

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO ESTRATEGIA**  
**DE EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DIANA CAROLINA CABEZAS PALACIOS**

**DIRECTOR: MGTR. PABLO HERNÁNDEZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO**  
**HUMANO**

**QUITO, ENERO 2018**

**DIRECTOR:**

MGTR. PABLO HERNÁNDEZ

**LECTORES:**

XIMENA VILLAMAR

JORGE ALTAMIRANO

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su total apoyo, optimismo y confianza en todo momento, los cuales me permitieron llevar a cabo mis metas personales, laborales, y estudiantiles.

A mi madre Ximena, en especial por su amor incondicional, su paciencia, valentía, y fortaleza que me encaminaron siempre a seguir adelante.

A mi hermano Diego, por impartirme sus conocimientos y enseñanzas.

A mi abuelo Ramiro, por estar siempre pendiente, dándome consejos para aplicarlos en la vida diaria, y ofreciéndome su apoyo y ayuda incondicional en todo lo necesario.

A mi abuela Ofelia, por cuidarme y guiarme desde el cielo.

A mi familia y amigos en general, que me han llenado de fuerzas y ánimos para seguir adelante y cumplir todos mis sueños.

**Diana**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre por todo el esfuerzo, el apoyo, sus enseñanzas y consejos, su fuerza y el cariño depositados en mí, para que pueda llegar a ser una gran persona y una gran profesional con valores y principios.

**Diana**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. ANTECEDENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA .....	2
1.1. Historia.....	2
1.2. Definición.....	3
1.3. Elementos .....	5
1.3.1. Compenetración (o rapport).....	5
1.3.2. Consciencia sensorial.....	6
1.3.3. Pensamiento en resultados.....	8
1.3.4. Comportamiento flexible.....	9
2. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	11
2.1. Definición.....	11
2.2. Sistemas de Comunicación .....	13
2.3. Formas de Comunicación.....	13
2.3.1. Comunicación escrita.....	14
2.3.2. Comunicación oral.....	14
2.3.3. Comunicación no verbal.....	15
2.3.4. Comunicación formal.....	16
2.3.5. Comunicación informal.....	16
2.4. Flujos de Comunicación.....	18
2.4.1. Comunicación descendente.....	19
2.4.2. Comunicación ascendente.....	19
2.4.3. Comunicación horizontal.....	20
2.4.4. Comunicación oblicua.....	21
3. ¿CÓMO LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PERMITE COMUNICARSE DE MEJOR MANERA EN UNA ORGANIZACIÓN? .....	22
3.1. Importancia de la PNL en la Comunicación Organizacional.....	22

3.2.	Técnicas de PNL aplicadas a la Comunicación Organizacional .....	25
3.2.1.	Rapport.....	25
3.2.2.	Anclas PNL.....	26
3.2.3.	La fisiología.....	26
3.2.4.	Accesos oculares.....	27
3.2.5.	Identificación y cambio de creencias.....	28
3.2.6.	Submodalidades.....	29
3.3.	Análisis de casos de Comunicación Organizacional en empresas ecuatorianas 30	
3.3.1.	Sector Público.....	30
3.3.2.	Sector Privado.....	33
3.4.	Resultado del análisis de casos .....	36
3.4.1.	Resultados en el Sector Público.....	38
3.4.2.	Resultados en el Sector Privado.....	39
4.	EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UTILIZANDO TÉCNICAS DE PNL.....	41
4.1.	Problemáticas de Comunicación Organizacional de acuerdo al análisis de casos 41	
4.2.	Técnicas de PNL para lograr eficacia en la Comunicación Organizacional ....	45
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
	BIBLIOGRAFÍA .....	61
	ANEXOS .....	63

## **ABSTRACT**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo determinar la eficacia de la comunicación organizacional utilizando de forma estratégica las técnicas de Programación Neurolingüística (PNL).

Para llevar a cabo esta investigación, se analizarán cinco casos de empresas con diferentes razones sociales, de los cuales dos pertenecen al sector público y tres al sector privado, con el fin de conocer qué problemas, debido a una mala comunicación, enfrentan a diario los miembros que conforman la organización, los cuales les impide cumplir sus objetivos y metas empresariales, para tener mejores resultados.

Mediante la interpretación de los resultados obtenidos, se ordenarán todas las situaciones problemáticas encontradas en cada caso, en diez categorías las cuales serán vinculadas con una o más técnicas de PNL aplicables a las mismas.

Con las definiciones y explicaciones correspondientes, junto con el análisis de los casos, será posible plantear la eficacia en la comunicación de una empresa a través de la PNL aplicable a todas las instituciones, tanto públicas y/o privadas.

## INTRODUCCIÓN

A nivel empresarial, existen varios problemas internos y externos los cuales se originan por una mala comunicación que impide que los miembros de la misma capten de una forma correcta el mensaje que se quiere transmitir. Esta es la principal causa por la que una organización no logra que sus funcionarios cumplan las metas u objetivos previstos, obteniendo un bajo índice de productividad y disminución en sus utilidades. Para ello, es necesario atacar el problema de raíz, observando las razones principales que hacen que la comunicación no sea efectiva para lograr mejores resultados de una manera rápida, fácil y sin tener que incurrir en grandes gastos.

Por lo tanto, con la utilización de la Programación Neurolingüística, se pueden obtener estos cambios deseados, incrementando así los beneficios tanto para la organización como para su personal acercándolos al éxito empresarial. Mediante la aplicación de técnicas de PNL, el mejoramiento de los procesos internos y la modificación de todos aquellos aspectos que obstaculizaban una eficaz comunicación, son posibles.

La PNL permite el crecimiento personal y laboral mediante la recodificación de experiencias y la reprogramación de sus decisiones obteniendo resultados deseados, por medio del autoconocimiento que permite dirigir al cerebro y generar en él, cambios en las actitudes, sentimientos y comportamientos que dirijan al individuo a lograr una vida exitosa (Granda, 2013). Ofrece también, herramientas y técnicas para ser aplicadas en las relaciones interpersonales con personas internas o externas a la empresa de todos los niveles jerárquicos, generando un buen clima organizacional (Osorio, 2011).

Gracias a la asociación de la Comunicación Organizacional junto con la Programación Neurolingüística, se puede lograr la eficacia en la capacidad comunicativa de los individuos, que solucionarán numerosos problemas haciendo que la empresa cumpla sus objetivos y sea más competitiva. Cuando se mejora la comunicación, tienden a mejorarse todos los procesos de una empresa.

# 1. ANTECEDENTES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

## 1.1. Historia

La Programación Neurolingüística (PNL) nació a principios de la década de los setenta, del duro trabajo en conjunto sobre una investigación entre un profesor y su estudiante. John Grinder, el maestro de lingüística de la Universidad de Santa Cruz en California el cual dedicaba su vida a estudiar el comportamiento de las personas que tenían un excelente nivel de comunicación, capaces de generar cambios en personas difíciles y en empresas con complicaciones internas y externas. Por otro lado, su aprendiz, Richard Bandler, quién estaba por terminar su licenciatura en Informática y Matemáticas del cual nace la idea de adentrarse en el estudio de dicha ciencia. El objetivo general en esta investigación era la determinación de modelos explícitos de excelencia humana. Naranjo (citado en Granda, 2013).

Dicho modelo se desarrolló mediante el estudio de tres de los más grandes psicoterapeutas de esa época, quienes fueron los mentores de esta herramienta: Virginia Satir, Fritz Perls y Dr. Milton H. Erickson, tres grandes genios con comportamientos muy similares. Virginia Satir, una de las mujeres más reconocida como la mejor terapeuta familiar de aquellos tiempos. Fritz Perls, el fundador de la psicología gestáltica la cual posibilita el desarrollo total del ser humano, y el Dr. Milton H. Erickson, el máximo exponente de la Hipnosis contemporánea. Grinder y Bandler se dieron el gran trabajo de estandarizar armoniosamente dichos estándares similares para de esta manera poder ofrecer como un modelo único de aprendizaje. Ambos en su primera obra, *La estructura de la magia* (1975, 1976), se concentraron en determinar los patrones verbales y conductuales particulares. Una vez realizada dicha etapa, empezaron a desarrollar técnicas propias para la identificación del modelo y finalmente, le otorgaron el nombre de “Programación Neurolingüística”, método que representa la relación entre la mente, la lengua y el organismo (Mailto 2015).

La PNL, acarrea este nombre debido a varias razones nombradas a continuación. Se la nombra “programación” ya que, esta herramienta fomenta a reprogramar actitudes y comportamientos negativos que algún momento afectaron a las personas, para lograr así generar nuevos cambios y tomar buenas decisiones, para adaptar al cerebro a re aprender y optar por una nueva conducta. La programación está centrada en la teoría del conocimiento la cual explica como las personas codifican y representan sus experiencias vividas. Para lograr una programación personal se debe conducir a través de procesos internos originados en patrones de pensamiento usados para tomar decisiones concretas, resolver problemas en distintas situaciones y alcanzar buenos resultados. Esta herramienta ha desarrollado, con el pasar de los años, distintas herramientas y habilidades, dedicadas a la mejora de la comunicación y al favorecimiento del cambio, dentro de ramas profesionales que incluyen, por ejemplo, al liderazgo, la consultoría, la psicoterapia, la salud, la creatividad, la educación, la psicología, etc. (Granda y Mantilla, 2013).

## **1.2. Definición**

Según Robert Dilts, Dr. Gustavo Zepeda y Judith Delozier, las siglas PNL, representa la unión de tres elementos de mayor influencia en la producción de la experiencia humana, la programación, las neuronas, y la lingüística. El sistema neurológico controla y regula las funciones cuerpo humano; el lenguaje determina la interacción entre partes y la forma en que estas se comunican; y por otro lado, la programación mental de cada individuo incurre en las percepciones que cada quien crea de su entorno. Es por esta razón, que la Programación Neurolingüística describe cómo la fusión de la mente, neuro, el lenguaje, lingüística, y la interacción de ambas determina nuestro organismo y comportamiento, programación.

La Programación Neurolingüística es principalmente una herramienta que genera una cantidad extensa de cambios en las personas, optimizando el conocimiento propio de la persona. A la vez, esta genera consciencia del entorno mediante los sentidos, el lenguaje y las creencias propias con el objetivo de crear cambios positivos. De igual manera, esta

impulsa a que las personas visualicen su alrededor desde otro punto de vista para lograr apertura en la toma de decisiones generando cambios de comportamiento y elección que mejorarán su calidad de vida. “La PNL reprograma tus hábitos para que puedas tener experiencias más positivas, más a menudo y en todos los aspectos de tu vida” (Hutchinson, 2009, p. 3).

Es decir, esta herramienta, crea conciencia el proceso de percibir y la comunicación con el entorno. Mediante este modelo, se logra cambiar la manera de percibir el mundo siendo más eficaz. Al crear conciencia, el individuo empieza a originar cambios personales y conseguir sus metas. Empodera el lenguaje de las personas mediante la persuasión para conducir al cerebro hacia conductas, comportamientos y actitudes positivas con el fin de obtener el resultado deseado. En esta etapa, se definen las metas y objetivos partiendo del estado en el que se encuentra la persona o a la empresa en ese momento (Ready, 2004).

El modelo de la PNL describe cómo sentimos y vivimos el mundo exterior, más conocido, dicho sea de paso, como vida real, a través de los cinco sentidos o las modalidades de la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. (Ready, 2004, p. 97)

Cabe destacar que la PNL no sólo genera cambios y reprogramación en el cerebro, sino que ésta estudia también, la neurología como base de un proceso de transformación de aptitudes y desarrollo de los sentidos. El proceso consiste primero, en percibir el entorno a través de los sentidos. Luego, se traduce esa información sensorial convirtiéndola en procesos mentales conscientes o inconscientes; y seguido de esto, los procesos mentales activan el sistema neurológico que incide sobre la fisiología, las emociones y el comportamiento de la persona. Éstos son seres holísticos, es decir, perciben el mundo con mayor conciencia basándose en vivencias y experiencias pasadas y presentes generando cambios psicológicos, espirituales y físicos en la persona. A través del lenguaje las personas transmiten lo que son, sus creencias, costumbres y emociones. El lenguaje es un complemento muy importante dentro de la PNL, ya que, al entender el lenguaje y generar conciencia en la manera de hablar y

expresarse, se puede saber el porqué del comportamiento y las actitudes personales, así como el efecto que el lenguaje causa en el entorno (Granda et al., 2013).

### **1.3. Elementos**

La Programación Neurolingüística o PNL, está compuesta por cuatro pilares fundamentales como se había comentado anteriormente, los cuáles son la base sobre la cual esta herramienta se vuelve efectiva. Estos son la compenetración o rapport, la consciencia sensorial, el pensar en resultados y el comportamiento flexible. Los cuatro pilares se aplican en cualquier situación donde la herramienta sea utilizada (Ready, 2008).

#### *1.3.1. Compenetración (o rapport).*

Para formar una relación con personas del entorno, la comunicación es esencial, ya sean personas cercanas como familiares, o externas como clientes, empleados, entre otros. El rapport o compenetración es el primer pilar que sustenta a la PNL. Esta palabra en el idioma inglés proviene del verbo rapporter, que significa volver a traer. Se define como “una relación o entendimiento tolerante y comprensivo” (Ready, 2004, p. 114).

Es decir, rapport significa generar una excelente comunicación con el otro locutor, por lo cual, la comunicación se vuelve muy activa. Por lo tanto, la otra parte participa a través del lenguaje verbal y no verbal, es decir, mediante el lenguaje corporal y sus sentidos. Es decir, se crea un fuerte vínculo de confianza y respeto con la otra persona, sin importar sus distintas formas de pensamiento o diferencias de por medio. Se debe tomar muy en cuenta ciertos parámetros para lograr un gran rapport, mismos que se detallan a continuación: se debe aprender a escuchar las necesidades que tiene la otra persona frente a una situación determinada, así como diferenciar qué es importante para el individuo. De esta manera, se podrá responder a sus necesidades de la manera más eficaz, registrar las palabras claves, y percibir la forma en la que la persona emite la

información. “El rapport es una habilidad que se debe practicar en cada momento, ya que es la puerta para lograr que las personas se interesen por el mensaje que la persona está emitiendo” (Granda et al., 2013, p. 36).

Ready (2004) presenta la investigación de la Universidad de California en los Ángeles (UCLA), en la que el profesor Mehrabian observó la recepción de comunicación en vivo entre los individuos sugiriendo así, que el impacto de lo que se dice depende de tres factores básicos los cuales son el aspecto, el tono y lo que dice una persona.

### *1.3.2. Consciencia sensorial.*

Por otro lado, Granda et al. (2013) afirma que la consciencia sensorial es aquella que marca el inicio para poder entender y conocer con mayor profundidad a los sentidos y cómo éstos crean una realidad del entorno. Esto se basa prácticamente en una rutina que conlleva a las personas a adquirir comportamientos automáticos. Lo que quiere decir, por ejemplo, que las personas se convierten muchas veces en robots o máquinas de hacer dinero, al haber perdido el asombro en los detalles del día a día. En otras palabras, ya no se fijan en la naturaleza que los rodea, los ecosistemas, no se detienen a mirar el paisaje, no saborean la comida, etc. lo cual se relaciona directamente con la suavización de los sentidos que cada vez se van apaciguando. Por esta razón, la consciencia sensorial, logra despertar nuevamente los sentidos de cada individuo y aprender a utilizarlos para la obtención de un resultado positivo. Una comunicación exitosa, se da cuando se utiliza el lenguaje, junto con el cuerpo y los sentidos para crear mensajes congruentes al utilizar el cuerpo de manera holística. Los motores que impulsan a que las experiencias vividas dentro del entorno que les rodea y el mundo sean más reales, reflexivas y únicas, son los sentidos. Dependiendo del entorno, la cultura, el aprendizaje, la experiencia, entre otros, las personas utilizan unos sentidos más que otros para filtrar el mundo. Esta filtración de los sentidos se da en función a la información externa del mundo que cada persona selecciona obedeciendo a lo que llamó su atención y a sus intereses.

Según investigaciones, las formas más comunes para seleccionar y coleccionar información, es de cinco maneras específicas que son la visual, auditiva, kinestésica, olfativa y gustativa (VAKOG). En otras palabras, por ejemplo, muchas personas utilizan en un mayor porcentaje su sentido visual para expresarse, viendo al mundo y a todo lo que les rodea por medio de imágenes. Otros, se basan en sonidos que se manifiestan en su alrededor, generando una reacción positiva o negativa. Mientras que otras personas, aprecian el mundo mediante el tacto, es decir, por medio de las manos. Estos individuos necesitan sentir las cosas, lo que hace que desarrollen mucho el sentimiento y el aspecto emocional con lo táctil. Así como otros individuos pueden experimentar el mundo oliendo o saboreando los distintos elementos que los rodea (Granda et al., 2013).

Una vez descritos estos ejemplos, se puede identificar el papel principal que los sentidos cumplen en la Programación Neurolingüística y en el modo que se experimenta el mundo. En la tabla 1.1, 1.2, y 1.3 a continuación, se puede observar los principales aspectos a tomar en cuenta para las personas visuales, auditivas y kinestésicas.

*Tabla 1.1 Aspectos a tener en cuenta con una persona visual*

Lo que suele decir una persona visual	Lo que debe contestar a una persona visual
Desde mi punto de vista creo que...	Empiezo a entender tu punto de vista.
Ves lo que quiero decir.	Puedo visualizar lo que dices.
Parece una buena oportunidad.	Veo como aparenta ser para ti.
Para mí es perfectamente claro.	No lo veo bien.
Puedo visualizar lo que está describiendo.	Enfoquemos el asunto desde otro punto de vista.
Tengo la imagen mental de cómo debía lucir.	Dentro de un momento lo verás con más claridad.
Muéstrame en el mapa de donde queda.	Qué te parece.
Tienes la imagen clara de lo que digo.	Deja ver qué puedo hacer.
Veo un futuro brillante.	No aparece ninguna diferencia visual.
Si pudiera mostrarte cómo es.	Arrojaste algo de luz sobre el tema.
Así se aclararían las cosas.	
Empiezo a ver la solución.	

Extraída de Granda et al., 2013, p. 38.

Tabla 1.2 Aspectos a tener en cuenta con una persona auditiva

Lo que suele decir una persona auditiva	Lo que debe contestar a una persona auditiva
Eso suena bien.	Empiezo a escuchar lo que estás diciendo.
Volvamos a hablar sobre las cosas.	Oigo como te suena a ti.
Te oigo claramente.	Hablemos para arreglar esto.
Me suena verdadero.	Digo que deberíamos escucharnos más.
Lo que me dices, me llega.	Me sonó razonablemente.
Dime lo que quieras decirme.	Discutamos el problema.
Me suena a que no has oído lo que te dije.	

Extraída de Granda et al., 2013, p. 39.

Tabla 1.3 Aspectos a tener en cuenta con una persona Kinestésica

Lo que suele decir una persona kinestésica	Lo que debe contestar a una persona kinestésica
Porqué no eres un poco más suave?	Puedo sentir tu inquietud.
No te importan mis sentimientos.	Animémonos.
Aguanta a pie firme.	Me siento bien cerca de ti.
Tengo la sensación de que no deberíamos hacerlo.	Comprendo que te sientas de esa manera.
Percibo malas vibraciones.	Siento deseos de hacerlo.
No me gusta, porque parece frío e indiferente.	Tengo el presentimiento de que pronto cambiará todo.

Extraída de Granda et al., 2013, p. 39.

### 1.3.3. Pensamiento en resultados.

El pensamiento en resultados es el tercer componente de la PNL, se trata principalmente, en pensar lo que se quiere, es decir, en las metas, objetivos, intereses, deseos, etc. y volverlo realidad mediante acciones que encaminan hacia una meta específica. Para enfocar a la persona donde se quiere llegar, en otras palabras, hacia el resultado final, es muy importante determinar cómo se lo va a hacer o por dónde comenzar. Por esta razón, se debe crear un mapa en el que se detallen las prioridades,

necesidades y objetivos en cada ámbito de la persona y de esta manera, poder enfocarse y trabajar en el más importante. “Si realmente quieres dar un paso adelante y alcanzar tus metas, necesitas saber muy bien qué quieres” (Ready, 2008, p. 42).

En esta etapa, se da una lluvia de ideas de todo tipo, que activa la creatividad del individuo para que este pueda analizar todas las opciones que se le presentan frente a ese resultado final y elegir el camino más conveniente mediante el estudio del entorno. Asimismo, se generan normalmente tres preguntas básicas como qué es lo que la persona quiere, qué se necesita para lograrlo y qué se tiene para lograrlo. Estas preguntas sirven para desglosar la idea hasta hacerla mucho más sencilla. Con esta idea final se genera un proceso de PNL para cumplir con los objetivos que llevarán a la persona del estado actual en el que está, al estado que desea. “Cuando se interactúa con otros la persona de comportamiento más flexible es la que puede controlar la situación” (Ready, 2004, p. 50).

Para lograr resultados, existen cuatro pasos específicos que son muy importantes. En primer lugar, se debe determinar el resultado que se espera; seguido de esto, es necesario empezar a desarrollarlo mediante acciones a través del cumplimiento de procesos específicos para llegar al resultado esperado; en tercer lugar, es importante utilizar la consciencia sensorial como herramienta para realizar un análisis determinando lo que no está funcionando, así como el comportamiento que impide llegar al resultado propuesto. Finalmente, es muy necesaria la flexibilidad para tomar alternativas y lograr así la generación del resultado deseado. Si es que no se genera el resultado deseado por la persona, se debe tomar en cuenta que el mismo puede cambiar de perspectivas y basarse en otras opciones, ya que siempre existirá otra opción u otra decisión que pueda lograr lo que se quiere (Granda et al., 2013).

#### *1.3.4. Comportamiento flexible.*

Ready (2008) habla del cuarto y último pilar de la PNL, el comportamiento flexible, el cual significa que la persona que tiene la apertura para tomar las decisiones a través de varias rutas, caminos o enfoques puede lograr resultados diferentes. Un grupo

mayoritario de personas se frustran cuando tiene el mismo comportamiento o toman la misma actitud frente a un problema, desarrollan los mismos hábitos en su hogar o en su trabajo y esperan resultados diferentes. Lo sustancial en este caso específico, es ser consciente de los factores que pueden influir en la toma de decisiones frente a una dificultad afectándola o impidiendo visualizar la solución respectiva. Estos factores mencionados anteriormente están conformados por las supresiones, las distorsiones, las generalizaciones, entre otras. Por ejemplo, si hablamos de las supresiones se producen cuando se pone atención específicamente a una parte del mensaje, resultado o información que se quiere llegar, lograr o de lo que se está interesado. A la vez, se excluyen ciertos tipos de estímulos que pueden beneficiar de manera formidable o empobrecer el resultado objetivo o final.

Por otro lado, la Distorsión se origina cuando los individuos, mediante su filtro y percepción propia, malinterpretan la información difundida por la otra persona. La mayoría de veces, tendemos a distorsionar el mensaje de la otra parte por dos razones. La primera por conveniencia, y la segunda, por el grado de relevancia que fija el que recibe el mensaje, es decir, la información puede ser no importante por lo que se tiende a distorsionarla o deformarla. De esta forma se generan malentendidos o conflictos de comunicación. Finalmente, las generalizaciones se dan el momento que, a través de una vivencia, la persona percibe el mundo de una nueva manera y termina con una conclusión específica de algo en particular. En un contexto global, las generalizaciones son necesarias y buenas para formar ideas del mundo mediante el aprendizaje. Prácticamente, lo que hacemos constantemente es reconstruir ideas o conceptos sobre lo que ya se sabe o la información que se posee. Sin embargo, si las generalizaciones no utilizadas de una mala manera pueden causar que se restrinja información o mostrar una situación desde otra perspectiva en base de una generalización mal elaborada como, por ejemplo, “Todos los hombres son machistas”. Esta es una generalización que no es real ni positiva, sino que está fundamentada en una vivencia personal que si sería es asesorada o recomendada a otra persona podría producir repercusiones muy falsas y negativas. Por lo tanto, debido a estas razones explicadas anteriormente, se puede concluir que, al momento de tomar la decisión de tener un comportamiento flexible ante una conducta o solución, es muy importante considerar estos tres factores para justificar o fundamentar la toma de decisiones desde la perspectiva objetiva (Granda et al., 2013).

## **2. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Definición**

La comunicación es el procedimiento mediante el cual, un individuo transfiere información hacia otro. Este es el objetivo principal de toda comunicación. En el caso de las empresas, el traspaso de información es una actividad cotidiana y de gran relevancia, por ello se creó la comunicación organizacional la cual es llamada también, comunicación empresarial, o comunicación corporativa si se habla de una empresa, o institucional si se trata de una institución. Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes de forma oral, escrita o no verbal dentro de una organización, de manera que se logren identificar los requerimientos, logros y metas de la entidad, y así permitir el conocimiento del desarrollo y la productividad de la empresa. El mayor propósito es alcanzar los objetivos institucionales en conjunto (Villegas, 2007).

Según Gerald Goldhaber, existen tres definiciones para la comunicación organizacional, que se nombran a continuación:

Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización. Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales -datos relacionados con tareas u operaciones, reglamentarios-órdenes, reglas e instrucciones, y de mantenimiento/desarrollo -relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación. (Vásquez, 2008, para. 3)

De la comunicación organizacional se delimitan dos tipos de comunicación que se originan en las instituciones, la comunicación interna y la comunicación externa. El proceso de la comunicación organizacional puede ser interno cuando:

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Martín (citado en Guzmán, 2012, p. 72)

La comunicación interna trata de las actividades realizadas por la empresa, para crear, mejorar, aumentar y mantener las relaciones entre los miembros que la conforman, a través de la buena aplicación de los medios de comunicación existentes en la organización. Por ejemplo, el fomentar el intercambio de información, el elaborar reconocimientos, mejorar el clima organizacional, entre otros, se puede lograr exclusivamente con este tipo de comunicación (Galeon, 1996).

Mientras que, por otro lado, la comunicación externa, “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos... encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios” Andrade (citado en Guzmán, 2012, p. 71). Según Galeón (1996) a través de este tipo de comunicación, se puede dar a conocer los bienes o servicios que se producen en la empresa a través de publicidad, se pueden mantener las relaciones interinstitucionales con la finalidad de formalizar alianzas, desarrollar proyectos, crear estrategias de mercado, entre otros.

Básicamente, lo que la organización desea alcanzar mediante su comunicación es que a nivel global se conozcan sus objetivos, que cualquier miembro de la empresa obtenga fácilmente la información necesaria para la toma de decisiones y ejecución de sus operaciones, y la creación de un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre los individuos. La comunicación organizacional facilita a su vez la interacción con sus clientes, proveedores y distribuidores dentro del mercado, lo cual mejora eminentemente su rentabilidad en la empresa comenzando por aumentos en sus ventas

por los fuertes lazos creados mediante varios medios, como la publicidad, venta personal, relaciones públicas, etc., así como por la nueva información adquirida de las necesidades insatisfechas de las personas o sus deseos. Estos nuevos datos son muy tomados en cuenta por las organizaciones ya que, dan la pauta para saber qué es lo que demanda el mercado y poder cubrir sus necesidades sabiendo sus requerimientos y satisfaciendo sus exigencias (Galeon, 1996).

## **2.2. Sistemas de Comunicación**

Para varios autores del tema, la comunicación organizacional se divide en tres sistemas básicos y muy simples que son los sistemas operacionales, los reglamentarios y los de mantenimiento. Por lo tanto, al complementarse todos estos conceptos, se entiende que el sistema operacional se basa en las tareas que se realizan, al reglamentario a las órdenes e instrucciones que se emiten, y al mantenimiento de las relaciones públicas, captación y publicidad (Santos, 2013).

Existen tres sistemas de comunicación, que son los operacionales, aquel que se refiere a todo tipo de tareas u operaciones que se realizan por los miembros de la empresa; los reglamentarios, son todas aquellas órdenes e instrucciones que se dan a las personas que engloban la institución; y de mantenimiento, aquel que se basa en todas las relaciones públicas que se pueden crear, así como sus respectivos vínculos, captaciones y su publicidad (Villegas, 2007).

## **2.3. Formas de Comunicación**

Existen 2 formas específicas de comunicación, cada una de ellas tiene su función y su ventaja en cada empresa. Las conferencias, charlas, reuniones, llamadas, informes, videos, exposiciones, gestos, señales, entre otros, son solamente ejemplos de maneras con las que se puede transmitir un mensaje, con el único objetivo de lograr que el

receptor capte, retenga y comprenda de mejor manera la información que se les está transmitiendo. Anterior a la explicación de las distintas formas de comunicación, es necesario tomar en cuenta las tres maneras mediante las cuales se puede dar la comunicación formal e informal, y éstas son, la comunicación escrita, oral y la no verbal (Galeon, 1996).

### *2.3.1. Comunicación escrita.*

La comunicación escrita va de la mano con un tiempo y espacio específico, a la vez, es estática y permanente ya que perdura en el tiempo, por lo tanto, se puede escuchar o leer al autor las veces que se desee. En este tipo de comunicación el lector se encuentra distante del escritor o por otro lado, el escritor no sabe quién será su lector. De igual manera, la comunicación escrita solamente aplica signos lingüísticos para plasmar sentimientos, comportamientos o emociones mediante una estructura gramatical la cual la hace más formal que la comunicación oral. A la vez, evita contener repeticiones y redundancias, para hacerla precisa y concisa. Es más dinámica, tomando en cuenta el uso de cartas personales, correos o chats mediante la computadora, por ejemplo, cuidando su sintaxis siempre (Fonseca, Correa, Pineda y Lemus, 2011).

### *2.3.2. Comunicación oral.*

Sin embargo, la comunicación oral se da cuando las partes se reúnen para hablar sobre un tema determinado. Esta comunicación es muy utilizada en las empresas a diario entre los miembros, pero posee una gran desventaja ya que, la información que percibe el receptor no siempre es la esperada. Los factores que podrían influir en este caso es por ejemplo el clima laboral en el que se encuentran, así como la percepción o interpretación de la parte oyente. Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son las conferencias, llamadas o video llamadas, reuniones, entre otros (Núñez, 2012).

Esta comunicación va atada a un tiempo específico, y es dinámica ya que se da en una interacción en la que el hablante informa, la otra parte escucha y viceversa. Cuando se usa este tipo de comunicación, se lo hace mediante la voz, gestos y todos aquellos recursos que le faciliten al hablante la comunicación. La desventaja consiste en la facilidad de cometer errores usando un vocabulario con pronunciaciones incorrectas, significados erróneos, frases incompletas, redundancias, entre otros (Fonseca et al., 2011).

### 2.3.3. *Comunicación no verbal.*

La comunicación no verbal se puede aplicar de distintas modalidades en una empresa, de forma complementaria a lo que se expresa como, por ejemplo, las expresiones faciales o corporales que muestran la confianza de la persona al hablar así como su desconfianza. Pero este tipo de comunicación no se trata solamente de gestos o señales, sino también se lo puede representar a través de medios visuales como son los murales, la señalización, etc. La comunicación no verbal a su vez regula el proceso de comunicación, ya que, puede contradecir, sustituir, afirmar, mejorar y regular los mensajes verbales. En caso de existir alguna contradicción entre la comunicación verbal y la no verbal, siempre la no verbal será más creíble (Núñez, 2012).

En el lenguaje corporal o comunicación no verbal, es muy importante tomar en cuenta ciertos parámetros para lograr una buena comunicación y comprensión, la postura, por ejemplo, si está en estado relajado pero muy firme; la expresión facial es otro aspecto importante, debe mantenerse de forma amistosa y cordial; en cuanto a los gestos y movimientos corporales, es importante “evitar aspavientos extraños”; el tono de voz, por otro lado, debe ser medido y con mucha prudencia; y finalmente, el contacto visual, no debe ser intenso para no poner incómodo a la otra parte (Taylor, 2002).

#### 2.3.4. *Comunicación formal.*

Está conformada por los flujos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y oblicua. Es el tipo de comunicación en el cual la información que va a ser transferida se produce en un miembro de la empresa que se encuentra en un nivel jerárquico específico el cual va a dirigir el mensaje a otro miembro de un nivel superior, igual o inferior, por medio de canales establecidos. La comunicación formal permite crear fuertes vínculos entre las autoridades y sus empleados. Existe también, un contacto directo entre ambos, los jefes deben saber en qué momento sus empleados necesitan retroalimentación. Sin embargo, este método puede ser considerado como un obstáculo en el flujo de la información. Algunas veces la distancia entre las partes es tal que la información se podrá distorsionar hasta llegar al receptor, tomando en cuenta que este tipo de comunicación está dada por la misma organización, quien establece las vías de comunicación teniendo en cuenta los niveles jerárquicos (Galeon, 1996).

La comunicación formal, es aquella que se transcurre por los niveles del organigrama y de esta manera da una visión general del flujo de información en la organización (Marín, 1997). Dichos cauces están establecidos por la organización formal, la cual se presenta en la existencia de una “maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros” Blau (citado en Marín, 1997, p. 169).

#### 2.3.5. *Comunicación informal.*

Se resumen en el intercambio de mensajes de manera no oficial, como ocurre en relaciones de amistad, por ejemplo. Se mantiene libre de toda formalidad de parte de la organización. Este tipo de comunicación generalmente se lleva a cabo en eventos sociales, fiestas, almuerzos, etc. Una ventaja de esta comunicación es que las autoridades de la empresa tanto como sus empleados logran reunir información que es difícil recaudarla por el otro método. A la vez, actúa como un mecanismo para poder expresar las relaciones personales que, generalmente las organizaciones formales no proporcionan. Otra ventaja es que la información transmitida se mueve mucho más

rápido y su impacto es elevado. Varios problemas se pueden solucionar mediante este tipo de comunicación, ya que brinda más libertad que mejora la solución de problemas y la toma de decisiones (Galeon, 1996).

La comunicación informal, se expresa de varias formas, por ejemplo, en los rumores, se manifiesta de manera concreta. Cuando emergen comunicaciones de forma espontánea o natural en la organización, creando flujos informales de mensajes se trata de la comunicación informal. Esta no está establecida entre la estructura formal ni la jerárquica de la empresa, sino más bien esta se genera debido a la curiosidad de los funcionarios o por interacciones sociales (Marín, 1997).

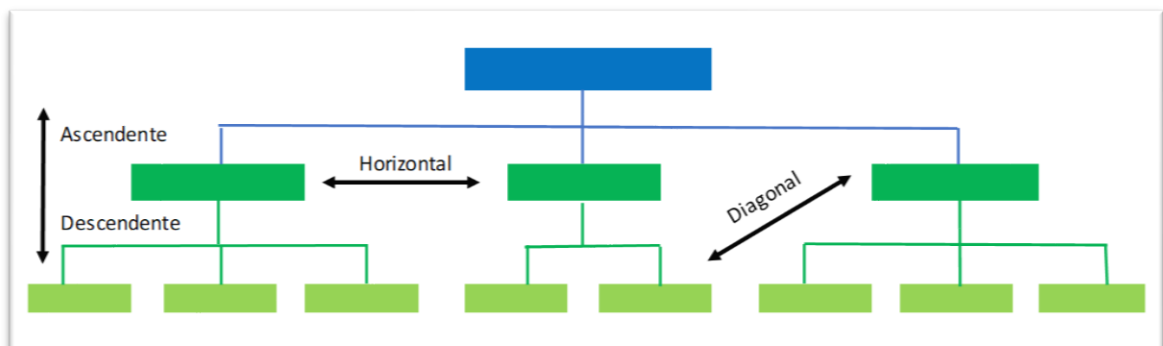
Por otro lado, contiene ciertas desventajas. La información recaudada no siempre puede ser verdadera por lo tanto la posibilidad de que se generen rumores es bastante grande. Un rumor va de una persona a otra, y aunque ninguno de los miembros de la empresa estén seguros de su veracidad, los que lo escuchan lo toman como una verdad. El rumor puede ser negativo creando un ambiente de tensión, o positivo mejorando el clima laboral. La mejor manera de eludir los efectos negativos de este tipo de comunicación es mediante el mejoramiento de la calidad de la comunicación formal, logrando que ésta llegue cuando sea realmente necesaria y en el momento indicado. Otra de las formas es evitando que la comunicación formal sea tan dominante por parte de las autoridades para dejar cabida a la participación y las propuestas de los empleados. Sin embargo, al ser una comunicación no sistemática, no tan fiable y con altas posibilidades de distorsión, en ocasiones puede resultar provechosa para la organización, cuando se la logra complementar con la comunicación formal, obteniendo que el mensaje que se quiere enviar se traslade de una manera mucho más eficiente y rápida por la empresa (Galeon, 1996).

## 2.4. Flujos de Comunicación

La comunicación es muy importante a nivel global, se la aplica en todos los momentos de la vida de las personas, así como en las organizaciones e instituciones. Si se toma en cuenta este último aspecto, la comunicación es el pilar de toda empresa, y es imprescindible que fluya en distintas direcciones, empezando en dirección vertical por un nivel jerárquico bajo a uno más elevado, a los niveles de manera horizontal. Anteriormente se pensaba que la comunicación de forma descendente era mucho más poderosa que las demás, pero en la actualidad se conoce certeramente que, si una organización fluye solamente información de forma vertical, existirán problemas a futuro los cuales tendrán grandes repercusiones en la organización. Es decir, para que la comunicación organizacional sea eficaz, es importante que provenga del empleado, es decir, de un nivel jerárquico menor a uno mayor o más alto, sin olvidar la trascendencia del flujo horizontal. Por otro lado, existe también la comunicación diagonal, la cual se presenta entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que existan vínculos entre departamentos o niveles (Núñez, 2012).

A continuación, se presenta la figura 2.1 en la que se detalla cada tipo de flujo de comunicación:

Figura 2.1. Flujos de Comunicación



Fuente: (Núñez, 2012, para. 11)

#### *2.4.1. Comunicación descendente.*

Se trata de la comunicación que fluye desde los niveles más elevados de una organización hacia los más bajos según los niveles de la jerarquía. Generalmente, este tipo de comunicación que va de la autoridad al subordinado es ciertamente centralizada y totalmente autoritaria, y se clasifica en cinco tipos. En primer lugar, lo componen las instrucciones de trabajo, seguido por las explicaciones del trabajo, la información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, la retroalimentación al subordinado con respecto a la ejecución, y finalmente en quinto lugar, toda información de carácter ideológico para la consecución de objetivos. Los medios que se utilizan en esta comunicación se dan de forma oral al personal, a través de reuniones, llamadas telefónicas, charlas, discursos, etc. o a la vez, de manera escrita mediante cartas, informes, folletos, registros, etc. Algo que caracteriza a la comunicación descendente es el proceso en el que la información se torna difusa y se va expandiendo conforme va descendiendo a niveles jerárquicos de menor nivel. Por esta razón, es indispensable realizar retroalimentaciones cada cierto tiempo para que los trabajadores retengan la información enviada y hagan uso de ella de una manera eficaz para mejorar la productividad de la empresa (Núñez, 2012).

#### *2.4.2. Comunicación ascendente.*

Al contrario de la comunicación descendente, este tipo de comunicación organizacional se presenta desde los niveles más bajos de la organización hasta los niveles jerárquicos más altos, es decir, se da cuando los trabajadores desean transmitir algún mensaje a las autoridades. Una desventaja es que lastimosamente no siempre los subordinados logran comunicarse con sus jefes, ya que la información no siempre llega completa y exacta, debido a que, al trasladarse por cada nivel hasta llegar al más alto, se va modificando por los receptores dependiendo de su impacto. Por ejemplo, cuando algún miembro del personal no alcanzó a cumplir su meta, la empresa se ve afectada por los bajos índices de productividad lo cual es un gran inconveniente para la institución, y en este caso los demás trabajadores por miedo, respeto o conveniencia tienden a evitar u omitir ciertos datos reales muy relevantes para la empresa como cifras de producción, valores

financieros, etc. Esta comunicación es totalmente diferente a la anterior al ser todo lo opuesto a esta. La comunicación descendente es autoritaria, la ascendente en cambio, permite la participación de todos los miembros de la empresa manteniendo políticas que respeten sus derechos organizacionales. Los medios que se utilizan incluyen buzones de sugerencias, reuniones periódicas grupales, entrevistas personalizadas, encuestas, sistemas de presentación de quejas, entre otros (Núñez, 2012).

#### *2.4.3. Comunicación horizontal.*

La comunicación cruzada o llamada también comunicación horizontal, es aquella que se da entre los que se encuentran en el mismo nivel jerárquico o niveles similares dentro de la organización. Es importante para coordinar los diferentes trabajos, funciones y tareas en una organización (Robledo, 2012).

Se define también como “el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Guzmán, 2012, p.76).

Según Hall (1996), mediante las investigaciones de un grupo de personas, se identificó varios objetivos de este tipo de comunicación horizontal. Éstos son la coordinación de tareas entre jefes por medio de reuniones mensuales; las resoluciones de problemas y conflictos entre miembros de cada departamento; y la participación en la información mediante reuniones para el traspaso de conocimientos.

Actualmente, la comunicación cruzada es muy utilizada por las organizaciones para lograr perfeccionar a través de esta, la comunicación en dirección vertical, pero es muy importante también tener en cuenta que este tipo de comunicación puede acarrear inconvenientes debido a que se la debe emplear únicamente cuando sea requerida por las autoridades (Galeon, 1996).

#### 2.4.4. *Comunicación oblicua.*

Llamada también comunicación diagonal, es aquella que se puede realizar entre el gerente de Finanzas y el subordinado del área de Administración, por ejemplo. Es decir, se presenta entre miembros que forman parte de niveles jerárquicos totalmente distintos que no poseen una relación de dependencia entre ellas y es de naturaleza informal. Por lo tanto, la comunicación cruza distintas funciones y niveles dentro de una empresa y es muy importante en situaciones en las que los miembros de la misma organización no pueden comunicarse por otros canales (Núñez, 2012).

### **3. ¿CÓMO LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PERMITE COMUNICARSE DE MEJOR MANERA EN UNA ORGANIZACIÓN?**

Al hacer una fusión de la de la Programación Neurolingüística en la Comunicación Organizacional se obtienen excelentes resultados en una empresa. La PNL tiene una gran cantidad de técnicas específicas que, al ser aplicadas de forma correcta, pueden llevar al éxito a la organización. Por esta razón, es muy importante conocer cuáles son, cuando se deben aplicar y de qué manera.

#### **3.1. Importancia de la PNL en la Comunicación Organizacional**

Luego de abarcar los conceptos básicos de la Programación Neurolingüística y de la Comunicación Organizacional en sí, se puede entender cuán importante es esta fusión. La PNL se basa específicamente en la comunicación y en las diferencias entre personas. A la vez, ofrece técnicas para trabajar las relaciones en una empresa con los clientes, así como con los compañeros de trabajo, abarcando todos los niveles de autoridades. Permite también, generar un mejor clima laboral.

Cuando las personas logran un estado de confianza en el que se encuentran cómodos con los demás y con su entorno, automáticamente se elimina cualquier tipo de barrera y empiezan a cambiar el tono de voz, el ritmo, la postura, los movimientos, etc. Esto se puede lograr a través de la PNL, ya que, potencia los canales de comunicación menos desarrollados de cada persona para que se puedan conectar entre ellos. De esta manera, por medio de habilidades y capacidades que esta ciencia proporciona, se pueden conocer de una manera más profunda, mejorando la comunicación y reprogramando sus actitudes para mejores relaciones interpersonales.

Es decir, la Programación Neurolingüística es importante en la comunicación debido a que, siempre existe una parte enfocada específicamente en factores personales que influyen en las relaciones personales, y por lo tanto repercuten en la comunicación. El impacto que el emisor puede causar en los receptores depende varios aspectos como el lenguaje corporal, el tono de voz, la manera en la que se está dirigiendo hacia la otra persona. El saber hablar, escuchar y sentir, son tres acciones básicas en las que la PNL influye directamente. “No es tanto lo que digamos sino cómo lo digamos” (O'Connor, 1992, p. 48).

Esta capacidad comunicativa que se logra mediante técnicas de PNL puede solucionar una cantidad de problemas, hacer la empresa más competitiva, incrementar la productividad, mejorar la situación emocional de los trabajadores, generar empatía, incrementar la supervisión de los empleados, entre otros. Por otro lado, de manera individual, las técnicas de PNL ayudan a que la persona potencie sus fortalezas y minimice las debilidades, con el fin de incrementar la eficacia en la empresa. Si la empresa cuenta con una buena comunicación, tendrá un desempeño eficaz, por esta razón, si se mejora la comunicación se mejora cualquier proceso.

Blander y Grinder, investigadores de la universidad de Santa Cruz, quienes realizaron el estudio a excelentes comunicadores en los años 70, se ocuparon específicamente en observar que hacían estos comunicadores que los hacía tan eficaces a la hora de hablar, basándose en sus tonos de voz, las expresiones faciales y corporales. Con este estudio lograron esquematizar las formas aplicadas para que cualquier persona que las use se convierta en un gran comunicador centrándose en la Lingüística de Chomsky y los principios de gramática Transaccional. La esquematización de las maneras aplicadas por los comunicadores se logró a través de la capacidad de acceder al entorno de otra persona, para que se sientan comprendidos, llamada también rapport. Es decir, rapport, es la capacidad de entender el punto de vista de la otra parte sin tener que estar de acuerdo con el mismo, teniendo presente los sentimientos de esa persona (López, 2013).

“Rapport significa capacidad de respuesta a lo que el otro está diciendo” (López, 2013, para. 9). Al introducir este concepto en la comunicación, se logra, más allá de entender

mejor el punto de vista de la otra parte, y transmitir los problemas de la otra persona desde un estado de empatía. En estado de rapport, las personas sienten una sensación de comodidad al momento que se piensa que la otra parte piensa de igual forma.

Pascual (2014) menciona que el entrenamiento para el desarrollo empresarial de PNL facilita el desarrollo de capacidades y habilidades con las que se puede lograr los efectos deseados mediante la comunicación, por ejemplo:

- Ayuda a identificar el proceso de pensamiento interno de las personas adaptarlas para que puedan desarrollar la apertura a nuevos cambios.
- Permite aprender a realizar actividades que requieren mucho esfuerzo y grandes cantidades de tiempo, mediante la aplicación de técnicas.
- Descifrar y suprimir barreras o impedimentos mentales que bloquean los caminos al éxito.
- Logra la motivación al personal para una mejor productividad dentro de la empresa.
- Capacidad para resolución de conflictos y toma de decisiones.
- Mejora los canales y formas de comunicación para que sean claros, convincentes y persuasivos, entre otros.

Por lo tanto, la PNL puede ser aplicada en todas las ramas de la comunicación con varios tipos de habilidades conductuales determinadas para interactuar con el entorno y mejorar considerablemente la eficacia las interacciones. Mediante el uso de las técnicas de PNL se puede ser más flexible en las respuestas y más capaces de manejar situaciones que no se hubieran logrado resolver en el pasado pueden haber presentado dificultades o desafíos demasiado fuertes. Los distintos significados que se le pueden dar a palabras, frases, sentimientos o expresiones se deben a la perspectiva con la que se quiera ver y al significado que la persona emisora le quiere dar. Cada persona posee su propia forma de comunicarse y de percibir el entorno que lo rodea.

### **3.2. Técnicas de PNL aplicadas a la Comunicación Organizacional**

Cuando se aplica la Programación Neurolingüística a la comunicación dentro de una organización, esta logra una cantidad de beneficios tanto para la consecución de objetivos personales, así como empresariales. De esta forma, también se inician los nuevos cambios que son controlados y direccionados para una correcta ejecución hacia los intereses profesionales. Colabora en el desarrollo de la capacidad para elegir entre opciones, tomar decisiones, resolver casos e influenciar en las situaciones que se presentan diariamente en una empresa.

Debido a la utilización de técnicas y herramientas utilizadas en la PNL se logra evidenciar que la comunicación es el punto de partida y la parte más esencial, ya que, para constatar mejores relaciones inter e intrapersonales, procesos exitosos, cambios beneficiosos en el comportamiento, armonía, calma y confianza en el entorno, entre otros, es imprescindible ganar comunicaciones efectivas, positivas y optimistas. Es por ello, que es muy importante comprender las técnicas o herramientas de la PNL que optimizarán la comunicación organizacional. A continuación, se presentan las seis principales técnicas o herramientas de la PNL:

#### *3.2.1. Rapport.*

Es una herramienta de la PNL que se basa prácticamente en crear sintonía con otra persona. Expresado, en otros términos, trata de crear un tipo de sinergia con otra parte que se quiere interactuar. El objetivo principal del rapport consiste en crear un entorno agradable, de manera que se pueda comprender a la otra persona y llegar hacia estados y conductas en la otra persona sin que ésta se dé cuenta. La técnica consta de algunas fases como son: calibrar, acompañamiento y liderar (Astorga, 2013).

### 3.2.2. *Anclas PNL.*

Este concepto específicamente se lo emplea para llegar al nivel de capacidad en el que se puede conseguir un estado poderoso para la realización de alguna tarea o situación determinada, y con el tiempo ser capaz de acceder a la misma en cualquier momento que la persona lo necesite. Es usada de forma inconsciente con resultados muy eficientes. Por medio de esta herramienta se puede influir en las personas para obtener respuestas deseadas, como seguridad, ira, confianza, humor, valentía, placer, temor, pena, tristeza, entre otros. Es decir, un anclaje PNL es cualquier estímulo que provoca un estado mental específico en una persona. Los estímulos se los pueden ver, oler, sentir, saborear, o escuchar. De todas estas cinco formas, el tacto es el estímulo más usado a nivel general debido a que, es la forma más fácil de acceder a un estado. En esta técnica se usan de manera habitual las submodalidades, las cuales ayudan a potenciar un sentimiento deseado (Programación Neurolingüística Hoy, s.f.).

Para generar un ancla, existen tres pasos básicos que se deben seguir. El primero, consiste en que la persona piense en un momento específico en el cual estaba en su máximo nivel de confianza, felicidad, fortaleza, etc. dependiendo de cuál es el objetivo al que desea llegar, en caso de no tener un momento así se puede imaginar. Después, se debe crear mentalmente una imagen bastante detallada que incluya sonidos, colores, sensaciones y más para una mejor visualización. Finalmente, se debe tomar consciencia de las sensaciones que se están generando imaginarse el momento deseado y hacerlas mucho más potentes (Programación Neurolingüística Hoy, s.f.).

### 3.2.3. *La fisiología.*

Consiste en entender cómo funciona el cuerpo, tomando en cuenta desde la mínima contracción muscular facial y corporal, la frecuencia respiratoria, la postura y posición corporal, entre otros. Esta herramienta es de suma importancia ya que, al cambiar la fisiología, automáticamente cambia el estado de ánimo. Por ejemplo, si se asume una fisiología llena de vitalidad, alegría, confianza, entonces rápidamente la persona adopta este estado. Lo mismo sucede en el aspecto negativo, si se toma una postura triste,

enojada, cansada, la fisiología será clara y determinable a simple vista. Cada emoción que es adoptada va acompañada de un cambio en la fisiología. Esta técnica nunca falla, si esta decae, la energía del individuo también lo hace. Es una relación directamente proporcional, por lo cual le otorga la excelencia a esta herramienta (Jiménez, 2012).

#### *3.2.4. Accesos oculares.*

Los patrones oculares, según los estudios realizados, demuestran tipos particulares de pensamiento dependiendo del movimiento de los ojos, mientras la persona procesa la información. Esta herramienta, forma parte de la fisiología mencionada anteriormente y permite reconocer el sistema representacional que utilizan las personas en un momento dado. Debido a los diferentes sentidos que generan estos movimientos, pueden ser de cuatro tipos, Sistema de procesamiento visual, auditivo, cinestésico y auditivo-digital (Programación Neurolingüística Hoy, s.f.).

El sistema de procesamiento visual, se da cuando la persona mira hacia la parte superior derecha, está construyendo una imagen y hacia la parte superior izquierda, está recordando una imagen. Por otro lado, en el sistema de procesamiento auditivo, el individuo mira hacia la izquierda cuando recuerda sonidos, y mira hacia el lado opuesto cuando construye sonidos. En el sistema de procesamiento Cinestésico, se observa a la parte inferior derecha cuando el individuo está accediendo a sus sentimientos. Y finalmente, el sistema de procesamiento auditivo-digital, se da al momento que las personas miran hacia la parte inferior izquierda, lo cual significa que están hablando con ellos mismos (Programación Neurolingüística Hoy, s.f.).

Tabla 3.1 Claves de acceso ocular en PNL

	Acceso ocular	Significado
Procesamiento visual	Mirada hacia la parte superior izquierda	Recuerdo visual
	Mirada hacia la parte superior derecha	Creación visual
Procesamiento auditivo	Mirada hacia la izquierda	Recuerdo auditivo
	Mirada hacia la derecha	Creación Auditiva
Procesamiento auditivo-digital	Mirada hacia la parte inferior izquierda	Hablando con uno mismo
Procesamiento cinestésico	Mirada hacia la parte inferior derecha	Sentimientos

Fuente: Programación Neurolingüística Hoy, s.f., para. 7

### 3.2.5. Identificación y cambio de creencias.

Las creencias de cada persona determinan su realidad. “Si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que este sea logrará convencerlo de que se puede realizar” (Dilts, 2013, p. 5). Muchas creencias negativas o creencias de otras personas hacia el individuo pueden afectar la salud, por esta razón se debe poner fin a las mismas. Si la persona cree en situaciones que no van a cambiar, que seguirán siendo malas, o que simplemente se quedarán como están, afectará mucho en su bienestar, pero, si la persona simplemente empieza a ver los problemas desde otra perspectiva esto dará un giro de 360 grados. Es solamente cuestión de cambiar ciertas palabras que harán una gran diferencia (Dilts, 2013).

Por ejemplo, en un paciente enfermo, la actitud es uno de los factores más importantes ya que, contribuye en niveles altos a su pronta recuperación. Si este paciente continuamente menciona que se va a morir, sin duda lo hará, pero si este empieza a

pensar que, si cambia su ritmo de vida, sale de viaje, se distrae y come saludable, no tendrá por qué pensar que algo malo le pensará. Es todo cuestión de la mente. Es decir, las creencias, influyen, moldean y determinan el grado de inteligencia, creatividad, la salud, el éxito, la felicidad, entre otros de cada persona. Cuando existe una creencia, ningún aspecto ambiental o conductual lo podrá cambiar, debido a que, estas no se basan en la realidad sino en una forma o perspectiva de ver las cosas, es decir, nadie puede saber realmente. “Si alguien cree que puede cambiar, cambiará” (Dilts, 2013, p. 13).

### 3.2.6. *Submodalidades.*

“Son cualidades sensoriales especiales, percibidas por cada uno de los sentidos” (Dilts, 2013, p. 139). Estas permiten modificar aspectos que obstruyen a situaciones basadas en la comunicación. Usadas de forma correcta, pueden mejorar la forma de expresarse y de escuchar a los demás. Si tomamos en cuenta a la comunicación organizacional, para evitar los problemas de clima laboral, de la cultura organizacional, etc. se usan las submodalidades para cambiar las percepciones de los empleados. Por medio de este gran cambio, se elevan los niveles de productividad, mejorando la comunicación dentro de la empresa.

Por otro lado, entre las submodalidades visuales se encuentra el color, la forma, el movimiento, el brillo, la profundidad, entre otros. Entre las submodalidades auditivas está el volumen, el ritmo, el tono, etc., y finalmente, las cinestésicas están conformadas por la presión, la temperatura, la textura, la ubicación, etc. (Dilts, 2013). La correcta aplicación de estas en el comportamiento del individuo produce cambios en las visiones e imágenes mentales de la persona que dan como resultado grandes cambios conductuales y de pensamiento, logrando la consecución de las metas u objetivos. Estas pueden modificar, distorsionar o suprimir barreras mentales que impiden el éxito personal (Jiménez y Baldeón, 2008).

Uno de los objetivos de las submodalidades es el de eliminar fobias, temores, miedos, malos entendidos entre las personas de su alrededor, para lograr una comunicación más eficaz. Simplemente se debe hacer un ejercicio en el que se visualiza una situación en la que el individuo se sentía muy feliz y se va modificando ciertos aspectos para incrementar sentimientos y sensaciones beneficiosas para el mismo. Por otro lado, cuando se trata de una persona auditiva, esta debe concentrarse en un sonido que cause realmente una sensación o emoción positiva muy fuerte (Jiménez et al., 2008).

### **3.3. Análisis de casos de Comunicación Organizacional en empresas ecuatorianas**

Para el planteamiento de la eficacia de comunicación organizacional con la aplicación de técnicas de PNL, se realizó una profunda investigación de casos basados en comunicación organizacional en empresas aleatorias del sector público y del sector privado en la ciudad de Quito, en las cuales se constató, casi en su mayoría, los mismos problemas en las empresas de ambos sectores. Todas aquellas situaciones problemáticas del sector privado como del público fueron compiladas en cinco casos específicamente. El objetivo principal de este análisis es el de optimizar y mejorar las situaciones problemáticas de comunicación dentro de las empresas, mediante la utilización de técnicas de Programación Neurolingüísticas.

#### *3.3.1. Sector Público.*

Se analizaron dos grandes empresas públicas, cuyos nombres serán reservados en esta investigación por petición de los mismos, de los cuales ambos tienen una razón social distinta, así como pertenecen a diferentes sectores estratégicos. En estos análisis, se tomó en cuenta la falta de comunicación que estos tenían con sus empleados que originaba problemas, el clima organizacional y la manera en la que los miembros solucionaban sus inconvenientes.

### 3.3.1.1. Caso No. 1 – Empresa Pública del Sector Eléctrico.

Esta empresa perteneciente al sector público del Ecuador, centra sus actividades en la generación de energía eléctrica para todo el país, con alta calidad y eficiencia en sus actividades. Se divide en 13 unidades de negocio en diferentes provincias de las cuales se analizó una de ellas la cual se encuentra ubicada en Quito con 301 funcionarios. Luego de la investigación, se logró constatar que, por falta de una buena comunicación, existen problemas como los mencionados a continuación:

- Funcionarios creen que el tiempo de trabajo es gratuito y sin valor alguno.
- Se ocupan de tareas específicas que piensan que son útiles.
- Piensan poder arreglar problemas muy fácilmente.
- Creen que una tarea concreta lleva un tiempo concreto.
- El área de Talento Humano, para cubrir una vacante, rota al personal de otras áreas.
- Tienden a simplificar las tareas por falta de tiempo.
- Consideran que simplemente basta con hacer bien lo que saben hacer.
- Tienen altos niveles de miedo a equivocarse o cometer un error.
- Creen que su puesto está delimitado.
- Los empleados no son tomados en cuenta para la toma de decisiones.
- Autoridades no motivan a los trabajadores.
- Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Varios funcionarios son impuntuales.
- Directivos muy ocupados.
- No toman decisiones si no poseen toda la información necesaria.
- Piensan que una reunión convocada a cualquier hora es la mejor alternativa.
- La mayoría de personas delegan el “trabajo sucio” al novato.
- Hablan largas horas por teléfono.
- No toman apuntes de lo aprendido, codificación insuficiente.

### 3.3.1.2. Caso No. 2 - Empresa Pública del Sector Democrático en el Ecuador.

Esta empresa perteneciente al sector público del Ecuador, centra sus actividades en fortalecer la democracia en el Ecuador, garantizando los derechos de la ciudadanía, políticos, así como su organización, con el fin de promover la rectoría y el control en los mecanismos. La oficina analizada se ubica en la ciudad de Quito, se divide en 39 departamentos, y posee 300 funcionarios aproximadamente. En este caso se constató las siguientes situaciones problemáticas:

- Los funcionarios piensan que es fastidioso aprovechar el tiempo de trabajo.
- Consideran que pueden resolver los problemas en tan solo minutos.
- Existen auto interrupciones.
- La mayoría de los empleados son impuntuales.
- Piensan que la calidad de una decisión será mejor si se la toma con más tiempo.
- Alta rotación entre puestos de trabajos de distintas áreas.
- Falta de atención en otros puestos de trabajo.
- Directivos muy ocupados.
- Reuniones convocadas verbalmente.
- Consideran que simplemente basta con hacer bien lo que saben hacer.
- Consideran que su desarrollo no es cosa de ellos.
- Piensan que basta con repetir lo dicho.
- Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Ineficacia entre trabajadores por clima laboral.
- Autoridades enfurecidas.
- Uso de dispositivos celulares a todas horas.
- Falta de liderazgo.
- Alto grado de delegación de tareas.
- Dedicación ilimitada de la disponibilidad de tiempo a asuntos sin importancia.
- Se aplica la cultura de presencia, para aparentar que se están realizando su trabajo.

### 3.3.2. Sector Privado

En este sector se analizaron 3 empresas privadas, una dedicada al área de alimentos, con una cadena de restaurantes, la segunda enfocada en el tema de asesorías tributarias y legales, y finalmente, la tercera empresa es una entidad comercial que opera en ámbitos financieros el dinero de una población. Estas tres empresas tienen su razón social distinta entre ellos, y a su vez, pertenecen a diferentes sectores estratégicos. De igual manera, en estos análisis, se tomó en cuenta los aspectos de comunicación que manejan con sus empleados, el clima laboral y la manera en la que solucionan sus problemas los miembros de la empresa.

#### 3.3.2.1. Caso No. 3 – Empresa de Asesorías Legales y Tributarias.

La empresa privada correspondiente a una firma de abogados, brindan asesorías legales de manera personalizada para empresas nacionales y multinacionales. A su vez, dan apoyo en el área de declaración de impuestos de las mismas, con el fin de mitigar riesgos y buscar soluciones. Cuentan con un alto prestigio en base a sus resultados de alta calidad en la prestación de servicios. Las oficinas se encuentran ubicadas en Guayaquil y Quito, la cual fue tomada en cuenta para su debido análisis en esta investigación. Cuenta con 75 empleados aproximadamente de los cuales el 70% son abogados y el 30% pertenecen al área tributaria. Como resultados del análisis se determinaron los problemas mencionados a continuación:

- Los funcionarios piensan que una interrupción de minutos les quita demasiado tiempo en su día laboral por la desconcentración.
- Se quejan de los bajos sueldos.
- No existen relaciones directas con los gerentes de cada área.
- Autoridades no toman en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones.
- Empleados llaman a todas horas del día, a otros funcionarios para solventar sus dudas acerca de una tarea específica.
- Acumulación de nuevas tareas a lo largo del día.
- Dejan actividades difíciles para después.

- Existe una difícil posibilidad de conseguir permisos para temas personales.
- Piensan poder controlarlo todo.
- Realizan varias tareas al mismo tiempo.
- Se preocupan de asuntos que no los pueden resolver.
- Clima laboral es neutral.
- Existe falta de conocimientos según cada perfil del puesto.
- Consideran que para utilizar el tiempo correctamente, esto implica trabajar tiempo extra.
- Alta delegación de tareas.

#### 3.3.2.2. *Caso No. 4 – Cadena de Restaurantes.*

La empresa privada dueña de una gran cadena de restaurantes se dedica a la producción de comida rápida, carnes a la parrilla y salsas especiales. La empresa nace por una pareja de enamorados que deseaban comer un pincho con productos de buena calidad en un lugar que sea acogedor. Esto los llevo a ponerse un local con el cual tuvieron mucho éxito. Actualmente se encuentran en Quito, Guayaquil, Riobamba, Manta, Santo Domingo, y Quevedo. Los ocho locales de comida analizados fueron en la ciudad de Quito, estos cuentan con 9 empleados por local aproximadamente. Los resultados obtenidos del análisis son los siguientes:

- La rotación de empleados entre las distintas provincias genera muchos disgustos.
- No se premia al mejor trabajador del mes, por lo tanto, no reciben ningún tipo de reconocimiento.
- Existen malentendidos entre los meseros.
- Piensan que los miembros de un mayor nivel jerárquico son los que toman mejores decisiones.
- El supervisor de cada local crea un clima laboral tenso.
- Cuando se rotan empleados estos, realizan de manera pausada sus actividades.
- Realizan varias actividades al mismo tiempo.

- Existe un alto índice de delegación de tareas entre empleados del mismo nivel jerárquico.
- Falta de capacitación en base al trato hacia el cliente.
- Clientes descontentos por el mal trato hacia ellos por parte de los trabajadores.
- Omiten el vínculo de las personas convocadas a reunión ya que afirman que están muy ocupados.
- No existe una constancia en las reuniones y son muy escasas.
- Omiten comentar a los demás empleados pedidos grandes para poder llevarlos a cabo solos.
- Piensan que el estrés es provocado por el supervisor.
- Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Consideran que necesitan descansos recurrentes por el cansancio continuo.

#### *3.3.2.3. Caso No. 5 – Institución Financiera.*

La empresa perteneciente al sector privado es una institución financiera la cual, se encarga de controlar el sistema monetario de segmentos de mercado, para el debido control del dinero circulante, intentando evitar niveles altos de inflación, tasas altas de crédito, entre otros. Esta entidad posee una cobertura en más de 100 zonas solo en la capital. Se hizo el análisis en seis de estas agencias en la ciudad de Quito y se concluyó que existen varios inconvenientes mencionados a continuación:

- Los empleados no ascienden a un cargo mayor con facilidad, éstos deben pasar por largos procesos, requisitos y demás, rendir una prueba, tener el puntaje más elevado, entre otras cosas.
- Al ser temas que involucran altas cantidades económicas, la solución de cualquier eventualidad la resuelven los altos cargos.
- Solamente las autoridades están permitidas para la toma de decisiones.
- Se niegan a un cambio de puesto en caso de existir una vacante, ya que creen que todas las funciones del puesto anterior son muy importantes como para abandonarlas.

- Existe mucho estrés en el ambiente por las grandes cantidades de personas que se atienden diariamente.
- Existe enojo por parte de los clientes al tener que hacer largas colas, lo cual transmite malestar en los trabajadores y cambia su clima laboral.
- Piensan que las interrupciones son inevitables.
- Cuando existen malestares con los clientes no cuentan con el apoyo de una autoridad que les ayude de alguna manera a apaciguar el momento.
- Mantienen reuniones con varios empleados al mismo tiempo.
- Capacitaciones de atención al cliente con muy largas y nada concisas.
- Ciertos empleados asumen sin permiso la realización de tareas pertenecientes a otras personas para quedar bien con las autoridades.
- No toman en cuenta las sugerencias de autoridades indirectas.
- Existe falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Funcionarios de todos los niveles que el tiempo es inagotable.

#### **3.4. Resultado del análisis de casos**

Según el profundo análisis realizado en las empresas pertenecientes al sector privado y al sector público, se determinó en base a estos casos, que las empresas del sector público poseen un bajo índice de comunicación con sus trabajadores. Las reuniones con partes externas de la empresa, situaciones fuera de control, el trabajo acumulado, los largos procesos, entre otros, hacen que los altos mandos no se preocupen de sus empleados.

Como resultado, no hay eficacia en las operaciones que se realizan en cada área, por esta razón tienden a tener más demoras en la elaboración de sus tareas, debido a que, al pertenecer como entidad al estado tienen más responsabilidades al tomar decisiones o realizar ciertos procesos que les corresponden. A la vez, la falta de comunicación con los jefes por su falta de tiempo conlleva a extensos problemas de clima laboral, relaciones personales e improductividad ya que, toda actividad en este sector se expone a un proceso de autorizaciones o aprobaciones, de varias entidades públicas, por lo

tanto, los funcionarios al no realizar un seguimiento no podrán proseguir en la siguiente etapa de sus operaciones.

Por otro lado, los trabajadores de las empresas del sector privado son más rápidos en cuanto al desarrollo de las tareas destinadas según su puesto de trabajo, ya que, las pueden realizar sin tener que pasar por un largo proceso como las empresas públicas. Por otro lado, al ser menos empleados, cada área tiene un mejor acceso para la comunicación con el jefe directo, pero aun así, a pesar de esto, existen problemas en cuanto a la comunicación ya que, no se genera la cantidad necesaria de reuniones o convocatorias en cada departamento o a nivel general, para las retroalimentaciones que les corresponden. La falta de una buena comunicación en esta empresa provoca la subestimación del personal al no poder despejar las dudas que se generan a diario. Por otro lado, la desmotivación de los empleados está constantemente influyendo directamente en la calidad de su trabajo y termina alejando a nuevos trabajadores sin lograr una buena integración deseada por los mismos, deteriora el clima laboral, así como, a las relaciones personales, y el índice de productividad aumenta.

En ambos casos, la falta de comunicación dentro de la organización genera una mala gestión en la parte interna afectando a la misma en distintos aspectos. Esta es la causa de extensos problemas que no fueron solucionados a tiempo y crearon sentimientos negativos entre empleados, la disminución de los índices de productividad, se debilitaron relaciones entre compañeros, se empeoró el clima laboral generando malestar, aumentan los indicadores de desmotivación, los trabajadores se aburren fácilmente, existe confusión y desconfianza, y ya no existe creatividad o innovación, por lo tanto afecta a la continuidad de cada proceso y termina la empresa afectando de cierta forma al cliente.

Finalmente, después de mencionar las situaciones problemáticas en cuanto a la mala comunicación organizacional de estas cinco empresas y el resultado por cada sector se puede detectar que existen varios problemas sintetizados en 10 categorías de situaciones problemáticas basadas en Acosta (2009) que poseen en común los cinco casos.

Cada categoría basada en los problemas de cada empresa afecta enormemente el desempeño de los trabajadores y puede llevar a la empresa desde perder cantidades importantes de dinero hasta quebrarla. Éstas son la motivación, la toma de decisiones, la rotación del personal, la productividad, el apoyo por parte de las autoridades, las reuniones y disponibilidad de tiempo de los asistentes, el facultamiento y delegación, la capacidad de escucha, habilidades y capacidades, y finalmente, la valoración del tiempo, que por la falta de una buena comunicación organizacional son categorías muy importantes de ser analizadas para el planteamiento de la eficacia, la cual puede mejorar la comunicación dentro de una organización mediante la utilización de técnicas de PNL aplicables en todas las empresas.

#### 3.4.1. Resultados en el Sector Público

A continuación, se presenta en la tabla 3.1, los resultados obtenidos del análisis en el Sector Público:

Tabla 3.1 Resultados en el Sector Público

Categorías	Problemas en empresa pública del sector eléctrico	Problemas en empresa pública del sector democrático
1. Motivación	Funcionarios no son ascendidos de puesto.	Funcionarios no reciben los salarios deseados.
2. Toma de decisiones	No toman decisiones si no poseen toda la información necesaria.	Piensan que la calidad de una decisión será mejor si se la toma con más tiempo.
3. Rotación de personal	Creer que su puesto está delimitado.	Falta de atención en otros puestos de trabajo.
4. Productividad	No toman apuntes de lo aprendido y consideran que basta hacer bien lo que saben hacer bien.	Consideran que simplemente basta con hacer bien lo que saben hacer.
5. Apoyo por parte de las autoridades	Directivos muy ocupados.	Directivos muy ocupados.

Tabla 3.1. (Continuación)

Categorías	Problemas en empresa pública del sector eléctrico	Problemas en empresa pública del sector democrático
6.Reuniones y disponibilidad de tiempo	Reuniones convocadas a cualquier hora.	Reuniones convocadas verbalmente.
7.Facultamiento y delegación	Delegan el “trabajo sucio” al novato.	Consideran que su desarrollo no es cosa de ellos.
8. Capacidad de escucha	Codificación Insuficiente.	Piensan que basta con repetir lo dicho.
9.Habilidades y capacidades	Falta de conocimientos según el perfil del puesto.	Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
10. Valoración del tiempo	Se ocupan de tareas específicas que piensan que son útiles.	Piensan que es fastidioso aprovechar el tiempo de trabajo.

#### 3.4.2. Resultados en el Sector Privado

A continuación, se presenta en la tabla 3.2, los resultados obtenidos del análisis en el Sector Privado:

Tabla 3.2 Resultados en el Sector Privado

Categorías	Problemas en empresa de asesorías legales y tributarias	Problemas en cadena de restaurantes	Problemas en institución financiera
1. Motivación	Bajos sueldos	No se premia al mejor trabajador del mes.	Empleados no ascienden de puesto con facilidad.
2. Toma de decisiones	Autoridades no toman en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones.	Piensan que los miembros de un mayor nivel jerárquico toman mejores decisiones.	Solamente las autoridades están permitidas para la toma de decisiones.

Tabla 3.2, (Continuación)

3. Rotación de personal	Llaman a todas horas a otros funcionarios para solventar sus dudas.	Realizan de manera pausada sus actividades.	Se cree que todas las funciones del puesto anterior son muy importantes como para abandonarlas.
4. Productividad	Dejan lo difícil para después.	Realizan varias actividades al mismo tiempo.	Piensan que las interrupciones son inevitables.
5. Apoyo por parte de las autoridades	Difícil posibilidad de conseguir permisos.	Clientes descontentos por el mal trato hacia ellos por parte de los trabajadores.	En problemas con los clientes no cuentan con el apoyo de una autoridad que colabore en esos momentos.
6. Reuniones y disponibilidad de tiempo	Piensan que una interrupción de minutos les quita demasiado tiempo.	Omiten el vínculo de las personas convocadas a reunión.	Convocatorias a grandes cantidades de personas.
7. Facultamiento y delegación	Realizan varias tareas al mismo tiempo.	Omiten comentar a los demás pedidos grandes para llevarlos a cabo solos.	Asumen sin permiso la realización de tareas pertenecientes a otras personas.
8. Capacidad de escucha	Se preocupan de asuntos que no los pueden resolver.	Piensan que el estrés es provocado por el supervisor.	No toman en cuenta las sugerencias de autoridades indirectas.
9. Habilidades y capacidades	Falta de conocimientos según el perfil del puesto.	Falta de conocimientos según el perfil del puesto.	Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
10. Valoración del tiempo	Consideran que utilizar el tiempo correctamente implica trabajar más horas.	Consideran que necesitan descansos recurrentes.	Piensan que el tiempo es inagotable.

## **4. EFICACIA EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL UTILIZANDO TÉCNICAS DE PNL**

### **4.1. Problemáticas de Comunicación Organizacional de acuerdo al análisis de casos**

Luego de realizar el análisis, tanto en el sector público como en el privado, es posible definir la eficacia en la comunicación dentro de una organización para obtener buenos resultados a través de la aplicación de técnicas de Programación Neurolingüística analizando previamente cada situación problemática encontrada en común entre las empresas de ambos sectores. A continuación, se presenta una síntesis de cada problema descrito por Acosta (2009):

- 1. Falta de motivación:** En una organización es indispensable motivar a los miembros que la conforman, debido a que es un ente que por sí solo no podrá alcanzar sus metas. Una organización necesita de personas para que tenga un funcionamiento normal, pero si desea que el funcionamiento sea eficaz, las personas necesitan estar motivadas. La motivación del empleado es la clave para el éxito empresarial y la maximización de sus utilidades. Si un empleado se encuentra desmotivado, perderá su entusiasmo, el rendimiento decaerá, la calidad del trabajo se verá afectada, y su productividad disminuirá. Los motivos son el no tener una buena remuneración, falta de crecimiento en la empresa, malas relaciones con las autoridades o compañeros, falta de reconocimiento, problemas personales, etc.
  
- 2. Retraso en la toma de decisiones:** El hecho de retrasar la toma de alguna decisión se da cuando esta causa miedo, temor o inconformidad. “Muchas veces no es que se dedique más tiempo a tomarlas, sino que se retrasa el momento de hacerlo” (Acosta, 2009, p. 168). Tomar decisiones siempre

implica un índice alto o bajo de riesgo de provocar una equivocación y esto genera inconscientemente temor. Para tomar una decisión se toman en cuenta dos partes esenciales, la primera es el valor y la segunda la utilidad práctica de la misma. Como dice José M<sup>a</sup> Acosta, “Una decisión prematura tendría poco valor, pero si se retrasa, el aumento de valor conseguido quedará anulado por la falta de utilidad” (Acosta, 2009, p. 169).

Por otro lado, cuando se cree que una decisión no puede ser tomada al no tener toda la información que se requiere, se trataría de una persona incompetente. La solución más inteligente es la de tomar decisiones en el nivel más bajo que provea información, de esta forma las personas se empiezan a sentir implicadas y tomadas en cuenta para llegar a la consecución de los objetivos. “Un directivo está obligado a tomar decisiones con información insuficiente” (Acosta, 2009, p. 170).

3. **Constante rotación de personal:** Cuando existe un mal clima laboral, un faltante, personas que son aptas para un puesto específico, baja eficacia o simplemente una vacante, se tiende a rotar al personal. El problema que se genera es que muchas de las personas al ser movidas a otros puestos ponen barreras que perjudican la productividad, logros y utilidades de la empresa. Muchas empiezan a delegar tareas, realizar sus actividades de manera más lenta y pausada, tener comportamientos inoportunos, molestar a otros compañeros de trabajo, entre otros. Si estas situaciones no se las elimina desde un principio mediante una buena comunicación, se harán más comunes y mucho más problemáticas. A la vez, si la persona que va a ser rotada no ha sido anteriormente capacitada para el nuevo puesto o no cumple con los requisitos de los mismos, simplemente no podrá realizar las tareas pertinentes y se convertirá en una rotación mucho más perjudicial que será aún menos productiva que en la situación anterior.
4. **Improductividad:** Toda clase de interrupción es parte del trabajo de cada persona. Las interrupciones pueden ser generadas por parte de la misma persona o por agentes externos, pero es importante recalcar que estas

disminuyen la productividad del personal. Algunas interrupciones son inevitables, pero lo razonable es darle prioridad a las actividades más importantes, salvo emergencias poco frecuentes. El trabajo realizado no tiene valor en el proceso de elaboración, sino recién en el momento cuando es entregado. “No cuenta lo que trabajas, sino lo que terminas” (Acosta, 2009, p. 124).

Por otro lado, el no tomar apuntes, hacer solamente lo que saben hacer, o realizar varias actividades al mismo tiempo, son las causantes del decrecimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia que se deben a una orden mal dada, una mala dirección o supervisión o simplemente la indisposición de un individuo. Por ejemplo, el realizar varias actividades al mismo tiempo se le denomina “el Síndrome de Superman”, al parecer puede ser muy eficaz, pero en realidad es todo lo contrario. Llegando a una conclusión, tomando en cuenta varios estudios realizados, lo más barato para una empresa es que el empleado realice una sola tarea siendo totalmente consciente de la misma y poniendo la mayor atención que se pueda.

5. **Falta de apoyo por parte de las autoridades:** La falta de apoyo siempre va a ser un gran error en una empresa y tendrá muchas repercusiones en el desempeño de los trabajadores. Autoridades muy ocupadas o indiferentes, provocarán un alto porcentaje de desconfianza e inconformidad para los trabajadores al verse sin respaldo alguno. Siempre es muy importante brindar apoyo para construir juntos una fuerza de trabajo resistente a cualquier crítica, duda o problema alguno. La buena comunicación es de gran influencia en esta situación problemática para lograr una relación más duradera.
6. **Reuniones sin verificar disponibilidad de tiempo:** Es importante destacar que mientras mayor sea un grupo, mayor será la aportación con ideas, datos o información en la reunión, pero siempre es muy importante verificar con anterioridad la disponibilidad de cada uno de los asistentes. No todos los convocados asistirán ya que cualquier imprevisto se puede presentar. A la

vez, muchas reuniones necesitan ser preparadas con un tiempo discreto, y si no se realiza así no podrá ser eficaz. Por tal manera todos los convocados deben ser comunicados con un cierto tiempo previsto, se debe verificar su disponibilidad de asistir y las reuniones deben ser preparadas con anticipación.

- 7. Miedo a que otras personas realicen mejor el trabajo:** En cada empresa siempre existe el temor de que algún compañero de trabajo realice de mejor manera sus actividades. Es por esta razón que deciden empezar a realizar varias tareas a la vez, omiten comunicar a los demás alguna actividad grande que deben realizar, elaborar tareas que no les pertenecen sin permiso, o empiezan a delegar el trabajo sucio a los empleados nuevos solamente para llevarse el crédito ellos mismos.

En estos casos debe haber una delegación eficaz que exija alcanzar las metas previstas. La autoridad debe decidir las funciones que cada trabajador debe realizar, delimitando las funciones de cada uno. Se debe también, definir las atribuciones y responsabilidades de todos los miembros y asegurarse de que sean comunicadas a todos, establecer varios controles de seguimiento y conceder de una u otra manera el derecho al error, siendo ésta es la causa más frecuente del fracaso.

- 8. No escuchar:** Lo importante en cualquier función que se vaya a desarrollar es el saber escuchar, ya que, cuando se escucha se aprende. El escuchar permite conseguir una buena sinergia que dará excelentes resultados en la empresa cumpliendo los objetivos.

A la vez, en muchas ocasiones la gente dentro de una empresa tiene a tener problemas en la codificación de las ordenes que se dan debido a su mala comunicación. El resultado de una codificación insuficiente son retrasos, pérdida de tiempo y por ende baja productividad. Debido a estos efectos, el mensaje que se trasmite debe ser percibido, comprendido y aceptado por los

demás, de otro modo, la dedicación y el esfuerzo dedicados a la comunicación serán en vano.

**9. Preocupación por lo que no se puede hacer:** Siempre es muy importante dedicarse a lo que está al alcance de cada uno. Si una persona no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollarse en un puesto específico o simplemente no cuenta con la capacidad de realizar una tarea determinada es necesario que exista una retroalimentación sobre el tema. Esta situación puede causar estrés en los empleados lo cual terminará afectando el clima laboral de la empresa. Para esto se debe poner la mayor atención posible, manejar las situaciones estresantes, potenciar el humor y los sentimientos y tratar de disfrutar de la vida de la mejor manera.

**10. Creer que el tiempo es gratuito y sin valor:** Las personas a nivel general no valoran el tiempo como un recurso, siendo este el más importante, escaso e insustituible, hasta que la vida les pone frente a ellos un problema. Todo aquello que se necesite desarrollar, realizar o conseguir necesita de una cantidad de tiempo determinado. Por otro lado, se debe reconocer que todas las personas tienen tiempo para lo que ellos eligen tenerlo, y aun así, muchos afirman no tenerlo. El hecho de aprovechar el tiempo se torna fastidioso, sin darse cuenta de que es la mejor inversión para la empresa. “Aprovechar mi tiempo es fabricar mi felicidad” (Acosta, 2009, p. 96).

#### **4.2. Técnicas de PNL para lograr eficacia en la Comunicación Organizacional**

Una vez que han sido ya identificados los diez problemas en general que perjudican la comunicación organizacional de las empresas existentes en el sector público tanto como en el privado, se puede plantear la eficacia a través de técnicas PNL de los miembros que la conforman alcanzando de una mejor manera los objetivos y metas organizacionales. En la tabla 4.1 a continuación, se plantean las técnicas de PNL para lograr la eficacia en la comunicación organizacional junto con la explicación de cada problema definido según Acosta (2009).

Tabla 4.1 Técnicas de PNL para lograr eficacia en la comunicación organizacional

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
1. Falta de motivación	Es indispensable motivar a los miembros que conforman la organización, debido a que esta es un ente que por sí solo no podrá alcanzar sus metas previstas. Cuando un empleado se encuentra desmotivado, la empresa sufre varias consecuencias ya que, el empleado empieza a perder el entusiasmo, su rendimiento decae, la calidad del trabajo se ve afectada, y su productividad disminuye.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Remuneraciones bajas.</li> <li>-Falta de crecimiento a nivel empresarial.</li> <li>-Relaciones débiles con autoridades y compañeros.</li> <li>-Falta de reconocimiento laboral.</li> <li>-Problemas personales.</li> <li>-Falta de premiación o felicitaciones a los empleados por sus logros.</li> </ul>	<p><b>-Rapport:</b> Mediante la técnica del rapport, se puede crear una sintonía con los individuos de la organización, para crear un entorno más agradable, comprender a sus trabajadores, conocer sus necesidades, y de esta manera llegar a estados y conductas deseadas en las que se mantenga a los empleados siempre motivados a través de incentivos. Como resultado, con la incrementación de la motivación, se podrá alcanzar el éxito empresarial y la maximización de sus utilidades.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
2. Retraso en la toma de decisiones	El retraso en la toma de alguna decisión se da por básicamente por miedo, temor o inconformidad debido al grado de riesgo que este posee. No todas las decisiones necesitan de mucho tiempo para ser tomadas sino más bien estas son retrasadas por los usuarios al ser tomadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice alto o bajo de riesgo de provocar una equivocación.</li> <li>-Temor.</li> <li>-Información incompleta.</li> <li>-Falta de tiempo.</li> <li>-Autoridades no toman en cuenta la opinión de los funcionarios.</li> <li>-Se piensa que autoridades toman mejores decisiones.</li> </ul>	<p>-Fisiología: Al cambiar la fisiología corporal, automáticamente cambia el estado de ánimo de la persona. Se debe asumir una postura llena de confianza, seguridad, y valentía, para tomar una decisión clara y oportuna en el momento correcto, en el nivel más bajo que provea información. De esta forma, la emoción generada por la nueva fisiología adoptada hace que las personas se empiecen a sentir implicadas para llegar a la consecución de la mejor decisión sin largos tiempos de espera.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
3. Alta rotación del personal	La rotación del personal es un problema cuando la persona que ha sido trasladada no tiene ningún tipo de conocimiento de su nueva área. Se da cuando existe un mal clima laboral, alguna vacante, bajo rendimiento, entre otros, con el fin de mejorar la productividad de los empleados se tiende a colocarlos en otras áreas para así lograr mejores resultados como la rentabilidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creencias de puestos delimitados.</li> <li>-Falta de atención.</li> <li>-Clima laboral tenso.</li> <li>-Faltante o vacante disponible de especialistas aptos para un puesto específico.</li> <li>-Disminución de la eficiencia y eficacia.</li> <li>-Barreras personales.</li> <li>-Baja productividad.</li> <li>-Remuneración injusta.</li> <li>-Crecimiento personal.</li> </ul>	-Identificación y cambio de creencias: Mediante esta técnica, el funcionario que ha sido rotado podrá cambiar su manera de ver las cosas para eliminar barreras y adaptarse al nuevo cambio. Al ver el problema de una forma distinta, con otra perspectiva, su actitud y sus comportamientos darán un giro de 360°. Las creencias influyen directamente en la persona y determinan su rendimiento y productividad. Si esta cree no poder adaptarse, nunca lo logrará.

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
4. Improductividad	La improductividad se da por toda clase de interrupción que se dé a nivel organizacional, sobrecargas de trabajo, etc., estas pueden ser generadas por parte de la misma o por personas externas, pero es importante recalcar que estas disminuyen la eficiencia del personal dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se toman apuntes de los nuevos conocimientos aprendidos.</li> <li>-Solo se realizan las actividades que se hacen habitualmente y se conocen a profundidad.</li> <li>-Las actividades desconocidas las dejan para más tarde.</li> <li>-Se realizan varias actividades al mismo tiempo.</li> <li>-Varias Interrupciones.</li> <li>-Falta de organización.</li> <li>- Falta de reconocimiento.</li> <li>-Falta de motivación.</li> </ul>	<p>-Submodalidades: A través de cualidades especiales percibidas por cada sentido se logra realizar cambios en la conducta de las personas, así como en sus comportamientos habituales, eliminando barreras mentales presentes en la persona, las cuales le impiden ser más productiva. De igual forma, ayudan también en la mejora de la forma de expresarse y de escuchar a los demás. Teniendo en cuenta la técnica de PNL, lo razonable es que el empleado le de prioridad a las actividades más importantes, realizando una sola tarea siendo totalmente consciente de la misma.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
5. Falta de apoyo por parte de las autoridades	La falta de apoyo de las autoridades tiene varias repercusiones en el desempeño de los trabajadores, ya que estos se ven solitarios o sin ningún respaldo dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoridades muy ocupadas.</li> <li>-Alto porcentaje de desconfianza e inconformidad.</li> <li>-Indiferencia.</li> <li>-Falta de atención.</li> <li>-Mala comunicación.</li> </ul>	<p>-Rapport:                      Las autoridades deben aplicar esta técnica para lograr cierto tipo de empatía con sus empleados, conocerlos más, generar confianza, un clima acogedor y sinergia, de esta manera todos los miembros se sentirán más a gusto, se comprenderán los unos con los otros y se llegará a las conductas deseadas por ambas partes. Es importante el brindar apoyo para construir conjuntamente una fuerza de trabajo resistente a cualquier crítica, duda o problema alguno.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
6. Reuniones sin verificar disponibilidad de tiempo	Normalmente, las reuniones con falta de cuórum se dan debido a la falta de planificación de la misma, comunicando a los mismos con anterioridad y verificando su disponibilidad para evitar cualquier imprevisto a última hora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Convocatorias a cualquier hora.</li> <li>-Falta de planificación.</li> <li>-Convocatorias únicamente verbales.</li> <li>-Falta de comunicación para verificar disponibilidad de tiempo.</li> <li>-No se confirma la asistencia de los invitados.</li> </ul>	<p>-Identificación y cambio de creencias: Cuando la persona que organiza la reunión opta por cambiar sus creencias incorrectas para la planificación de la misma, las reuniones serán exitosas, con más asistentes, mejor comunicación, y con la consecución de los objetivos previstos. El cambiar simplemente pocas palabras al momento de organizarlas, hacen una gran diferencia. Muchas reuniones necesitan ser preparadas con un tiempo discreto, y si no se realiza así no podrá ser eficaz. Por tal manera todos los convocados deben ser comunicados con un cierto tiempo previsto, se debe verificar que estos tengan disponibilidad de asistir y las reuniones deben ser preparadas con anticipación.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
7. Miedo a que otras personas realicen de mejor manera el trabajo requerido	Al no estar totalmente capacitado para ciertas tareas o simplemente verse amenazado por otro individuo, los trabajadores tienden a sentir miedo de que otro compañero realice de mejor manera sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Temor a ser sancionados.</li> <li>-Competencia.</li> <li>-Conocimientos y capacitaciones insuficientes.</li> <li>-Delegación de tareas difíciles.</li> <li>-Elaboración de tareas que no les pertenece.</li> <li>-Realización de varias tareas al mismo tiempo.</li> </ul>	<p>-Anclas PNL Para llegar al nivel de capacidad en el que se puede conseguir un estado poderoso para la realización de alguna tarea determinada, se usan anclas PNL. Con estas, a través de un estímulo como es alguna canción, por ejemplo, provoca un estado mental específico con el que es posible hacer que el individuo elimine sus miedos y se empiece a presionar a si mismo para ser más competitivo.</p> <p>-Accesos oculares Un empleado o autoridad puede ser más eficaz, al saber lo que los otros compañeros piensan mediante el movimiento de los ojos, y de esta manera anticiparse a tomar una acción rápida.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
8. No saber escuchar	El escuchar permite conseguir una buena sinergia que dará excelentes resultados en la empresa cumpliendo los objetivos de la misma. Si una persona no sabe escuchar, tendrá una codificación insuficiente lo cual le impedirá realizar de forma correcta ciertas tareas y su productividad se verá afectada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Codificación insuficiente.</li> <li>-Mala comunicación.</li> <li>-Se hacen suposiciones erróneas.</li> <li>-Preparación del próximo comentario.</li> <li>-Solo se da importancia a una parte de la información.</li> <li>-Pensar en otro tema no relacionado.</li> <li>-Buscar desacuerdos.</li> </ul>	<p>-Rapport: El rapport permite conseguir una buena sinergia que dará excelentes resultados en la empresa. Cuando los miembros de la misma crean un ambiente agradable, el mensaje que se transmite será percibido, comprendido y aceptado por los demás, de otro modo, la dedicación y el esfuerzo dedicados a la comunicación serían en vano.</p> <p>-Submodalidades: Mediante una submodalidad auditiva, es posible mejorar de la forma de expresarse y de escuchar a los demás, ya que, sirven para eliminar barreras personales obtenidas a través del tiempo.</p>

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
9. Preocupación por lo que no se puede hacer	Cuando una persona no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollarse en un puesto específico o simplemente no posee la capacidad de realizar una tarea determinada, empieza a frustrarse y desmotivarse al no poder elaborarla.	-Falta de conocimientos según perfil de puesto. -Miedo. -Falta de capacidad para realizar una tarea determinada. -Falta de capacitaciones. -Personas no aptas para el puesto designado. -Falta de experiencia.	-Anclas: Por medio de una situación pasada en la que la persona se encontraba en un nivel máximo de confianza, felicidad, etc. se obtienen respuestas deseadas. Dependiendo de cuál es la preocupación, es posible hacer que el individuo reaccione inconscientemente hacia un comportamiento específico determinando un estímulo, potenciando el humor y los sentimientos.

Tabla 4.1. (Continuación)

Problema	Explicación del problema	Causas	Técnica de PNL
10. Creer que el tiempo es gratuito y sin valor	Los miembros de las empresas tienden a no valorar el tiempo en ellas, dedicándolo a otras actividades no pertenecientes al ámbito empresarial. No toman en cuenta que este es escaso, insustituible, y un gran gasto para la organización en caso de ser desperdiciado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se cree que es fastidioso aprovechar el tiempo de trabajo.</li> <li>-No hay un supervisor.</li> <li>-Existencia de mucho tiempo libre.</li> <li>-Se piensa que el tiempo es inagotable.</li> <li>-Ocupación solamente en tareas fáciles.</li> <li>-Se piensa que utilizar el tiempo correctamente implica trabajar más horas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación y cambio de creencias: Si una persona piensa que el tiempo de la empresa no tiene costo alguno, es importante cambiar sus percepciones, esto modificará también su mala actitud. Es todo cuestión de la mente, el ver de otra manera los problemas facilita el éxito empresarial.</li> <li>-Fisiología: Tomando otra postura, tono de voz, otra posición, ayudará a modificar ese estado de ánimo tan negativo, crear nuevas y mejores decisiones que influyan en la productividad de la empresa.</li> </ul>

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- La PNL en la empresa es de gran importancia ya que, además de tener alta participación en la toma de decisiones, influye en el éxito de la misma. Si sus técnicas son bien aplicadas, se puede lograr altos índices de productividad, haciendo que se incremente la tasa de rendimiento y ganancias de la empresa. Las herramientas de PNL aplicadas a la Comunicación Organizacional deben ser tomadas en consideración primero por las autoridades, al ser el corazón de la entidad, para que capaciten a sus subordinados y así hacer retroalimentaciones, controles y seguimientos para su cumplimiento.
- La aplicación de sus técnicas en la Comunicación Organizacional tiene un uso estratégico en cuanto a la inteligencia emocional. Al crear un modelo mental en los individuos, descifrando sus necesidades, comportamientos, actitudes, sentimientos, y emociones, es posible direccionar sus acciones y operaciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los altos mandos cumpliendo las metas organizacionales y de cada área, así como concluyendo con éxito nuevos negocios en nuevos mercados.

- Tomando en cuenta las situaciones problemáticas analizadas en los distintos sectores, se identifica que la falta de motivación en una empresa está dada debido a remuneraciones muy bajas de acorde al puesto y perfil de trabajo; la falta de crecimiento a nivel empresarial por a la dificultad de ascender de un puesto a otro; débiles relaciones con las personas del entorno empresarial; falta de reconocimiento laboral por la poca atención brindada por los jefes; así como por problemas personales.
- A la vez, el retraso en la toma de decisiones es un tema muy relevante al enfocarse en la eficacia de la organización. Todos estos retrasos, disminuyen la productividad de los funcionarios y aumentan el riesgo de generar un contratiempo leve, moderado o severo. El temor, el miedo, las inconformidades, información incompleta, la falta de tiempo, o simplemente el pensar que las autoridades toman mejores decisiones o por el contrario, el no tomar en cuenta la opinión de los empleados, retrasa la toma de decisiones paralizando así cualquier proceso pendiente.
- Al existir un alto índice de rotación del personal, se generan grandes inconformidades a nivel interno de cada área en la empresa. Las inconformidades se dan debido al clima laboral en caso de que sea tenso, al querer cubrir una vacante o faltante en otro puesto de trabajo, cuando un individuo ya no es eficiente en sus labores, o por la falta de atención en las capacitaciones dadas, remuneraciones injustas o estancamiento personal. Normalmente, las autoridades rotan al personal con el fin de mejorar el desempeño de los empleados colocándolos en otras áreas logrando mejores resultados. Esta acción no siempre va a ser exitosa, ya que, la rotación de una persona puede traer nuevas frustraciones con ella.

- Por otro lado, la improductividad es la principal causa de que las empresas no logren cumplir sus objetivos propuestos. Puede ser ocasionada por una gran cantidad de distracciones o interrupciones externas e internas de las cuales algunas se pueden controlar y otras no. La falta de motivación, reconocimiento, o capacitaciones hacen que el personal se desilusione y se retarde en la elaboración de sus tareas. A la vez, al no tomar apuntes, no hacer repasos de lo aprendido o dejar para más tarde las tareas desconocidas por el usuario disminuyen la productividad en la organización.
  
- Finalmente, una situación problemática muy constante en las organizaciones es el no saber escuchar. Cuando los empleados no escuchan las órdenes que se les da, tienden a tener una codificación insuficiente que les perjudicará en todo sentido el correcto desempeño en su puesto. La mala comunicación, es una de las causantes ya que, al no saber cómo transmitir un mensaje no va a ser posible que el receptor lo entienda. Otra de sus causas son las suposiciones erróneas, el pensar en otras cosas, juzgar o etiquetar, preparar el comentario próximo, buscar desacuerdos, evadir el tema, entre otros. Todos afectan directamente a la eficacia de la comunicación organizacional.

## **5.2. Recomendaciones**

- Es recomendable ligar a las empresas con esta gran ciencia que es la PNL debido a que, si se trabaja en conjunto se logrará conseguir la excelencia personal y el éxito empresarial, trayendo de la mano una cantidad de beneficios

que darán un giro al negocio. La capacitación de todo el personal es un tema muy relevante ya que, sin este paso no se podrían conseguir los cambios deseados.

- A la vez, la fusión de la Comunicación Organizacional con la PNL es el primer paso que una organización deba ejecutar después de haber adoptado esta ciencia. No solo los dueños estarán felices, sino la empresa como tal podrá contar con gente de calidad apta para desarrollar todo tipo de actividades que les propongan con la mejor actitud. Para esto, es importante tener en cuenta los factores que afectan los comportamientos, actitudes, y sentimientos de sus miembros.
  
- Tomando en cuenta las situaciones problemáticas analizadas en los distintos sectores, para la falta de motivación en una empresa se debe aplicar la técnica del rapport. Esta herramienta, crea sintonía con los individuos de la organización, para crear un entorno más agradable, y comprender a sus trabajadores, conocer sus necesidades. De esta manera, se podrá llegar a estados y conductas deseadas en las que se mantenga a los empleados siempre motivados a través de incentivos, obteniendo así, la incrementación de la motivación, y alcanzando el éxito empresarial y la maximización de las utilidades de la empresa.
  
- Para el retraso en la toma de decisiones, la técnica de la fisiología cambia automáticamente, con su aplicación, el estado de ánimo de la persona al cambiar la fisiología corporal. Es recomendable, asumir una postura llena de confianza, seguridad, y valentía, para tomar una decisión clara y oportuna en el momento preciso y en el nivel más bajo que provea información. De esta forma, la emoción generada por la nueva fisiología adoptada hace que las personas se empiecen a sentir implicadas en el tema.

- La existencia de un índice alto de rotación del personal hace que se generen nuevas inconformidades a nivel general, para esto se puede aplicar la técnica de la identificación y cambio de creencias. Mediante esta herramienta, el funcionario que ha sufrido este cambio podrá cambiar su manera de ver el mundo, con el fin eliminar todas aquellas barreras existentes y adaptarse al nuevo cambio. Su actitud y sus comportamientos también mejorarán, ya que, las creencias influyen directamente en la persona y determinan su rendimiento y productividad. Está en la mente el adaptarse a los cambios.
- De igual forma, para combatir la improductividad, el uso de las submodalidades es de gran ayuda. A través de cualidades especiales percibidas por cada sentido, se logra realizar cambios en la conducta de las personas, así como en sus comportamientos habituales. Permite eliminar las barreras mentales presentes en la persona que le impiden ser más productiva. Ayudan también en la mejora de la forma de expresarse y de escuchar a los demás. La decisión más óptima a la que se quisiera llegar, sería que el empleado dé prioridad a las actividades más importantes, realizando una sola tarea a la vez.
- Un problema constante en las organizaciones es el no saber escuchar. Para esta situación se recomienda aplicar la técnica del rapport, ya que, permite conseguir una fuerte sinergia con los miembros dando excelentes resultados finales. A la vez, con la creación de un ambiente agradable, el mensaje que se trasmite será percibido, comprendido y aceptado por los demás, incrementando la eficacia de la comunicación. También se puede usar la técnica de las submodalidades para mejorar la forma de expresarse y de escuchar a los demás, mediante submodalidades auditivas.

## BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. M. (2009). *El tiempo, la PNL y la inteligencia emocional*. Barcelona: Gestión 2000.

Alder, H. (2002). *PNL para la empresa*. Londres: EDAF S.A.

Astorga, F. (2013). *PNL y ÉXITO.COM*. Obtenido de <http://pnlyexito.com/blog/tecnicas-de-pnl/estrategias-de-pnl/>

Baldeón, M. J. (2008). PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA COMO APOYO AL ÉXITO COMUNICACIONAL. Bogotá.

Dilts, R. (2013). *Como cambiar creencias con la PNL*. Sirio.

*Galeon*. (1996). Obtenido de <http://comunicacionempresa.galeon.com/productos2280371.html>

Granda, E. M. (2013). La importancia de la Programación neurolingüística en la Alta Gerencia para generar nuevos negocios. Quito.

Guzman, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hutchinson, D. M. (2009). *Cree más en ti con PNL*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

Jiménez, J. (11 de junio de 2012). *Desarrollo Personal para Mentes Inquietas*. Obtenido de <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/fisiologia-herramienta-para-el-cambio-emocional/>

Knight, S. (2001). *Soluciones PNL*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.

López, N. G. (26 de diciembre de 2013). *Visionycoaching.com*. Obtenido de PNL Y COMUNICACIÓN. Alcanzar objetivos al comunicarnos: <http://www.visionycoaching.com/pnlycomunicacioncomomejoraryconseguirnuestros-objetivosalcomunicarnos.html>

Marín, A. L. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.

Núñez, K. I. (29 de marzo de 2012). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

O'Connor, J. S. (1992). *Introducción a la PNL*. URANO.

Osorio, M. (17 de febrero de 2011). *MBA & Educación ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-programacion-neurolingueistica-en-la-empresa>

Pascual, S. (7 de julio de 2014). *Mastermania.com*. Obtenido de La Programación Neurolingüística y su aplicación al ámbito empresarial y profesional: [https://www.mastermania.com/noticias\\_masters/la-programacion-neurolinguistica-y-su-aplicacion-al-ambito-empresarial-y-profesional-org-3108.html](https://www.mastermania.com/noticias_masters/la-programacion-neurolinguistica-y-su-aplicacion-al-ambito-empresarial-y-profesional-org-3108.html)

*Programación Neurolingüística Hoy*. (s.f.). Obtenido de <http://programacionneurolinguisticahoy.com/anclajes-pnl/>

Ready, K. B. (2008). *PNL para Dummies*. Barcelona: GRANICA.

Robledo, M. G. (30 de marzo de 2012). *Miralbag.blogspot.com*. Obtenido de <http://miralbag.blogspot.com/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>

*Significados.com*. (2013). Obtenido de <https://www.significados.com/comunicacion-organizacional/>

Socorro Fonseca, A. C. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México: Pearson Educación S.A.

Taylor, J. (2002). *La Comunicación en el Trabajo*. Barcelona: Gedisa S.A.

Vásquez, J. (8 de septiembre de 2008). *GestioPolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/definicion-comunicacion-organizacional/>

Villegas, M. C. (2007). *El Comunicador y la Organización Empresarial - Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.



## Anexo B. Problemáticas encontradas en empresa pública del sector eléctrico

### *Caso No. 1 – Empresa Pública del Sector Eléctrico.*

- Funcionarios creen que el tiempo de trabajo es gratuito y sin valor alguno.
- Se ocupan de tareas específicas que piensan que son útiles.
- Piensan poder arreglar problemas muy fácilmente.
- Creen que una tarea concreta lleva un tiempo concreto.
- El área de Talento Humano, para cubrir una vacante, rota al personal de otras áreas.
- Tienden a simplificar las tareas por falta de tiempo.
- Consideran que simplemente basta con hacer bien lo que saben hacer.
- Tienen altos niveles de miedo a equivocarse o cometer un error.
- Creen que su puesto está delimitado.
- Los empleados no son tomados en cuenta para la toma de decisiones.
- Autoridades no motivan a los trabajadores.
- Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Varios funcionarios son impuntuales.
- Directivos muy ocupados.
- No toman decisiones si no poseen toda la información necesaria.
- Piensan que una reunión convocada a cualquier hora es la mejor alternativa.
- La mayoría de personas delegan el “trabajo sucio” al novato.
- Hablan largas horas por teléfono.
- No toman apuntes de lo aprendido, codificación insuficiente.

Anexo C. Problemáticas encontradas en empresa pública del sector democrático en el Ecuador

*/Caso No. 2 - Empresa Pública del Sector Democrático en el Ecuador.*

- Los funcionarios piensan que es fastidioso aprovechar el tiempo de trabajo.
- Consideran que pueden resolver los problemas en tan solo minutos.
- Existen auto interrupciones.
- La mayoría de los empleados son impuntuales.
- Piensan que la calidad de una decisión será mejor si se la toma con más tiempo.
- Alta rotación entre puestos de trabajos de distintas áreas.
- Falta de atención en otros puestos de trabajo.
- Directivos muy ocupados.
- Reuniones convocadas verbalmente.
- Consideran que simplemente basta con hacer bien lo que saben hacer.
- Consideran que su desarrollo no es cosa de ellos.
- Piensan que basta con repetir lo dicho.
- Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Ineficacia entre trabajadores por clima laboral.
- Autoridades enfurecidas.
- Uso de dispositivos celulares a todas horas.
- Falta de liderazgo.
- Alto grado de delegación de tareas.
- Dedicación ilimitada de la disponibilidad de tiempo a asuntos sin importancia.
- Se aplica la cultura de presencia, para aparentar que se están realizando su trabajo.

*Caso No. 3 – Empresa de Asesorías Legales y Tributarias.*

- Los funcionarios piensan que una interrupción de minutos les quita demasiado tiempo en su día laboral por la desconcentración.
- Se quejan de los bajos sueldos.
- No existen relaciones directas con los gerentes de cada área.
- Autoridades no toman en cuenta la opinión de los empleados para la toma de decisiones.
- Empleados llaman a todas horas del día, a otros funcionarios para solventar sus dudas acerca de una tarea específica.
- Acumulación de nuevas tareas a lo largo del día.
- Dejan actividades difíciles para después.
- Existe una difícil posibilidad de conseguir permisos para temas personales.
- Piensan poder controlarlo todo.
- Realizan varias tareas al mismo tiempo.
- Se preocupan de asuntos que no los pueden resolver.
- Clima laboral es neutral.
- Existe falta de conocimientos según cada perfil del puesto.
- Consideran que para utilizar el tiempo correctamente, esto implica trabajar tiempo extra.
- Alta delegación de tareas.

## Anexo E. Problemáticas encontradas en cadena de restaurantes

### */Caso No. 4 – Cadena de Restaurantes.*

- La rotación de empleados entre las distintas provincias genera muchos disgustos.
- No se premia al mejor trabajador del mes, por lo tanto, no reciben ningún tipo de reconocimiento.
- Existen malentendidos entre los meseros.
- Piensan que los miembros de un mayor nivel jerárquico son los que toman mejores decisiones.
- El supervisor de cada local crea un clima laboral tenso.
- Cuando se rotan empleados estos, realizan de manera pausada sus actividades.
- Realizan varias actividades al mismo tiempo.
- Existe un alto índice de delegación de tareas entre empleados del mismo nivel jerárquico.
- Falta de capacitación en base al trato hacia el cliente.
- Clientes descontentos por el mal trato hacia ellos por parte de los trabajadores.
- Omiten el vínculo de las personas convocadas a reunión ya que afirman que están muy ocupados.
- No existe una constancia en las reuniones y son muy escasas.
- Omiten comentar a los demás empleados pedidos grandes para poder llevarlos a cabo solos.
- Piensan que el estrés es provocado por el supervisor.
- Falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Consideran que necesitan descansos recurrentes por el cansancio continuo.

*/Caso No. 5 – Institución Financiera.*

- Los empleados no ascienden a un cargo mayor con facilidad, estos deben pasar por largos procesos, requisitos y demás, rendir una prueba, tener el puntaje más elevado, entre otras cosas.
- Al ser temas que involucran altas cantidades económicas, la solución de cualquier eventualidad la resuelven los altos cargos.
- Solamente las autoridades están permitidas para la toma de decisiones.
- Se niegan a un cambio de puesto en caso de existir una vacante, ya que creen que todas las funciones del puesto anterior son muy importantes como para abandonarlas.
- Existe mucho estrés en el ambiente por las grandes cantidades de personas que se atienden diariamente.
- Existe enojo por parte de los clientes al tener que hacer largas colas, lo cual transmite malestar en los trabajadores y cambia su clima laboral.
- Piensan que las interrupciones son inevitables.
- Cuando existen malestares con los clientes no cuentan con el apoyo de una autoridad que les ayude de alguna manera a apaciguar el momento.
- Mantienen reuniones con varios empleados al mismo tiempo.
- Capacitaciones de atención al cliente con muy largas y nada concisas.
- Ciertos empleados asumen sin permiso la realización de tareas pertenecientes a otras personas para quedar bien con las autoridades.
- No toman en cuenta las sugerencias de autoridades indirectas.
- Existe falta de conocimientos según el perfil del puesto.
- Funcionarios de todos los niveles que el tiempo es inagotable.