunidades que ofrecer en ese momento. Sin embargo, adquirir el personal idóneo sigue un proceso, que para ser considerado eficiente, debe garantizar el cumplimiento de los pasos o técnicas al momento de la selección. Las técnicas de este proceso son utilizadas en diferentes formas para repercutir en los candidatos y captarlos, pues se trata de escoger los

medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre e incorpóralo a la organización.

Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos como rapidez y confiabilidad, además debe ser el mejor mecanismo de predicción de un buen desempeño futuro de candidatos en su cargo. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes adquiridos mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Este proceso consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneo, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Algunas empresas no reconocen la importancia y atención que requiere el subproceso de selección de los recursos humanos. No es simplemente contratar por contratar. Básicamente se requiere tener claro tanto el perfil de la empresa (misión, visión y valores) como el del puesto (objetivos, funciones, tareas, responsabilidades, nivel jerárquico, entre otros); con la entrevista y las pruebas de selección se busca en la medida de lo posible, que la persona coincida con ello. No sólo se trata de experiencia y conocimiento, sino también que posea inteligencia emocional y que pueda generar un efecto positivo en el grupo de trabajo inmediato al que llega.

Con la entrevista y las pruebas se busca también detectar conocimientos, habilidades, destrezas, personalidad y valores de la persona. Muchas veces estos aspectos son pasados por alto y crea problemas posteriores. Una premisa básica de la selección, es que el costo de reclutar, inducir, capacitar es grande como para volver a reiniciar el proceso posteriormente o para que no genere algún mecanismo para recuperar la inversión.

Si bien los test son herramientas útiles para la selección, muchas veces mediante éstos no se logran llegar o tener un contacto directo con el solicitante del cargo, pues las preguntas de esta técnica van dirigidas a información pertinente. Con esto se quiere decir que la idea es contratar a un ser humano antes que a un colaborador, los test revelan las actitudes y aptitudes del candidato como trabajador, pero muchas veces dejan de lado su condición de persona.

Es por eso que se plantea realizar un estudio de las estrategias de PNL que pueden utilizarse para realizar entrevistas y pruebas de selección de personal exitosas.

La Programación Neurolingüística sirve para muchas cosas; centrándonos en la selección de personal, la PNL nos dará una valiosa información de cómo el candidato, se comunica, piensa, siente y actúa, mejorando el conocimiento del mismo y por ende, la toma de decisiones final, acerca del candidato idóneo para el puesto.

Entre otras cosas, la PNL favorece la creación de una buena sintonía durante la entrevista. Esta sintonía asegura el ambiente propicio para tener una conversación abierta donde exista confianza y empatía, donde se pueda

entender la posición y situación del candidato. Para lograrlo, la PNL nos enseña la importancia que tiene la comunicación verbal y no verbal, y como podemos adecuarlas a cada uno de los candidatos.

La entrevista de selección, ayudada con la PNL, junto con el resto del proceso de selección da a conocer el perfil profesional y personal del individuo, así como nos asegurará conocer los estilos de pensamiento del candidato, sus reacciones y emociones (mediante las habilidades de agudeza sensorial y calibración), sus metaprogramas y otras variables que nos asegurarán el éxito y el perfecto engranaje del candidato con el puesto y la organización.

Bajo este planteamiento se formulan las siguientes interrogantes:  
¿Cómo realizar una buena selección de personal utilizando las estrategias de la PNL? ¿Cuáles son las habilidades y técnicas utilizadas para ese proceso?  
¿De qué manera la PNL contribuye a una efectiva Selección de Personal?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Estudiar las estrategias de Programación Neurolingüística que pueden utilizarse para realizar entrevistas y pruebas de selección de personal efectivas y exitosas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conceptualizar la Programación Neurolingüística y las técnicas, habilidades y modelos que pueden emplearse en procesos de selección de personal.
- Identificar las aplicaciones específicas de las técnicas, habilidades y modelos de la Programación Neurolingüística para el proceso de selección de personal.
- Describir las ventajas del uso de la PNL en el proceso de selección de personal.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

En primer lugar, el trabajo de investigación que a continuación se presenta, se lleva a cabo como requisito parcial exigido por la Universidad de Oriente (UDO) – Núcleo Monagas, para optar al título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos.

La PNL trae beneficios considerables en diversos ámbitos: salud, psicoterapia, deporte, educación, desarrollo y mejora individual, y hasta en el mundo empresarial. Partiendo de esta última y haciendo buen uso de ella en el proceso de selección de personal por medio de técnicas, habilidades y modelos aplicados de forma eficiente, permite conocer cómo piensa el entrevistado en determinado escenario, cómo codifica (estructura) una realidad desde su consciente e inconsciente, además la PNL presta poca atención en lo que la persona dice que hace enfocándose más en el modo en

que se comunica, piensa y expresa para abordar una realidad subjetiva, entre otros resultados valiosos.

Ante la situación planteada, es esencialmente de ahí que nace la concepción de incorporar la PNL al proceso de selección de personal, aportando así ideas ventajosas a los entrevistadores para la escogencia particular, más allá de un trabajador excepcional, un ser humano ideal.

Es por eso que el estudio de las estrategias de Programación Neurolingüística que pueden utilizarse para realizar entrevistas y pruebas de selección de personal efectivas y exitosas responde a la necesidad de utilizar la PNL como herramienta que permita de forma asertiva seleccionar a la persona correcta como el mejor candidato.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, los beneficios que aportará esta investigación se verán reflejados en factores de tipo económico, de tiempo y recursos materiales, así como el aporte que brindará a la escogencia de un personal adecuado que contribuya a la productividad de la empresa y un estado armónico laboral en general.

Este estudio resultará factible ya que optimizará el proceso de selección en las organizaciones, pues mediante ésta se obtendrá información congruente del mensaje del candidato, es decir, a través del poder de observación y escucha activa que aporta el conocimiento y el correcto uso de la PNL, permitirá reconocer pistas sobre el nivel de acompañamiento que existe entre el mensaje verbal y lo que está transmitiendo, detectando mensajes ciertos y contradictorios del entrevistado.

## PARTE II

### ASPECTOS TEÓRICOS

#### 2.1 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Para Knight (1995), la Programación Neurolingüística (PNL) es:

**El estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia y nos permite obtener de manera consistente los resultados que deseamos en nuestra vida, trabajo o empresa. (p. 13).**

En relación al tema, la PNL también es descrita como arte y ciencia de la excelencia personal; en referencia a lo anterior se expresa que:

**Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a lo que esté haciendo, y esto nunca se puede expresar con palabras o técnicas. Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes. (O'Connor y Seymour, 1995, p. 28)**

Sin embargo, Bidot y Morat (1995), definen la Programación Neurolingüística como:

**Es una disciplina consagrada al análisis y a la reproducción de la excelencia humana. Para muchas personas es además un modo de vida así como una manera de contribuir a hacer que el mundo sea algún día un lugar donde todos podamos vivir bien (proyecto ambicioso realmente). (p. 7).**

Descrito todo lo anterior, puede decirse que la Programación Neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación conformado por una serie de técnicas, cuyo aprendizaje y práctica están enfocados al desarrollo humano.

Sostiene que en última instancia toda conducta humana se desarrolla sobre una estructura aprendida, la cual puede ser detectada para ser modelada por otras personas y obtener con ello similares resultados, es decir, es una disciplina moderna y eminentemente práctica que permite mejorar los procesos de comunicación humana, a través de herramientas de observación, escucha activa y acción que permiten penetrar profundamente en la estructura comunicacional, tanto propia como la de nuestros interlocutores.

PNL son las iniciales de Programación Neurolingüística, dando a lugar el siguiente significado:

**Neuro:** se refiere al sistema neurológico, a la forma en que utilizamos los sentidos de la vista, el oído, el gusto, el olfato y el tacto para traducir las vivencias en procesos mentales, tanto a nivel consciente como inconsciente. Se refiere a la fisiología y la mente, y a cómo funcionan como un sistema único.

**Lingüística:** se refiere al modo de utilizar el lenguaje para darle sentido a nuestra experiencia y a cómo la comunicamos a los demás y a nosotros mismos. Tus patrones de lenguaje son una expresión de lo que eres y de cómo piensas.

**Programación:** es la codificación de nuestras vivencias. Un programa consiste en una serie de pasos encaminados a la consecución de resultados concretos. Los resultados que obtenemos y los efectos que creamos en nosotros y los demás son consecuencias. (Knight, 1999, p. 14).

### **2.1.1 Estructura de la Experiencia Subjetiva**

La PNL fue definida por sus creadores John Grinder y Richard Bandler como "El estudio de la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano".

Cuando hablamos de subjetividad nos referimos a cómo cada individuo percibe e interpreta el entorno que le rodea, un hecho real que acontece y sobre ello forma creencias personales a partir de las experiencias ya vividas, a diferencia de un suceso que es definido de forma objetiva, es decir, una verdad única y absoluta.

Tenemos “El estudio de la estructura...”, porque la PNL investiga a través de técnicas, habilidades y modelos, el cómo se encuentra estructurado la forma de pensar de una persona, cómo un hecho real lo transforma en una experiencia propia, en una experiencia subjetiva y de este modo operar un cambio personal.

De aquí es que parte la definición de los creadores de la PNL, y tal como indica el Instituto de PNL de Madrid, “La subjetividad y objetividad son conceptos que se diferencian claramente en ciencia y filosofía. La objetividad procura ser el estudio de la "realidad." Adicionalmente señalan que: “La subjetividad por el contrario se centra en cómo las personas experimentan y conciben la realidad.” (Fuente: <http://blog.pnlmadrid.es/2012/05/22/la-subjetividad/>).

### **2.1.2 Sistema de Representación Sensorial**

El ser humano tiene 5 sentidos por medio de los cuales, a través de células sensoriales, percibe el entorno que le rodea. Al percibir dichas sensaciones el individuo posteriormente los transforma comprendiendo e interactuando con el medio externo.

O'Connor y Seymour (1995) explican claramente como los sentidos llegan al individuo y se transforman en sistemas representativos. Para tal fin alegan que:

**Utilizamos nuestros sentidos externamente para percibir el mundo, e interiormente para “re-presentarnos” la experiencia a nosotros mismos. En PNL la manera como recogemos, almacenamos y codificamos la información en nuestra mente – ver, oír, sentir, gustar y oler – se conocen con el nombre de sistemas representativos. (p. 60)**

La PNL agrupa estos sentidos para dar respuesta a la forma como la persona piensa, como organiza en su mente sus vivencias. Estas agrupaciones están expresadas en tres grande términos que son: visual, auditivo o cinestésico (escrito también por muchos autores como “kinestésico”); y Knight (1999) aborda dichos conceptos de la siguiente manera:

**Visual: Piensas con imágenes. Representas las ideas, los recuerdos y la imaginación mediante imágenes mentales.**

**Auditivo: Piensas con sonidos. Los sonidos pueden ser voces o ruidos, por ejemplo, el gorgoteo del café en la cafetera.**

**Cinestésico: Representa los pensamientos como sentimientos internos o sensaciones físicas. El sabor y el olor se incluyen en esta categoría sensorial. (p. 28)**

Por ende se emplea los mismos caminos neurológicos para representar las experiencias vividas en el interior de cada individuo como experimentarlas directamente. “El pensamiento tiene efectos físicos directos, la mente y el cuerpo son un sistema” (O'Connor y Seymour, 1995, p. 60).

Todas las personas poseen un sistema sensorial dominante, es decir, más desarrollo que los dos restantes, pero esto no impide poder utilizar los demás. A veces es usado de forma inconsciente, así como también a

menudo es ignorado el sistema sensorial que emplea la persona que se comunica. Por ello es importante en principio la observación y escucha activa, más cuando en una entrevista se quiere obtener información de la personalidad del candidato.

Cudicio (1999) clasifica el sistema de representación sensorial y su comportamiento de la siguiente manera:

**Visual:**

- **Postura algo rígida.**
- **Movimientos hacia arriba.**
- **Respiración superficial rápida.**
- **Voz aguda, ritmo rápido, entrecortado.**
- **Palabras visuales.**

**Auditivo:**

- **Postura distendida.**
- **Posición de escucha “telefónica”,**
- **Respiración bastante amplia,**
- **Voz bien timbrada, ritmo mediano.**
- **Palabras auditivas.**

**Kinestésico:**

- **Postura muy distendida.**
- **Movimientos que miman las palabras.**
- **Respiración profunda, amplia.**
- **Voz grave, ritmo lento con muchas pausas.**
- **Referencias a las sensaciones en la elección de las palabras. (p. 27)**

### **2.1.3 Metaprogramas**

“La mayoría de los procesos mentales que dirigen la actividad humana en PNL se les denomina “Programas mentales”, “Filtros de la mente” o “Metaprogramas”. (Fuente: Brizuela, 2012, <http://pnl nexos.jimdo.com/-herramientas/metaprogramas/>).

Durante el proceso de percepción y modelos mentales, se utilizan estos filtros para establecer la información que se deja entrar.

Para explicar lo anteriormente señalado Malonda (2012) menciona que los metaprogramas: “son filtros que determinan cómo percibes el mundo a tu alrededor. Tienen una gran influencia en la manera en que te comunicas con otros y en los comportamientos que manifiestas.” (Fuente: <http://www.javiermalonda.com/2010/03/metaprogramas-rasgos-de-motivacion-iii/>).

De lo anteriormente señalado se entiende que los metaprogramas son patrones que la mente adquiere a través de las experiencias para estructurar la comprensión de lo que le rodea y sucede, de este modo organizar las ideas y regir el comportamiento.

A tal efecto, dicho planteamiento es apoyado por O'Connor y Seymour (1995), en su planteamiento de mapas y filtros de la siguiente manera:

**El mundo es una infinidad de posibles impresiones sensibles, y sólo solos capaces de percibir una pequeña parte de él. La parte que podemos percibir es luego filtrada por nuestra experiencia única, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones. Cada uno vive en su realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de la vida, y actuamos de acuerdo a lo que percibimos: nuestro modelo del mundo. (p. 31).**

En el ámbito de selección de personal los metaprogramas van a aportar conocimiento en cuanto a los filtros del entrevistado, y por ende conocer como rige su comportamiento.

A la hora de seleccionar un trabajador resulta esencial conocer la jerarquía de criterios que éste tiene para resolver problemas o situaciones en

el trabajo según su orden de prioridades. Estos criterios son básicamente valores que mueven a la persona a actuar, determinantes para identificar a quien se acepta principalmente como individuo para laborar en la organización.

## **2.2 TÉCNICAS DE PNL**

Las técnicas no son más que herramientas que permiten ser empleadas de manera efectiva a los diversos ámbitos de aplicación de la PNL. Estas técnicas ayudan a conocer al individuo según su sistema de representación sensorial (visual, auditivo o kinestésico), o metaprograma predominante.

“La PNL recoge numerosas técnicas conocidas desde hace tiempo y las combina con descubrimientos más recientes.” Knight (1995. p. 22.). Con este planteamiento se entiende que desde las técnicas más antiguas hasta las más actuales pueden ser combinadas y empleadas para alcanzar la meta deseada, que la escogencia adecuada entre un sinnúmero de técnicas van a permitir verificar ciertos rasgos que el individuo inconscientemente deja ver para así proceder de manera asertiva.

En el proceso de selección de personal, al emplear una técnica de PNL apropiada, va a permitir al entrevistador de forma específica orientarse en cuanto a la forma de cómo el entrevistado organiza la experiencia vivida en el mundo exterior, cómo estructura la comprensión de la misma y cómo organiza sus ideas, así como también le dará un margen de conocimiento en cuanto a la manera de cómo ésta persona organiza las percepciones de sus sentidos.

Con ello las técnicas forman parte de un punto de inicio para la escogencia idónea del posible trabajador, más cuando se usan test determinados que brindan respuestas acertadas.

### **2.3 HABILIDADES DE PNL**

El término habilidad está referido a la destreza que tiene una persona para realizar algunas tareas, por lo general el individuo logra llevar a cabo algo con éxito.

La habilidad es representada en PNL como la práctica que debe tener un interlocutor para captar eficientemente a través de sus sentidos las experiencias subjetivas que se representan en otro individuo, esto con la finalidad de poder abordar la información concreta que requiere para posteriores acciones. Por ejemplo, en los consultorios terapéuticos, es la habilidad que tiene el terapeuta para extraer información de cómo es el paciente, cómo estructura en su mente los estímulos exteriores, y en base a esto corregir por medio de técnicas cambios en el comportamiento del sujeto.

Llevando esta definición a recursos humanos, en el proceso de selección de personal el entrevistador deberá desarrollar ciertas habilidades que le permitan tener ventaja en la conversación con el posible candidato, así le ayudará a verificar los resultados en los test realizados al entrevistado, teniendo mayor constatación de lo que proyectó dichos test.

Es importante siempre poder validar lo que vemos o tenemos en mano. La capacidad de curiosear, observar, escuchar activamente y hasta la agudeza sensorial desarrollada en general, entre otros, son habilidades que permitirán dar con la información más certera de la persona que se desea

contratar disminuyendo márgenes de error considerables a la hora de incorporar un trabajador a la organización.

“La PNL es una habilidad práctica que crea los resultados que nosotros verdaderamente queremos en el mundo, mientras vamos dando valor a otros durante el proceso.” (O’Connor y Seymour, 2005, p. 28).

## 2.4 MODELOS DE LA PNL

Se dice en PNL que “el mapa no es igual al territorio”, es decir, existe una realidad (el territorio) pero cada persona tiene su forma de interpretar dicha realidad, mapas; para ahondar en estos mapas, conocer y comprender ese mundo representativo, es válido emplear diversos patrones, los cuales son conocidos en PNL como “modelos”, y un modelo que pueda ser aplicado de forma efectiva en la entrevista a la hora de seleccionar un personal es el “metamodelo”.

El metamodelo permite descubrir lo que hay detrás del lenguaje, la interpretación de una palabra o una oración, es decir, lo que la persona quiere expresar, evitando así que se emplee suposiciones por lo que tal vez el interlocutor quiso explicar.

En este orden de ideas se puede citar a Malonda (2012), el cual expresa el metamodelo del lenguaje como:

**Un conjunto de preguntas que nos permiten recuperar información desde la estructura profunda del lenguaje a partir de la estructura superficial. Es decir, a partir de las palabras de nuestro interlocutor, podemos hacer una serie de preguntas que nos permiten conocer en más detalle la experiencia completa del otro a través de sus filtros mentales (creencias, valores, etc.). Su objetivo es aclarar significados, identificar limitaciones y encontrar opciones. No se trata de tener razón, sino de explorar la experiencia profunda de una persona mientras también el otro obtiene una mayor comprensión de su modelo del mundo. (Fuente: <http://www.javiermalonda.com/2010/01/el-metamodelo-del-lenguaje/>)**

Por lo tanto estas preguntas tienen el propósito de rellenar información perdida, remodelar la estructura e indagar la información específica para dar sentido a la comunicación. Por ello se requiere una “meta” (un fin, un objetivo) como “modelo” que permita ser empleado de forma eficaz con el propósito de conseguir el valor real del mensaje que se está transmitiendo, es reconectar el lenguaje con la experiencia vivida de la persona.

## **2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Según Chiavenato (2005), la selección de personal “Funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización, las que presentan características deseadas por la organización”. (p. 111)

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

La selección tal como ocurre con la administración de recursos humanos, es una responsabilidad de la línea y una función del staff. En otras palabras, el órgano de recursos humanos brinda asesoría, aplica exámenes y pruebas para evaluar las características de los candidatos, en tanto que el gerente de línea toma las decisiones respecto a ellos. La comparación casi siempre es una función del staff, ejecutada por el órgano de selección de personal, el cual debe contar con especialistas y psicólogos para tal tarea, a

efectos de que la selección sea un proceso fundado en criterios científicos y estadísticamente definidos.

La comparación permite comprobar quien posee las condiciones deseadas y será aceptado (aprobado) y quien no las posee (rechazado), en lo tocante al puesto o la competencia que sirva para la comparación de los candidatos. La comparación permite señalar a los candidatos que aprueban el proceso de selección, es decir, quienes obtienen resultados que se aproximan al nivel ideal de calificaciones. Cuando hay varios candidatos aprobados para un mismo puesto o competencias, surge el problema de tener que escoger a uno de ellos. Si, además de ser un proceso de comparación la selección también es un proceso de elección: uno de los candidatos será elegido en detrimento de los demás.

### **2.5.1 Técnicas de Selección de Personal**

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe de tener ciertos atributos como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, prueba de conocimientos o capacidad, prueba de psicometrías, prueba de personalidad y técnicas de simulación.

1. **Entrevista de Selección:** La entrevista es la técnica más utilizada. La entrevista de selección es un proceso de comunicación en tres, dos o más personas que interactúan y una de las partes está

interesada en conocer mejor otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y por el otro el entrevistado o candidato. Esta entrevista puede ser:

- a) Entrevista Totalmente Estandarizada: Entrevista estructurada con guion preestablecido, en cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.
  - b) Entrevista Estandarizadas solo en las Preguntas: Entrevistas con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas.
  - c) Entrevista Dirigida: Esta determina el tipo de respuestas deseadas, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del investigador.
  - d) Entrevista no Dirigida: Entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas.
2. **Prueba de Conocimiento y de Capacidad**: Las pruebas de conocimiento son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
  3. **Pruebas Psicométricas**: Estas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona.
  4. **Pruebas de Personalidad**: Estas revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como las determinadas por el carácter.

5. **Técnicas de Simulación:** Estas abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo y sustituyen el método verbal o de la ejecución por la acción social.

(Chiavenato, 2005, p. 118-129)

### 2.5.2 Proceso de Selección de Personal

Para Chiavenato (2005) la selección de personal es:

**“Un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos que superan los obstáculos los cuales continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cada técnica de selección proporciona cierta información sobre los candidatos. Las organizaciones utilizan varias técnicas de selección para obtener la información necesaria de los candidatos”.** (p. 130).

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes de individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Se puede decir que una organización es el retrato de sus miembros. Por tal modo la selección de personal es importante ya que tiende a ser mas subjetiva y más refinada, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentamiento de las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción

de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

### **2.5.3 Importancia de la Selección de Personal**

Es indiscutible la importancia que tiene para una organización, contar con personas adecuadas en determinados puestos, por lo que los conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes y valores que poseen podrían lograrse los objetivos organizacionales como también metas del trabajador.

## **2.6 APLICACIÓN DE TÉCNICAS, HABILIDADES Y MODELOS DE PNL PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **2.6.1 Técnicas de PNL Aplicadas al Proceso de Selección de Personal**

Entre las técnicas efectivas de PNL que un entrevistador puede aplicar a un candidato como prueba en el proceso de selección de personal tenemos el test de Identificación de Sistema de Representación Sensorial y test de Identificación de Metaprogramas, altamente conocido dentro de las técnicas de Programación Neurolingüística por su alcance efectivo orientado al resultado de cómo el individuo representa los estímulos sensoriales del entorno en la mente y cómo organiza información proveniente del exterior a nivel subconsciente.

### 2.6.1.1 Cuestionario para identificar los Sistemas de Representación Sensorial

#### ✓ Test de Identificación de Sistema de Representación Sensorial

Hernández (2011) señala que: “Algunas personas pueden percibir el mundo más que todo a través de los olores, sus recuerdos están atrapados en estos, para otras pueden ser los colores que les llaman más la atención que los olores, y así con los demás sentidos.” (p. 34). A tal fin, expone el siguiente test:

1. Para tomar decisiones difíciles usted se basa en:
  - a) Su instinto
  - b) Las opciones que mejor le suenan
  - c) Lo que le parece correcto
  
2. Cuando usted asiste a una reunión o presentación, considera que tiene éxito cuando la gente:
  - a) Ilustra con claridad los puntos clave
  - b) Esgrime un argumento sensato
  - c) Toca asuntos concretos y reales
  
3. La gente sabe que usted tiene un buen o mal día por:
  - a) Como va vestido y por su apariencia en general
  - b) Las reflexiones y emociones que comparte
  - c) El tono de su voz

4. Cuando tiene un enfrentamiento lo que más le afecta es:

- a) El tono de voz de la otra persona
- b) La manera como lo miran
- c) Conectar con sus emociones

5. Usted es muy consciente de:

- a) Los sonidos y ruidos a su alrededor
- b) La textura de la ropa de lleva puesta
- c) Los colores y formas de su entorno

Después de realizar el test los resultados, se indican en la siguiente tabla:

Kinestésico Auditivo Visual

	Kinestésico	Auditivo	Visual
1 A	x		
1 B		x	
1 C			x
2 A			x
2 B		x	
2 C	x		
3 A			x
3 B	x		
3 C		x	
4 A		x	
4 B			x
4 C	x		
5 A		x	
5 B	x		
5 C			x

Al realizar el anterior paso, se procede a sumar las V, A, K y dependiendo de la letra que mayor se repita, se lee el siguiente resultado:

- ✓ V (visual): si hay una preferencia por lo visual, puede significar que hay una claridad en el camino y se piensa siempre a largo plazo, hay una atracción por las imágenes visuales, los símbolos, ver deportes, el diseño, la física, química o matemáticas.
- ✓ A (auditivo): si hay una preferencia por lo auditivo puede significar que hay una facilidad para estar a tono con nuevas ideas y mantener relaciones armoniosas, puede que haya un gusto por la música, la literatura, el drama, escribir y conversar.
- ✓ K (Kinestésico): una preferencia por lo Kinestésico puede significar que se es capaz de lidiar con nuevas tendencias, puede haber una atracción por los deportes de contacto físico, trabajar con materiales electrónicos o de forma manual, quizá se necesite estar rodeado de un entorno cómodo.

Por su parte, Campos (2009) explica que: “Todos tenemos tres sistemas representacionales y a lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros y esto depende de diferentes cosas: de personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los docentes. Existen familias que pueden ser más visuales, más auditivas o más kinestésicas.” Para ellos presenta el siguiente test de Sistemas de Representación Favorito.

1. Cuando estás en clase y el profesor explica algo que está escrito en la pizarra o en tu libro, te es más fácil seguir las explicaciones:
  - a) Escuchando al profesor
  - b) Leyendo el libro o la pizarra

c) Te aburres y esperas que te den algo que hacer a ti

2. Cuando estás en clase:

a) Te distraen los ruidos

b) Te distrae el movimiento

c) Te distraes cuando las explicaciones son demasiado largas.

3. Cuando te dan instrucciones:

a) Te pones en movimiento antes de que acaben de hablar y explicar lo que hay que hacer.

b) Te cuesta recordar las instrucciones orales, pero no hay problema si te las dan por escrito

c) Recuerdas con facilidad las palabras exactas de lo que te dijeron.

4. Cuando tienes que aprender algo de memoria:

a) Memorizas lo que ves y recuerdas la imagen (por ejemplo, la página del libro)

b) Memorizas mejor si repites rítmicamente y recuerdas paso a paso

c) Memorizas a base de pasear y mirar; y recuerdas una idea general mejor que los detalles.

5. En clase lo que más te gusta es que:

a) Se organicen debates y que haya dialogo

b) Que se organicen actividades en que los estudiantes tengan que hacer cosas y puedan moverse.

c) Que te den el material escrito y con fotos, diagramas.

6. Marca las dos frases con las que te identifiques más:

- a) Cuando escuchas al profesor te gusta hacer garabatos en un papel.
- b) Eres visceral e intuitivo, muchas veces te gusta/disgusta la gente sin saber bien porqué.
- c) Te gusta tocar las cosas y tiendes a acercarte mucho a la gente cuando hablas con alguien.
- d) Tus cuadernos y libretas están ordenados y bien presentados, te molestan los tachones y las correcciones.
- e) Prefieres los chistes a los cómics.
- f) Sueles hablar contigo mismo cuando estás haciendo algún trabajo.

Respuestas:

- a) auditivo b) visual c) kinestésico
- a) auditivo b) visual c) kinestésico
- a) kinestésico b) visual b) auditivo
- a) visual b) auditivo c) kinestésico
- a) auditivo b) kinestésico c) visual
- a) visual; b) kinestésico; c) kinestésico; d) visual; e) auditivo; f) auditivo.

### 2.6.1.2 Cuestionarios para Identificar los Metaprogramas

- ✓ Test de Identificación de Metaprogramas

El Instituto Europeo de Programación Neurolingüística (2011) explica que los test de metaprogramas “refleja cuáles son los “pilares” o programas en los cuales apoyamos las decisiones que tomamos en el día a día, en qué

zonas ponemos más foco y en cuáles menos atención.” (Fuente: <http://www.coachingprosoftware.com/informes-y-test/metaprogramas.html>).

Es decir, estos test nos orienta en cuanto a cómo el individuo forma representaciones interna que dirige su comportamiento.

Para ello se presenta como modelo el siguiente test de metaprogramas:

Identificación de las selecciones primarias preferidas. Lee las siguientes proposiciones, anota 1 punto si respondes “Sí” ó “A menudo”, si respondes “No” ó “Casi Nunca” anota 0.

- 1. Necesitas leer, mirar o escuchar las noticias todos los días.
- 2. Sueñas con ser capaz de hacer más de tres cosas al mismo tiempo.
- 3. Reconoces siempre a alguien a quien has visto unos minutos, aunque no recuerdes su nombre o el lugar donde lo conociste.
- 4. Para comprende mejor a alguien, necesitas verlo en su entorno.
- 5. Para estar más disponible para los demás, cada cierto tiempo necesitas quedarte un momento solo.
- 6. Te interesas en leer las indicaciones de los medicamentos y los manuales de modo de empleo de los aparatos, incluso si no los vas a utilizar.
- 7. Un objeto desarmado te provoca deseos de armarlo, aunque no puedas o no sepas hacerlo.
- 8. Necesitas un ambiente decorado a tu gusto para estudiar o trabajar con eficiencia.
- 9. Siempre consideras que en tu casa o habitación hay algo pendiente para instalar, arreglar, cambiar, limpiar...
- 10. Te gusta pensar en la decoración de tu casa o habitación, aunque no la lleves a cabo.

- \_\_\_ 11. Te hace feliz descubrir que sabes algo más que cuando eras niño.
- \_\_\_ 12. Adviertes enseguida cualquier cambio (peinado, ropa nueva, etc.) en las personas a las que conoces.
- \_\_\_ 13. No puedes estar más de tres días sin saber que sucede en el mundo.
- \_\_\_ 14. Te afectan mucho los cambios de humor de las personas que te rodean.
- \_\_\_ 15. La idea de pasar ocho días de vacaciones sin hacer nada, te deprime.
- \_\_\_ 16. Te impresionan los paisajes.
- \_\_\_ 17. Eres capaz de estar una semana sin actividad física o manual.
- \_\_\_ 18. Te suele suceder que personas a las que conoces superficialmente te tomen por confidente.
- \_\_\_ 19. Cuando oyes hablar, a conocidos o desconocidos de un tema que no conoces, deseas saber de qué se trata.
- \_\_\_ 20. Cuando estás de vacaciones, tomas más fotos de paisajes que de personas.
- \_\_\_ 21. El tiempo libre te parece una buena ocasión para profundizar o adquirir conocimientos.
- \_\_\_ 22. Tus amigos opinan que tu manera de pasar las vacaciones es agotadora.
- \_\_\_ 23. Para tener una casa o habitación a tu gusto, estas dispuesto a vivir lejos de tu lugar de estudios o de trabajo.
- \_\_\_ 24. No te gustaría un trabajo donde no tuvieras contacto con otras personas.
- \_\_\_ 25. Si tuvieras que dar una conferencia o hacer una exposición en un lugar desconocido, preferirías conocer el espacio antes de empezar.

- \_\_\_ 26. Prefieres leer libros que te enseñen algo aunque no sea de tu especialidad.
- \_\_\_ 27. No puedes mirar televisión sin hacer algo al mismo tiempo.
- \_\_\_ 28. Podrías trabajar en algo que no te interesa, siempre que tus compañeros te resulten verdaderamente simpáticos.

Traslada tus Puntajes a la Tabla siguiente y su el total de cada columna.

ACTIVIDADES		PERSONAS		INFORMACIONES		LUGARES	
2		3		1		4	
7		5		6		8	
9		12		11		10	
15		14		13		16	
17		18		19		20	
22		24		21		23	
27		28		26		25	
Total		Total		Total		Total	

## 2.6.2 Habilidades de PNL Aplicadas al Proceso de Selección de Personal

### 2.6.2.1 Agudeza Sensorial

Todos los seres humanos poseen cierta perspicacia en un momento dado. Se consigue discernir ante un estímulo, y esto se lleva a cabo de forma consciente e inconscientemente.

La agudeza sensorial no es más que la capacidad de captar dichos estímulos o señales por medio de los sentidos (auditivos, visuales, olfativos, gustativos y táctiles). A tal fin, Quiroga (2003) señala que “Los sentidos son

las puertas a través de las cuales nos llega la experiencia.”  
(<http://psicopag.galeon.com/pnl.htm>). Adicionalmente expresa:

**Todos conocemos gente que tiene esa rara habilidad para darse cuenta de lo que le pasa a otro o a sí mismo. Al escuchar nuestro tono de voz, al observar un pequeño gesto, un cambio de postura ya se dan cuenta de lo que nos pasa. Eso es agudeza perceptiva. Y esta habilidad se puede entrenar, se puede desarrollar. La PNL ofrece una gran batería de "ejercicios" para incrementar la agudeza sensorial.**

Desde el punto de vista de Programación Neurolingüística, cuando se habla de agudizar se refiere a que el entrevistador alcance comprender, intuir, entender, a través de los sentidos como la persona percibe la realidad en la que se encuentra inmersa. De tal manera que la agudeza sensorial en PNL se entiende como el objetivo de apreciar por medio de los cinco sentidos si la persona tiende a ser más auditivo, más visual o más kinestésico.

Es por ende, que el entrevistador requiere entrenar su capacidad de observación y escucha activa para captar por medio de sí mismo las señales emanadas de forma inconsciente y hasta consciente del entrevistado. Con respecto a esto, Malonda (2012) recomienda fijarse en el interlocutor de tal manera:

- **Las palabras que usa (predicados verbales y nominales).**
- **Los movimientos de sus ojos (pistas de acceso ocular)**
- **Cambios en el color y el tono de la piel.**
- **Respiración.**
- **Cualidad de la voz y tono.**
- **Postura y gestos.**
- **Cambios en la energía. Mucha gente, por ejemplo los cinestésicos o los ciegos, son muy sensibles a los cambios en la energía de las personas que les rodean.**

En este proceso hay que tener en cuenta la precaución, evitar adivinar o proyectar una opinión de aquello que se ha visto, escuchado, sentido, saboreado u olido.

### 2.6.2.2 Calibración Conductual

Partiendo de la definición general en PNL, calibrar es observar con precisión señales conductuales o bien fisiológicas de un individuo y relacionarlos con estados internos que componen patrones de esa persona.

La calibración está relacionada con observar, reconocer y tomar en cuenta pistas sutiles y expresiones del comportamiento. Es por ello que la calibración se refiere al sistema sensorial ya que tiene como finalidad fijarse en los macro comportamientos (gestos, posición del cuerpo, voz, tono, volumen, respiración) y en micro comportamientos (movimientos de los músculos maxilar inferior, entrecejo, ojos, boca, nariz, coloración de la piel, etc.) del interlocutor.

Empleando de forma eficaz la calibración, esta ayuda esencialmente a:

**Reconocer de manera muy fiable un buen estado interno de una persona puesto que un gran número de parámetros identificados son difícilmente dominados. No se puede actuar sobre ellos. En efecto, usted puede intentar de disimular una emoción verbalmente y evitar hacer algunos gestos, pero no controlará los microcomportamientos porque no es consciente de ellos. (Bidot y Morat, 1995, p. 71).**

Para el proceso de selección de personal, a la hora de entrevistar utilizando PNL, es necesario emplear la calibración conductual de manera que se logre reconocer cuando el entrevistado está en estados diferentes.

O'Connor y Seymour (1995) afirman que “es ésta una habilidad que todos tenemos y empleamos en nuestra vida diaria, y que es útil desarrollar y pulir.” (p. 91); más cuando al término empresarial y específicamente a la selección de personal se refiere.

Y como resalta Bidot y Morat (1995): “Algunos indicadores del estado interno son fácilmente identificados, otros son más sutiles” (p. 72). Para ello señalan los parámetros evidentes de la siguiente manera:

- la postura general;
- los gestos;
- las expresiones contrastadas del rostro.

Seguidamente aclaran cuales son los parámetros más sutiles enmarcándoles como:

- la coloración de la piel;
- los pliegues y rayas de la cara;
- el brillo de la mirada;
- el tamaño de las pupilas;
- los movimientos finos de las cejas;
- el aleteo de las pestañas;
- todas las posiciones de los párpados y sus movimientos;
- los movimientos de las aletas de la nariz;
- la coloración y el tamaño de los labios, sus rictus, sus movimientos involuntarios (mordisqueos, etc.);
- el mentón (coloración y movimientos);
- la inclinación de la cabeza, los cabeceos, etc.:
- la voz: velocidad (rapidez), ritmo (fluido, entrecortado, regular, brusco...), volumen (débil, medio o fuerte);
- la respiración (especialmente en la relación terapéutica) que puede ser abdominal, torácica, superficial, profunda, regular, brusca y entrecortada por pausas o suspiros;
- los pequeños movimientos involuntarios de algunos músculos (de los dedos, de la cara) o de venas superficiales (en las sienes). (p. 72).

### **2.6.3 Modelos de PNL Aplicado al Proceso de Selección de Personal**

#### **2.6.4 Metamodelo del lenguaje**

Al aplicar PNL a una persona, se hace necesario extraer información pero con preguntas adecuadas que permitan lograr un estado armónico para obtener información acertada, y en un proceso de selección de personal ese contexto no escapa de ello.

Conocer lo que el interlocutor quiere expresar sin lograr alteraciones por múltiples preguntas indeseadas y fijando previamente los objetivos que se quieren conseguir, guiará a la meta deseada. Para ello en PNL existe una herramienta útil que permite al entrevistador lograr esos resultados deseados, ella es el metamodelo. En este propósito y como afirma O'Connor y Seymour (1995), "el metamodelo emplea el lenguaje para clasificarlo, le previene de engañarse a usted mismo, le permite comprender lo que significan las palabras; vuelve a conectar el lenguaje con la experiencia." (p. 141)

¿Cómo funciona el metamodelo? El metamodelo del lenguaje inicia detallando los parámetros en los que se desarrolla la comunicación, posteriormente identifica las estructuras mentales las cuales se encuentran relacionadas a la emisión de la comunicación. En el metamodelo del lenguaje existe dos estructuras mentales llamadas: una estructura profunda (inconsciente) que es donde nacen las ideas, los valores, las emociones y la real identidad de la persona, y otra llamada estructura superficial (consciente), que es donde se expresan las experiencias secundarias verbalizadas.

Dorta (2010), explica que entre las dos estructuras mentales existen los llamados “universales del lenguaje”, y señala que:

**Operan como filtros que son los que enmascaran la realidad consciente que está en la estructura profunda, y hacen que la verbalización que se produce en la estructura superficial sea sustancialmente diferente y es lo que permite expresar con cierta fidelidad que “lo que se dice, no siempre es lo que se quiere decir...”**

**(<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2010/06/el-metamodelo-de-lenguaje-pnl-la-llave.html>)**

Dichos filtros que dependen de otros submecanismos son publicados por O’Connor y Seymour de la siguiente forma:

<b>Patrón del metamodelo</b>	<b>Cuestionamiento</b>
<u>Eliminaciones</u>	
Sustantivos inespecíficos	“¿Qué o quién específicamente...?”
Verbos inespecíficos	“¿Cómo sucede esto específicamente?”
Comparación	“¿Comparado con qué?”
Juicio	“¿Quién dice...?”
Nominalización	“¿Cómo se hace esto?”
<u>Generalizaciones</u>	
Operador modal de posibilidad	“¿Qué le impide?”
Operador modal de necesidad	“¿Qué pasaría si usted hiciera / no hiciera?”
Cuantificador universal	“¿Siempre? ¿Nunca? ¿Todos?”
<u>Distorsiones</u>	
Equivalencia compleja	“¿Cómo es que esto significa eso?”
Presuposición	“¿Qué le hace creer que...?”
Causa y efecto	“¿Exactamente, cómo haces que ocurra esto...?”
Leer la mente	“¿Cómo sabe usted?”

En referencia a la clasificación anterior tenemos que las:

**Eliminaciones** (o también llamadas omisiones): son frases, palabras, que dentro de un contexto el interlocutor deja fuera. Es decir, es información ausente o suprimida de la comunicación.

**Generalizaciones**: va referida a los límites del contenido de la comunicación. Comprende un todo a través de una experiencia obtenida en un momento dado.

**Distorsiones**: trata de significados inexactos pero conclusos mediante un razonamiento erróneo.

En ese mismo sentido, Sambrano (2003) argumenta estos tres mecanismos principales de modelaje del ser humano como:

**Generalización: Proceso mediante el cual una experiencia específica sirve para representar una clase entera de experiencias. Ejemplo: Decir “a mí nadie me quiere”.**

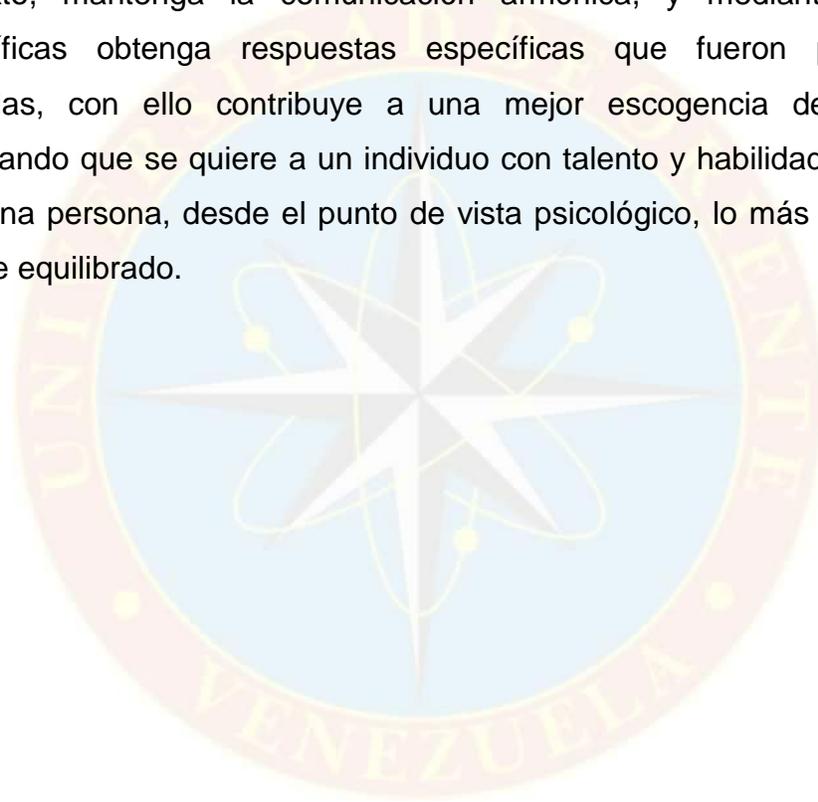
**Eliminación: Pérdida de parte de la experiencia al hablar o pensar, es el proceso mediante el cual prestamos atención a unas cosas y no a otras. Ejemplo: Un deprimido focaliza su atención en lo negativo, eliminando lo positivo.**

**Distorsión: Cambio significativo de la realidad, es el proceso mediante el cual modificamos la experiencia de los datos que percibimos. Ejemplo: Los artistas, inventores y creadores. Otro ejemplo: Decir “No tengo tiempo”, es una distorsión, porque el día tiene veinticuatro horas. (p. 44).**

Por todo lo explicado anteriormente sobre el metamodelo del lenguaje, es que se hace esencial el uso de esta herramienta como modelo en el proceso de selección de personal. Definitivamente ella va a ayudar incalculablemente a conectarse con el entrevistado y conocer la realidad de

su “mapa del territorio” del inconsciente. Ella va a determinar por medio del lenguaje si lo plasmado en los test y en conjunto con las habilidades (agudeza sensorial y calibración conductual) desarrolladas por el entrevistador, son ciertos o no y hasta qué punto.

El metamodelo va a permitir que el entrevistador no se salga del contexto, mantenga la comunicación armónica, y mediante preguntas específicas obtenga respuestas específicas que fueron posiblemente evadidas, con ello contribuye a una mejor escogencia del candidato, recordando que se quiere a un individuo con talento y habilidades pero ante todo una persona, desde el punto de vista psicológico, lo más mentalmente posible equilibrado.



## PARTE III

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación de acuerdo a la estrategia metodológica empleada es una investigación documental, debido a que depende fundamentalmente de la intención que se quiere alcanzar que no es otra que recabar la mayor información posible en documentos de cualquier índole realizados por diversos autores con el fin de ahondar más sobre la problemática objeto de estudio.

Por su parte UPEL (2005) define la investigación documental de la siguiente manera:

**Se entiende por Investigación Documental, el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor. (p.15).**

En tal sentido, se puede acudir a dicho apoyo como fuente o referencia en cualquier momento y lugar sin que se altere su naturaleza, lo que en esencia quiere resaltar, para que en forma de soporte brinde información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

#### 3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación, como lo expresa Arias (1999) se refiere: “al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno.” (p. 19).

El nivel de investigación es descriptivo ya que esta representa la búsqueda para conocer cualitativamente las particularidades o características del fenómeno, de los objetivos establecidos. En relación a la investigación descriptiva, Best J. W., citado por Tamayo (2004) expresa:

**Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p. 46).**

### **3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas de recopilación de datos son las diversas opciones existentes que permiten recabar la información a ser analizadas para el estudio de la investigación científica. A tal sentido Arias (1999) afirma que: “recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p.25).

Así, con el fin de obtener la información necesaria en la investigación para el análisis documental, se utilizaron las técnicas de revisión bibliográfica y del fichaje.

#### **3.3.1 Revisión Bibliográfica**

Para lograr conseguir la información en relación a la investigación de interés fue necesaria la revisión de fuentes bibliográficas, entre estas se destacan: libros, tesis, internet, folletos, revistas, monografías y otras investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

Pérez (2006) sugiere como primer paso para la revisión bibliográfica el arqueo bibliográfico el cual se basa: “en explorar, buscar la bibliografía que será utilizada para el desarrollo del tema (bibliotecas, ficheros, centros de documentación, centros de información virtual y consulta a expertos, entre otros)”. (p. 27). Y posteriormente selecciona y organiza la información consultada en relación con la problemática de estudio.

### 3.3.2 El Fichaje

Se basa en extraer y recopilar información bibliográfica inherente al tema de investigación para así tomarlo en cuenta registrando nombre del autor, número de páginas, nombre o ubicación, cota, año, entre otros.

El fichaje expresado por Balestrini (1987) citado por Pérez (2006) menciona:

**Mediante la técnica del fichaje, se acumulará de manera metódica y ordenada los diversos datos e ideas de las fuentes localizadas, que servirán de apoyo para la realización del trabajo con gran rapidez y eficiencia, el dominio de esta técnica, permitirá racionalizar al máximo la etapa de acopio de las fuentes de conocimiento y poder establecer las conexiones necesarias entre los datos obtenidos y el plan general que se propone alcanzar. (p. 28).**

### 3.4 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS

“Después de localizar, seleccionar y organizar el material, se inicia la escogencia de las técnicas de análisis adecuadas a la investigación documental”. (Pérez, 2006, p. 83).

El método utilizado para el análisis de la información se basó en el método clásico, ya que luego de ubicar en orden la idea central, principal y la idea secundaria respectivamente, el investigador inicia el proceso de comparar, interpretar y analizar el contenido extraído a fin de dar respuesta a

los objetivos específicos planteados. Por su parte, Pérez (2006) acota que “los métodos clásicos presentan el problema de que la subjetividad, la carga valorativa, los juicios del investigador siempre están presentes.” (p. 84).



## **PARTE IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La Programación Neurolingüística brinda métodos aprobados que permiten dar un margen amplio de seguridad en la información recabada en un individuo observado y/o evaluado. Este trabajo de investigación ahonda en el ámbito de estudio de la aplicación de la PNL en la selección de personal, aborda estrategias que de aplicarse debidamente aseguran la eficiencia y rentabilidad del mencionado proceso.

Con la correcta implementación de los conocimientos documentados en esta investigación, se aumentan las posibilidades de acierto al seleccionar un aspirante, ya que se logra indagar más allá de la subjetividad de las respuestas que este haya podido facilitar mediante entrevistas y test tradicionales, pudiendo corroborar con mayor precisión que el sujeto seleccionado ciertamente se ajusta al perfil requerido.

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Actualmente se puede afirmar que el objetivo en una empresa es ser la más productiva al menor costo posible y que para ellos es necesario un personal humano con un nivel de jerarquía en criterios para resolver problemas o situaciones en diferentes ámbitos laborales.

De lo anteriormente expresado es que las organizaciones recurren a los procesos de selección de personal el cual no es más que un filtro que permite a los candidatos ingresar o no a las organizaciones, seleccionando sólo al más adecuado para el puesto vacante.

Es importante destacar que el proceso técnicas, habilidades y modelos de PNL cumplen un rol contundente en la selección del personal de una organización ya que las mismas permiten al entrevistador de manera objetiva orientarse en cuanto a la forma de cómo el entrevistado organiza las experiencias vividas en el mundo exterior, así como también la manera de cómo el individuo organiza las percepciones de sus sentidos.

Toda selección indistintamente del método o técnica que sea aplicado, entre ellas (entrevistas, pruebas de conocimiento, capacidad, pruebas de psicometría) van a constituir una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento referente a aptitudes de la persona.

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como las determinadas por el carácter. Las técnicas de simulación abandonan el tratamiento individual y aislado para centrarse en el tratamiento en grupo y sustituyen el método verbal o de la ejecución por la acción social, los metamodelos son técnicas que al ser aplicadas a una persona, se hace necesario extraer información pero con preguntas adecuadas que permitan lograr un estado armónico para obtener información acertada, y en un proceso de selección de personal ese contexto no escapa de ello)utilizada por la empresa sólo pretende mantener o aumentar la eficiencia y eficacia del trabajador dentro del ámbito laboral.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- ✓ Es acertado que las empresas pongan en práctica las diferentes estrategias que ofrece la Programación Neurolingüística para así evitar la rotación constante del personal dentro de la organización.

- ✓ Toda empresa en proceso de desarrollo debe tomar en cuenta el departamento de recursos humanos y las técnicas propuestas que esta ofrezca en su proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Es conveniente que todo el personal ingresado en la organización haya pasado por un proceso de entrevistas y adiestramiento para así generar ingreso a corto plazo y de manera eficaz y eficiente.
- ✓ Las técnicas o procesos de reclutamiento y selección en una empresa brindan seguridad a la misma con respecto al desarrollo empresarial de cada trabajador dentro de cada puesto a ejercer.



## BIBLIOGRAFÍA

BIDOT NELLY y NORAT BENARD (1995) *Estrategias mentales: guía práctica de programación neurolingüística*. Barcelona: Ediciones Robinbook.

BRIZUELA EDUARDO (2012) *Filtros o Programas Mentales*. Disponible en internet: <http://pnl nexos.jimdo.com/herramientas/metaprogramas/> [consulta el 23-05-12]

CAMPOS BETO (2009) *Conociendo a las Personas con PNL*. Disponible en internet: <http://blogsdelagente.com/argentinasos/2009/12/15/conociendo-las-personas-con-pnl/> [consulta el 17-07-12]

CUDICIO CATHERINE (1999) *Cómo comprender la PNL*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

DORTA AMELIA (2010) *El metamodelo de lenguaje PNL: “La llave maestra a la comunicación efectiva*. Disponible en internet: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2010/06/el-metamodelo-de-lenguaje-pnl-la-llave.html> [consulta el 09-09-12]

HERNÁNDEZ LAURA (2011) *Programación Neurolingüística: una autoayuda que mejora la autoestima, la comunicación y la calidad de vida*. Disponible en internet: <http://www.pepacastro.com/monografias%202011/laura%20hernandez.pdf> [consulta el 27-05-12]

INSTITUTO EUROPEO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA S.L. (2011) *Metaprogramas*. Disponible en internet: <http://www.coachingprosoftware.com/informes-y-test/metaprogramas.html> [consulta el 11-06-12]

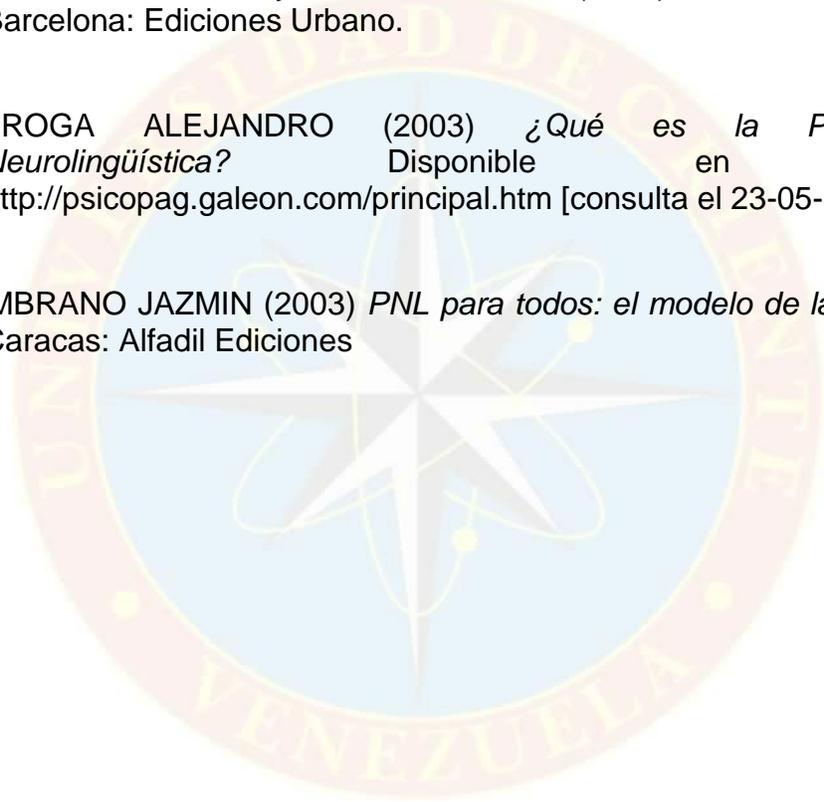
KNIGHT SUE (1995) *La Programación Neurolingüística en el trabajo*.  
Buenos Aires: Editorial Sirio.

MALONGA JAVIER (2012) *El metamodelo del lenguaje*. Disponible en  
internet: <http://www.javiermalonda.com/2010/01/el-metamodelo-del-lenguaje/> [consulta el 15-06-12]

O'CONOOR JOSEPH y SEYMOUR JOHN (1995) *Introducción a la PNL*.  
Barcelona: Ediciones Urbano.

QUIROGA ALEJANDRO (2003) *¿Qué es la Programación Neurolingüística?* Disponible en internet:  
<http://psicopag.galeon.com/principal.htm> [consulta el 23-05-12]

SAMBRANO JAZMIN (2003) *PNL para todos: el modelo de la excelencia*.  
Caracas: Alfadil Ediciones



## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA QUE PUEDEN UTILIZARSE PARA REALIZAR ENTREVISTAS Y PRUEBAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EFECTIVAS Y EXITOSAS</b>
<b>Subtítulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Chaparro González, Joanne Andreína</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 18.927.727</b>
	<b>e-mail</b>	joannecg@hotmail.com
<b>Martínez Landaeta, Génesis Milena</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 19.092.864</b>
	<b>e-mail</b>	genesis_455@hotmail.com
<b>Reyes López, José Antonio</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 14.508.547</b>
	<b>e-mail</b>	joseareyesl2013@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Selección de Personal
Entrevistas
Programación Neurolingüística
PNL

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

Los problemas de selección de personal han constituido una de las constantes preocupaciones en la gestión de las empresas, ya que el contratar a alguien es una tarea complicada. Para seleccionar a un candidato existen múltiples técnicas que pueden ser aplicadas, aunque en ocasiones no se obtiene los resultados deseados, es por ello que se plantea realizar un estudio de las estrategias de Programación Neurolingüística (PNL) que pueden utilizarse en pruebas de selección de personal. La PNL es la ciencia de cómo el cerebro codifica el aprendizaje y la experiencia. Se puede decir que las pruebas neurolingüísticas son procesos que ofrecen al entrevistador información precisa del candidato como individuo. La metodología del presente trabajo obedece a una investigación de tipo documental y de nivel descriptivo, el cual se llevó a cabo a través de técnicas de recopilación de datos como lo son las fuentes bibliográficas y el fichaje para luego proceder al análisis del mismo. Se concluyó que son fundamentales las técnicas, habilidades y modelos de PNL en el proceso de selección de personal por su alto alcance y efectividad, así mismo se recomendó que dichas estrategias sean empleadas por la seguridad que brindan a la organización en la escogencia del candidato adecuado.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Morella, León	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 13.552.525
	e-mail	morellalm@hotmail.com
	e-mail	
Nehomar, Butó	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 15.044.277
	e-mail	instructornehomar@hotmail.com
	e-mail	
Carmen, Córdova	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 10.516.528
	e-mail	cordovacm@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	10	23

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** spa      Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo

TESIS\_CHAPARRO\_MARTINEZ\_REYES

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)  
Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR <i>[Firma]</i>
FECHA 5/8/09 HORA 5:00

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUMBELE**  
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

**Derechos:**

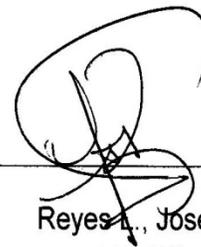
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



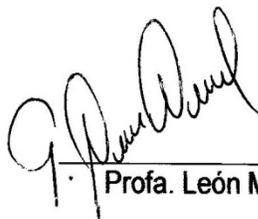
Chaparro G., Joanne A.  
AUTOR



Martínez L., Génesis M.  
AUTOR



Reyes A., José A.  
AUTOR



Profa. León Morella

ASESOR