



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Aplicación del modelo de programación neurolingüística al área de control de omisos del departamento de gestión tributaria de la regional norte del servicio de rentas internas, de la ciudad de Quito, 2014**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA:** Albarracín Montenegro, María Elena

**DIRECTOR:** Castro Valencia, Santiago Eduardo

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Magister

Santiago Eduardo Castro Valencia

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación , denominado Aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística al Área de Control de Omisos del Departamento Gestión Tributaria de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de Quito, 2014, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Junio del 2015

f).

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Albarracín Montenegro María Elena, declaro ser autora del presente trabajo de titulación Aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística al Área de Control de Omisos del Departamento Gestión Tributaria de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas de Quito, 2014, de la Titulación de Maestría en Gestión Empresarial, siendo Santiago Eduardo Castro Valencia director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Albarracín Montenegro María Elena

Cédula: 171451707-3

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por haberme dado la sabiduría el entendimiento y la fortaleza para poder culminar con éxito este trabajo investigativo; el cual se lo dedico a mi padre del cielo.

### **A mis padres**

Porque gracias a apoyo moral y sus consejos me han hecho una persona de bien, y me han enseñado el valor cada circunstancia de la vida.

### **A mi esposo**

Por su compañía, amor y paciencia durante la elaboración de esta investigación.

### **A mis amadas hijas**

Leslie y Paulita, porque gracias a su dulzura, ingenuidad y amor incondicional me han impulsado a seguir preparándome para ser un ejemplo en sus vidas.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han estado a mi lado apoyándome con un granito de arena, para que este trabajo investigativo se haga realidad.

En mi camino siempre he tenido ángeles que me han brindado su mano generosa y desinteresada y nunca me han dejado sola; por ello y mucho más quiero agradecer a mi Dios padre del cielo, por estar conmigo en los momentos que más he necesitado y aún más cuando he flaqueado y me ha sabido levantar para seguir con más fuerza hasta poder culminar con mi sueños.

A mis padres por ser los seres más buenos y nobles sobre esta tierra, ya que sin la guía de ellos no hubiese podido ser una persona de bien y con valores.

Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus autoridades y docentes, quienes con entrega transmitieron sus conocimientos; los mismos que han sido útiles para el éxito hoy alcanzado.

A mi tutor Magister Santiago Castro, por su dedicación y orientación a los largo del desarrollo de esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I.....	4
1 EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS .....	4
1.1 Antecedentes del Servicio de Rentas Internas.....	5
1.2 Facultades del Servicio de Rentas Internas.....	5
1.3 Personal del Servicio de Rentas Internas .....	6
1.4 Misión, Visión y Valores.....	7
1.5 Objetivos .....	7
CAPITULO II.....	8
2 LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LA COMUNICACIÓN .....	8
2.1 Conceptos básicos .....	9
2.2 Análisis de los Modelos de Programación Neurolingüística .....	12
2.3 Explicación de la Programación Neurolingüística .....	20
2.4 Campos de Aplicación .....	21
2.5 Importancia de la aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística .....	24

2.6	Inteligencia Emocional enfocada a la aplicación de la Programación Neurolingüística.....	25
2.6.1	Tipos de Inteligencia Emocional .....	27
2.7	La Comunicación como ayuda fundamental en la aplicación de los modelos de Programación Neurolingüística, para lograr para resultados efectivos en las Organizaciones. ....	29
2.7.1	Conceptos básicos de comunicación.....	30
2.7.2	Los componentes de la comunicación .....	31
2.7.3	Interferencias y barreras en la comunicación.....	34
2.8	La Cultura Organizacional .....	36
2.9	Crisis de la comunicación .....	37
2.9.1	Pasos para gestionar la crisis de la comunicación.....	37
2.10	Comunicar para mejorar la calidad .....	38
2.11	Importancia de la Comunicación en las organizaciones.....	38
CAPITULO III.....		40
3	METODOLOGÍA APLICADA.....	40
3.1	Enfoque de la Investigación .....	41
3.2	Modalidad Básica de Investigación .....	41
3.2.1	Investigación Bibliográfica o Documental .....	41
3.3	Investigación de Campo .....	41
3.4	Nivel o Tipo de Investigación .....	41
3.5	Recolección de la Información .....	43
3.6	Procesamiento de la Información.....	43
CAPITULO IV .....		54
4	APLICACIÓN DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA AL ÁREA DE CONTROL DE OMISOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TRIBUTARIA. ....	54
4.1	Antecedentes del Departamento.....	55

4.2	Reseña Histórica del Área de Control de Omisos .....	56
4.3	Análisis actual de la comunicación en el Departamento.....	57
4.3.1	Diagnostico Situación Actual FODA.....	59
4.3.1.1	Estrategias Operacionales.....	60
4.4	Aplicación de las técnicas del Modelo de Programación Neurolingüística en el Departamento de Gestión Tributaria. ....	61
4.4.1	Objetivos .....	62
4.4.2	Grupo sujeto de investigación.....	62
4.4.3	Acompasar y calibrar .....	64
4.4.4	Reencuadre Y Anclaje.....	67
4.4.5	Feedback .....	69
4.4.5.1	Etapas del feedback que se aplicaron. ....	70
4.4.5.2	Plan de acción para gestionar la reacción de la persona. ....	71
4.4.6	Análisis comparativo de los funcionarios antes y después de la aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística. ....	73
4.4.7	Evaluación realizada a los miembros del departamento después de la aplicación de las técnicas de PNL.....	74
CAPITULO V .....		81
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
5.1	Conclusiones.....	82
5.2	Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		86
ANEXOS.....		89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra.....	42
Tabla 2 Recolección de la Información .....	43
Tabla 3 Relación con los compañeros de trabajo.....	44
Tabla 4 Cambiar conductas que les molestan a los demás.....	45
Tabla 5 Mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje.....	46
Tabla 6 Que genera la falta de información entre funcionarios .....	47
Tabla 7 Técnicas de Programación Neurolingüística .....	48
Tabla 8 Aspectos de su personalidad .....	49
Tabla 9 Ambiente de trabajo .....	50
Tabla 10 Trabajo en equipo dentro del departamento.....	51
Tabla 11 Cambios internos .....	52
Tabla 12 Modelos de conducta mental y emocional.....	53
Tabla 13 FODA.....	59
Tabla 14 Estrategias Operacionales .....	60
Tabla 15 Grupo de investigación .....	62
Tabla 16 Reflejo verbal .....	64
Tabla 17 Resultados.....	67
Tabla 18 Resultados del Reencuadre .....	68
Tabla 19 Análisis comparativo de los funcionarios.....	73
Tabla 20 Evaluación al Jefe de Área.....	75
Tabla 21 Evaluación a la Supervisora de Equipos .....	76
Tabla 22 Evaluación a la Analista Tributario .....	77
Tabla 23 Evaluación a la Recepcionista.....	78
Tabla 24 Resultados de la evaluación .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de inteligencia emocional .....	27
Figura 2 Los componentes de la comunicación .....	31
Figura 3 Barreras de la comunicación.....	34
Figura 4 Relación con los compañeros de trabajo .....	44
Figura 5 Cambiar conductas que les molestan a los demás .....	45
Figura 6 Mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje.....	46
Figura 7 Que genera la falta de información entre funcionarios .....	47
Figura 8 Técnicas de Programación Neurolingüística .....	48
Figura 9 Aspectos de su personalidad .....	49
Figura 10 Ambiente de trabajo.....	50
Figura 11 Trabajo en equipo dentro del departamento.....	51
Figura 12 Cambios internos .....	52
Figura 13 Modelos de conducta mental y emocional.....	53
Figura 14 Fraude fiscal .....	55

## RESUMEN

La aplicación del modelo de programación neurolingüística al área de control de Omisos del Departamento de Gestión tributaria de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, de la ciudad de Quito, le servirá como mecanismo para mejorar la comunicación. El realizar un análisis actual de la comunicación en el Departamento permitió conocer las falencias que tiene el personal para obtener una comunicación eficaz el modelo rapport que se aplicó se lo hizo en función de las necesidades del departamento. La aplicación del modelo rapport tuvo como finalidad lograr la armonía, concordancia, sintonía en referencia a la relación entre miembros del departamento, el secreto del éxito depende de las personas, y el empeño e inspiración que éstas pongan en el trabajo están vinculados en gran medida a sus estados psíquicos. De aquí la gran importancia de la PNL como medio de perfeccionamiento personal para el logro de la excelencia.

**PALABRAS CLAVES:** programación, comunicación, talento humano, rapport lenguaje.

## **ABSTRACT**

Applying the model of neurolinguistic programming the control area of delinquent tax management department of the northern regional Internal Revenue Service, the city of Quito, will serve as a mechanism to improve communication. Performing an actual analysis of communication in the Department allowed to know the shortcomings that have the staff for effective communication rapport model was applied it was based on the department's needs. The application of rapport model aimed to achieve harmony, concordance, harmony in reference to the relationship between members of the department, the secret of success depends on the people, and the commitment and inspiration that they put in the work are linked largely their mental states. Hence the great importance of NLP as a means of self-improvement to achieve excellence.

**KEYWORDS:** programming, communication, human talent, rapport language.

## INTRODUCCIÓN

La PNL nos muestra cómo podemos pensar mejor, y así, alcanzar mayores y mejores resultados. La PNL nos enseña cómo comunicarnos, interior y exteriormente, de un modo que pueda establecer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia.

También es muy adaptable, pues si una determinada técnica no funciona, le permite modificar lo que hace y el modo en que piensa sobre su circunstancia o problema específico hasta que consiga lo que está buscando.

El secreto del éxito depende de las personas, y el empeño e inspiración que éstas pongan en el trabajo están vinculados en gran medida a sus estados psíquicos. De aquí la gran importancia de la PNL como medio de perfeccionamiento personal para el logro de la excelencia.

**Capítulo 1:** Este capítulo se basa en los Antecedentes del Servicio de Rentas Internas, las facultades del personal, la misión, visión y sus objetivos.

**Capítulo 2:** Conceptualización de temas con respecto a la programación neurolingüística y la comunicación, los mismos que permitirán cumplir con los objetivos del tema a aplicar.

**Capítulo 3:** En este capítulo se determina la metodología aplicada en la investigación, la recolección y procesamiento de la información con su respectivo análisis e interpretación.

**Capítulo 4:** Contiene la aplicación del modelo de programación neurolingüística al Área de Control de Omisos del Departamento de Gestión Tributaria.

## **CAPITULO I**

### **1 EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

## **1.1 Antecedentes del Servicio de Rentas Internas**

El Gobierno presidido por el Presidente Constitucional Interino del período (año 1997) del Dr. Fabián Alarcón, determinaron suprimir la Dirección General de Rentas (DGR) y mediante la Ley 41 del 13 de noviembre de 1997, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 2 de diciembre del mismo año, se creó el Servicio de Rentas Internas (SRI), como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito.

Su gestión estará sujeta a las disposiciones de esta Ley, del Código Tributario, de la ley de Régimen Tributario y de las demás leyes y reglamentos que fueren aplicables y su autonomía concierne a los órdenes administrativo, financiero y operativo.<sup>1</sup>

“El Servicio de Rentas Internas busca ser una organización sustentada en los principios de justicia, equidad y absoluta neutralidad política, fundamentales para su relación con el contribuyente, pero también con quienes aspiran, en el ejercicio de su legítimo derecho, a ocupar una posición en la entidad. Estos principios asignan imparcialidad a la Administración Tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias de gestión y han permitido se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones. Guiarse bajo estos principios, le garantiza la aplicación confiable y transparente de las políticas y legislación tributaria”.<sup>2</sup>

## **1.2 Facultades del Servicio de Rentas Internas**

El Servicio de Rentas Internas tiene las siguientes facultades, atribuciones y obligaciones:

- Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
- Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;
- Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria;
- Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley;
- Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;

---

<sup>1</sup> Ley de Creación del Servicio de Rentas internas, Capítulo I, Art.1.

<sup>2</sup> <http://www.sri.gob.ec/web/guest/67>

- Imponer sanciones de conformidad con la Ley;
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional;
- Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del Directorio y con sujeción a la Ley;
- Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y,
- Las demás que le asignen las leyes.

### **1.3 Personal del Servicio de Rentas Internas**

El personal del SRI es técnico y calificado y está sujeto a un Estatuto Especial de Personal que comprende todos los subsistemas de administración de recursos humanos y a un régimen específico de remuneraciones, también es evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral.

El personal del Servicio de Rentas Internas no podrá ser nombrado si no cumple con los requisitos establecidos para cada puesto y si no ha aprobado el curso de capacitación o no hubiere participado en el concurso de oposición y merecimientos.

El empleado al momento de ingresar al Servicio de Rentas Internas debe presentar una declaración patrimonial juramentada , justificando el origen de sus bienes y esto lo hará cada año dentro de los treinta primeros días indicando la variación de su patrimonio si no lo realiza será causa de destitución de su puesto de trabajo.

Los funcionarios del Servicio de Rentas Internas son responsables directos de sus actos u omisiones que ocasionen perjuicio al fisco o a los contribuyentes.

Deberán dedicarse exclusivamente al trabajo designado, salvo la docencia universitaria, es decir que no pueden ejercer otra actividad remunerada con o sin relación de dependencia, tampoco pueden desempeñarse en dignidades de elección popular.

La Contraloría General del Estado realizará el control externo del Servicio de Rentas Internas.

El control interno del Servicio de Rentas Internas lo realiza la Unidad de Auditoría Interna, el mismo que presentará un informe de conocimiento general al Director General del Servicio de Rentas Internas, Directorio y Contralor General de Estado.

#### **1.4 Misión, Visión y Valores**

- Incrementar la eficiencia y efectividad en los procesos de asistencia y control enfocados al cumplimiento tributario, sustentados en un modelo de gestión de riesgos.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto
- Incrementar el desarrollo del talento humano
- Incrementar la eficiencia operacional
- Incrementar la conciencia de la ciudadanía acerca de sus deberes y derechos fiscales
- Incrementar la aplicación de los principios constitucionales en materia tributaria

#### **1.5 Objetivos**

- Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.
- Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.
- Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.
- Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.

La aplicación de la Programación Neurolingüística, a través de técnicas que ayuden a mejorar significativamente al comportamiento de los miembros del departamento en todos los ámbitos. El Servicio de Rentas Internas contará con un ambiente laboral agradable; lo cual permitirá cumplir al 100% con los objetivos que tiene planteado la institución además del cumplimiento eficaz de las obligaciones tributarias de los ciudadanos.

## **CAPITULO II**

### **2 LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y LA COMUNICACIÓN**

## 2.1 Conceptos básicos

### RESEÑA HISTÓRICA DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

John Grinder un profesor de lingüística y Richard Bandler estudiante de psicología deciden unirse para llevar a cabo un estudio investigativo sobre tres de los más exitosos terapeutas en ese entonces: Virginia Satir (Terapeuta familiar y creadora de la Terapia Sistémica Constelaciones Familiares), Fritz Perls (Innovador Psicoterapeuta y creador de la terapia Gestalt), Milton Erickson (Maestro en el campo de la Hipnoterapia y creador de la hipnosis Ericksoniana) , cuyo objetivo era descubrir que era lo que hacían para lograr que sus terapias tengan tanto logro.

Luego de analizar e investigar a las tres personalidades llegaron a la conclusión de que a pesar de que todos tenían diferentes patrones formativos y culturales, todos utilizaban un modelo lingüístico común el mismo que fue estudiado y modelado para ejecutar técnicas y destrezas, las mismas que dan lugar a la creación de la Programación Neurolingüística.

En el año de 1975 publican la obra “The Estructure of Magic I”, en el cual se da a conocer los doce modelos de lenguaje, los mismos que fueron consecuencia del análisis de las sesiones terapéuticas.

En 1976 se publica libro “The Estructure of Magic II”, el cual ayuda a perfeccionar al primer ejemplar incluyendo en el mismo conclusiones sobre la comunicación, lenguaje no verbal, sistemas representacionales, y terapia familiar.

Entre 1975 y 1977, también publicaron las obras “Patterns I y II” que hablan sobre el análisis de las técnicas hipnóticas de Erickson y se realizaron seminarios públicos en todo el país en donde se dió a conocer los beneficios de la aplicación de su investigación.

En el año de 1977 y una vez realizado el estudio previo; John Grinder y Richard Bandler, se unen a un nuevo colaborador llamado Robert Dilts uno de los desarrolladores e investigadores clínicos más importante, los tres conjuntamente se encargaron de introducir el término N.L.P. y poco después publicaron la obra: Neuro-linguistic Programming, obra que significa la clave de un nuevo modelo desarrollado. El mismo año y de forma simultánea se funda en la ciudad de Santa Cruz el primer instituto de formación de PNL llamado: The Society of Neuro-linguistic Programming, el cual tuvo mucha acogida en Estados Unidos por los profesionales que brindaban terapias, formación, etc. en campos de interacción humana

como son la educación, la empresa, el deporte, la psicoterapia; es decir todo lo relacionado con el perfeccionamiento personal.

La sociedad entre los creadores de la Programación Neurolingüística terminó a inicios de los años 80, sin embargo cada uno de ellos sigue investigando, ilustrando y cifrando sobre la PNL hasta la actualidad.

Cabe indicar que la PNL hoy en día es una herramienta utilizada por miles de personas en el mundo entero quienes han encontrado en la misma un instrumento útil que sirve para modificar patrones de conducta humana en todo tipo de actividades en el diario vivir.

## **CONCEPTOS DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA**

- a) Referente al nombre Programación Neurolingüística, cada término que lo compone está íntimamente relacionado con las características que conforman este modelo.

De este modo se puede decir que Programación Neurolingüística se refiere a la organización que cada sujeto le otorga a sus ideas y acciones, con base en sus programas personales entre las cuales están las creencias, valores y actitudes.

El término Neuro se refiere a todo lo concerniente a los procesos neurológicos que se encuentran ligados a los cinco sentidos de un individuo, procesados a través del cerebro y el sistema nervioso, el cual se encarga de receptor la información y establecer percepciones, sentimientos y comportamientos.

Y el término Lingüística, está relacionado con el uso de lenguaje tanto verbal como no verbal, el mismo que se encarga de transmitir a través de la comunicación humana los pensamientos y sentimientos.

En conclusión la Programación Neurolingüística describe la relación que existe entre la mente y el lenguaje y la forma como ambos afectan la percepción y actuación de cada individuo.

- a) Es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia<sup>3</sup> **(Kight, 2002)**
  
- b) La Programación Neurolingüística es un conjunto de medios de estudio de la comunicación y de la estructura de la experiencia subjetiva.<sup>4</sup> **(Cudicio, 1991)**
  
- c) La Programación Neurolingüística es una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal.<sup>5</sup> **(Sambrano, 1997)**
  
- d) La Programación Neurolingüística es una disciplina que estudia el modelo del funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, y de cómo esto influye en el comportamiento y el éxito personal, por lo que es también conocida como modelado hacia la excelencia<sup>6</sup> **(Bandler, 1991, pág. 17)**
  
- e) La Programación Neurolingüística se refiere al modo en que el sistema neurológico y del lenguaje forman las estructuras que construyen nuestros modelos del mundo. Resulta interesante señalar que la PNL surgió más o menos en la misma época en que aparecieron los ordenadores personales. Desde luego, uno de los postulados de la PNL es que el ordenador personal más importante es el que tenemos entre las orejas y detrás de los ojos<sup>7</sup> **(Dilts, 1997, pág. 44)**
  
- f) La PNL ha sido en ocasiones denominada el “manual de uso del cerebro” porque explica componentes del pensamiento y cómo los utilizamos en la vida cotidiana<sup>8</sup> **(Jago, Transforma tu cerebro con la PNL, 2011, pág. 14)**

---

<sup>3</sup> Kight. (2002). *La PNL en el trabajo*. España: Cirio.

<sup>4</sup> Cudicio. (1991). *Comprender a PNL: La programación neurolinguística, herramienta de comunicación*. España: Garnica.

<sup>5</sup> Sambrano. (1997). *PNL para todos el modelo de la excelencia*. Venezuela: Alfa.

<sup>6</sup> Bandler, G. (1991). *De sapos a príncipe*. Chile: Cuatro Vientos.

<sup>7</sup> Dilts, R. (1997). *Aprendizaje dinámico con PNL*. España: Siirio.

<sup>8</sup> Jago. (2011). *Transforma tu cerebro con la PNL*. Barcelona: Urano.

## 2.2 Análisis de los Modelos de Programación Neurolingüística

Un modelo se puede describir como una representación de un sistema o proceso que muestra las partes componentes y la forma en que se relacionan entre sí.

En Programación Neurolingüística, es muy utilizada la palabra modelar, a la cual se la puede definir de diferentes maneras, de las cuales la más común es que se trata de un proceso por el cual alguien analiza y copia la forma de ser de otra persona o sus patrones de conducta, pensamiento o reacción.

Existen dos tipos de modelado en la PNL; la primera se la conoce como Identificación de Trance Profundo en la cual se absorben las características de otra persona invirtiendo tiempo en la observación y asimilación de su conducta, se la denomina como “trance”, porque para seguir la conducta de otra persona, es necesario una total concentración, lo que se logra con frecuencia de forma inconsciente.

El segundo tipo de modelado se denomina Modelado de Estrategias, la cual presume una exploración consciente de los elementos incluidos en el rendimiento de una persona.

Cuando hablamos de modelos de Programación Neurolingüística nos podemos dar cuenta que existen diversidad de estos; puesto que la PNL puede ser utilizada en cualquier ámbito relacionado con el ser humano; es por ello que en este trabajo investigativo mencionaremos algunos de los modelos más utilizados.

- Rapport
- Reframing
- El Modelo de la Negociación
- El T.O.T.E
- El R.O.L.E
- B.A.G.E.L
- S.C.O.R.E
- El Meta-Modelo
- Presuposiciones Útiles
- Anclaje
- El Modelo Milton
- El Modelo Penetrance

Para lograr el objetivo principal de la investigación se analizará cuatro modelos, de los mismos uno será utilizado en el personal del Área de Control de Omisos del Departamento de Gestión Tributaria; y de esta forma mejorar la comunicación interna aplicando las técnicas potencialmente más efectivas de la PNL.

Para ello es importante conocer los conceptos de cada uno de los modelos:

## **RAPPORT**

### **Concepto de Rapport**

Se dice que es la base de la comunicación eficiente, un elemento trascendente en la relación entre dos seres ya sean humanos o animales, también se señala que es un contacto espontáneo, a la relación emocional, a la sincronización armónica que se construye entre dos personas.

### **Análisis:**

Desarrollar la empatía es un paso esencial para relacionarse eficazmente con los demás, para ello es necesario que exista una sincronización armónica o compenetración; la misma que debe establecerse en un ambiente de armonía, credibilidad y confianza que conlleve a la fluidez de la conversación.

La armonía en una conversación se puede percibir a través de la sintonía en la postura, los gestos, el ritmo respiratorio, el contacto visual e incluso en el tono de voz y las palabras utilizadas por las personas; dicha armonía muestra una especie de baile entre dos seres en donde el lenguaje verbal y no verbal se complementan.

Para implantar un rapport es importante que la persona tenga la capacidad de conectarse con su interlocutor, aceptarlo y entender su mapa mental; al mismo tiempo la PNL integra otra habilidad que tiene como objetivo reflejar de forma consciente, ligera y respetuosa la forma de expresión de su interlocutor, es conocido como "Acompasamiento", creando de esta forma una compenetración que permite a quien aplica las técnicas de rapport, influir sobre la persona con quien se comunica, generando confianza y empatía, logrando la fluidez necesaria para obtener mejor comunicación.

Dentro del mundo organizacional el rapport constituye un punto importante en la comunicación interpersonal, tanto entre los miembros de los diferentes departamentos y profesiones, como entre los gerentes y sus subordinados, ya que la sintonía es la que construye el puente para un mejor entendimiento y por consiguiente el alcance de objetivos, metas e inclusive el cierre de negociaciones.

El investigador Albert Mehrabian descompuso en porcentajes la comunicación: el lenguaje verbal solo tiene el 7% de **impacto, el lenguaje corporal el 55% y el tono de voz el 38%**.<sup>9</sup> (Machado, 2011)

### **Análisis**

El mensaje que se comunica posee tres partes: lenguaje verbal, corporal y el tono de voz las personas se comunican a muchos niveles de forma simultánea, de manera consciente como inconsciente, lo cual nos lleva a la conclusión de que la comunicación está entrelazada con el manejo de un buen rapport, puesto que la comunicación asertiva es un arte que pocas personas poseen.

El rapport puede establecerse tanto en el plano verbal como en el no verbal, es decir en el plano físico; lo que indica que si existe rapport en todas las relaciones de las personas se obtendrá éxito y quizá el individuo luego de aplicar esta técnica sea catalogada como carismática, cabe indicar que un rapport armónico no consiste únicamente en excluir las barreras interpersonales, sino en que la puerta de acceso a los demás esté abierta.

### **Componentes de la teoría Rapport:**

- ✓ Rapport a través del lenguaje: Comunicación Verbal
- ✓ Rapport a través de la fisiología: Comunicación Física
- ✓ Rapport a través de la Psicología: Comunicación Postural

### **Beneficios del uso de Rapport:**

- ✓ Aumenta la capacidad de observación
- ✓ Proporciona flexibilidad
- ✓ Estimula un ambiente positivo
- ✓ Amplía la comprensión
- ✓ Desarrolla el carisma

---

<sup>9</sup> Machado, Y. (18 de Junio de 2011). *Eumed*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.eumed.net/rev/ced/28/yimg.htm>

## **Como poner el Rapport en acción:**

Para verificar que el mensaje está siguiendo el camino correcto, es necesario un proceso mutuo a través de:

- ✓ Escuchar activamente
- ✓ Entender
- ✓ Escuchar abiertamente

## **Ejemplo de cómo lograr rapport**

**¿Cómo lograrlo?** Para empezar debemos tratar de entrar en el mapa mental de esa persona, y para ello lo primero será observarla y escucharla con atención.

Supongamos que ofrecemos algún servicio y una persona indignada viene a presentar una queja.

Si empezamos contradiciéndola o justificándonos, lo único que lograremos es que se indigne aún más.

**¿Qué hacer?** Tratar de ponernos en sus zapatos, tratar de entender el porqué de su enojo, para lo cual necesitaremos escucharla atentamente y con el firme propósito de ayudarla a solucionar su problema. Muchas veces nos encontramos con que no está en nuestras manos la solución, pero al sentirse escuchada, al intuir que no es, ni ha sido nuestra intención perjudicarla y que ponemos nuestra mejor buena voluntad para subsanar el problema, la persona se calmará inmediatamente. A partir de allí, podremos entablar un diálogo constructivo para ambas partes.

Si la persona es visual, probablemente dirá algo así como que ve tal cosa como un grave problema, a lo cual podemos responder usando algunas de las palabras empleadas por ella, como por ejemplo: Yo también veo que para usted esto es un problema, pero le propongo.

Si es auditiva dirá Escúcheme, no entiendo cómo pudieron hacer, a lo cual podríamos responder: la he escuchado atentamente y entiendo que podríamos....

Si la persona es kinestésica tal vez diga algo así como lo que siento es que aquí nadie, a lo cual podríamos responder comprendo cómo se siente...

De esta forma estaríamos hablando en su propio idioma.

Otra de las formas de lograr rapport es reflejando su postura. Si la persona se toca el cabello, cruza las piernas o los brazos, inclina la cabeza hacia un lado, etc, nosotros vamos a hacer lo mismo con mucha discreción y delicadeza. No se trata de imitar, porque éso podría parecer una burla, sino de acompasar sutilmente algunos de sus movimientos para crear un clima que le resulte familiar.

Al adoptar el comportamiento de la otra persona logramos dos cosas: primero que la persona se sienta más cómoda y segura. Segundo al meternos en sus zapatos podemos comprender mejor su punto de vista (Metáfora visual) o su manera de sentir (kinestésica) o de interpretar (Auditiva) la realidad, y así, junto con ella lograr el objetivo propuesto. (Galano)<sup>10</sup>

## **REFRAMING**

### **Concepto de Reframing**

Es uno de los métodos esenciales de modificación de la conducta; si se traduce el término Reframing significa “colocar un nuevo marco” y traducido al español significa reinterpretar; es decir ver las cosas desde otro ángulo o punto de vista.

El Reframing consiste en cambiar el marco interpretativo; es decir cómo se ven las situaciones enfocadas desde la forma como esa interpretada. (Helmut, 1996)

Es una técnica muy adecuada para los casos en que los individuos se quejan de que alguien les produce ciertas reacciones.

En algunos casos conviene mantener los contenidos, transformando solamente los contextos, esto da buenos resultados cuando el individuo se queja de ser o estar excesivamente abrumado por algún problema. Ejemplo: “Estoy demasiado gordo, idiota, etc.”.

El Reframing ha de hacerle ver al cliente que su problema puede ser perfectamente aceptable.

---

<sup>10</sup> Galano, C. (s.f.). Recuperado el 04 de 06 de 2015, de Rapport y Sintonía: <http://www.claragalano.com/ica-tigre/pnl/articulos-publicados/rapport-y-sintonia>

“El sujeto que entendía que su conducta o su problema no es negativo en sí mismo, se sentirá mejor y será capaz de aceptarse tal cual es, con lo que habrá dado el primer paso hacia la transformación <sup>11</sup> (Helmut, 1996)

### **Power Reframing:**

El Power Reframing o reinterpretación enérgica, consiste en sustituir la antigua escala de valores por otra nueva, es la forma más aguda de reinterpretar un contenido.

La reinterpretación de los contenidos es una herramienta básica en los negocios; un requisito indispensable para tener éxito con el reframing de los contenidos es tener aptitudes para enfocar las cosas desde diferentes perspectivas.

El Reframing de los procesos: espacio entre título y párrafo

El modelo más conocido es la reinterpretación en seis etapas (Six-Step-Reframing); la cual se basa en las presuposiciones y no requiere conocer los contenidos.

En este proceso lo fundamental es obtener con precisión y ser capaz de crear un rapport armónico y muy flexible, el cual permita adaptarse tanto a los requerimientos de las personas, como a los del proceso en sí, su objetivo fundamental consiste en aconsejar al individuo sobre el procedimiento más adecuado en cada momento y velando para que no omita ningún paso.

### **Las seis etapas:**

Para iniciar con este proceso es necesario tener los siguientes requerimientos previos:

- ✓ Establecer un rapport armónico
- ✓ Asegurarse de que la persona asume la serie de presuposiciones
- ✓ Asumir que se posee un consciente y un inconsciente

A continuación se enumeran las seis etapas a seguir:

- ✓ Establecer qué patrón conductual se pretende transformar
- ✓ Establecer contacto con la pauta responsable del comportamiento X
- ✓ Separar la intención original del comportamiento
- ✓ Buscar opciones alternativas

---

<sup>11</sup> Helmut, K. (1996). *Fundamentos de la programación neurolinguística*. Málaga: Sirio.

- ✓ Asegurar la adopción de la nueva conducta
- ✓ Establecer la comprobación ecológica

### Ejemplo de Six-Step-Reframing

0. Elegir un comportamiento conflictivo (X) « ¿Tienes algún hábito o comportamiento que quisieras modificar? »

1. Determinar con precisión el comportamiento problemático Ejemplo: « ¿Lo que te molesta es X, específicamente, o cabe la posibilidad de que X sólo constituya una parte del problema? » « ¿Te sientes molesto siempre que aparece X, o sólo a veces? » « ¿Existe alguna situación en la que X sea una reacción adecuada? » « ¿En qué consiste exactamente? »

2. Descubrir la función positiva «Reflexiona acerca de si, tras ese comportamiento y sin que tú seas consciente de ello, pudiera ocultarse una intención positiva.» Si la respuesta es «No sé»:

«Si reflexionaras de forma general acerca de los propósitos positivos que una persona pudiera perseguir con este tipo de conducta, ¿qué ideas se te ocurrirían?» Si vuelve a producirse una valoración negativa, continuar preguntando hasta dar con la función positiva.

3. Disposición a probar otras reacciones « ¿Estás dispuesto a probar otros caminos que cumplan la función positiva en el caso de que éstos sean tan seguros, fáciles y eficaces como X? »

4 . Buscar nuevos caminos «Reflexiona y encuentra tres opciones alternativas que te permitan realizar tu intención positiva de una manera tan adecuada, segura y eficaz como X.»

5. Reparar en las posibles objeciones (chequeo ecológico) «Ahora debes pensar en los posibles inconvenientes que pueden encerrar las nuevas opciones.» Si surgen algunos: «Modifica las opciones hasta que queden libres de objeciones.»

6. Asumir la responsabilidad (situarse en el futuro) « ¿Te sientes capaz de comprobar si funcionan las opciones que acabas de elaborar? » En caso negativo, volver a las fases 5 ó 4. En caso de respuesta afirmativa: « ¿Crees que dará resultado? » Respuesta positiva: «Entonces, ¡lo hemos conseguido!» Respuesta negativa: «¡Déjate sorprender!»

<sup>12</sup> (Mohl, 2006, pág. 231)

<sup>12</sup> Mohl, A. (2006). En *El aprendiz de brujo*. España: Sirio.

## El modelo T.O.T.E

Es un modelo que fue desarrollado por George Miller, Eugene Gak Lanter y Karl Pribran el 1960. TOTE son las iniciales de Test (probar), Operate(operar) y Exit ((salir) que son los cuatro elementos esenciales de un sistema de *feedback*, lo que hicieron los fundadores y los continuadores de la PNL fue modificar el marco TOTE para explicar el hecho de que nuestra experiencia deriva de la codificación sensorial de nuestros sistemas de representación.<sup>13</sup>

**(Malonda, 2015)**

El programa muestra un mecanismo de información que se puede utilizar como una ayuda para resolver problemas, para la creatividad y el desarrollo.

Los mecanismos de información son muy comunes en los procesos automatizados y la PNL aplica el concepto a la conducta, mostrando que si no alcanzamos un resultado deseado debemos hacer algo con el fin de conseguir el éxito.

El TOTE tiene tres elementos:

- ✓ T= Prueba
- ✓ O= Operar
- ✓ E= Salir

El proceso supone un objetivo o resultado y diversas formas de conseguir el objetivo, el mismo que se puede alcanzar intentando diferentes aproximaciones.

El TOTE ayuda a evaluar lo que las personas hacen permitiéndoles más flexibilidad con el fin de conseguir mejores resultados.

Este modelo sostiene que cuando pensamos, implantamos objetivos en nuestra mente, consciente o inconscientemente y desarrollamos una prueba para el momento en que alcancemos el objetivo. En caso de no haber logrado dicho objetivo se realizará una operación, con la intención de modificar el planteamiento y hacer algo que nos acerque a nuestro objetivo, una vez que los criterios de prueba se han satisfecho, es necesario hacia la salida, para iniciar el paso siguiente.

La forma que presenta el modelo se da en tres fases:

---

<sup>13</sup> Malonda, J. (01 de 06 de 2015). Obtenido de <http://www.javiermalonda.com/ehc/el-modelo-p-o-p-s-t-o-t-e/>

**Prueba (1)** Es la primera fase en donde el sujeto/ sistema autónomo establece la meta que desea alcanzar y determina los criterios a utilizar para evaluar si se cumplieron o no los objetivos deseados, el último paso es de vital importancia ya que sin él se corre el riesgo de sobra analizar la situación y nunca llegar a la respuesta definitiva.

**Operación:** Es la segunda fase de este modelo en donde la persona/ sistema autónomo ejecuta el acto según el cual pueda alcanzar sus objetivos previamente planteados. Una vez que esto sucede, se vuelve a la fase de la prueba (testeo).

**Prueba (2)** Es el último punto llamado de inflexión en el cual se comparan los resultados obtenidos con los resultados deseables, si la respuesta es positivo y refleja que se alcanzaron los objetivos o metas apropiadamente se puede decir que el objetivo está satisfecho y sale del circuito, en caso de que no sea así se vuelve a la fase de operación y el proceso sigue hasta que los resultados satisfagan los criterios propuestos.

De esta forma el modelo se vuelve efectivo y crea resultados en cualquier tipo de comunicación sea personal y directa o impersonal o indirecta.

### 2.3 Explicación de la Programación Neurolingüística

Para empezar a explicar que es la Programación Neurolingüística, es necesario conocer que significa cada uno de sus términos.

**Programación:** Proviene de la ciencia del proceso de información bajo la premisa de que la manera en que se almacena, se codifica y se transporta la experiencia es similar a como funciona el *software* en un PC. Suprimiendo actualizando o instalando nuestro *software* mental, podemos cambiar la manera de pensar y como resultado la manera de actuar.

**Neuro:** Proviene de la neurología, la manera en que procesamos la información que nos llega de los cinco sentidos a través del cerebro y el sistema nervioso.

**Lingüística:** Tiene relación con el uso de los sistemas de lenguaje (no solo las palabras), sino todos los sistemas de símbolos incluyendo gestos y posturas para codificar, organizar y atribuir significados a nuestras representaciones internas del mundo y para comunicarnos interna y externamente.

Uniendo todas las palabras se obtiene el término Programación Neurolingüística, que básicamente tiene que ver con los procesos que utiliza para crear una representación interna nuestra experiencia del mundo exterior, de la realidad a través del lenguaje y nuestra neurología.

La Programación Neurolingüística es una forma de psicología aplicada y es un modelo pragmático que brinda herramientas experimentales y cognitivas que facilitan los procesos de comunicación y cambio personal.

Es utilizada ampliamente por terapeutas profesionales, coaches, asesores, mediadores, entrenadores y por otros profesionales que saben que la comunicación es su principal herramienta de trabajo.

La PNL estudia la experiencia humana subjetiva, esto significa que investiga la manera en que nos representamos internamente la realidad y nos movemos en el mundo para lograr los resultados que deseamos.

En conclusión La Programación Neurolingüística propone un conjunto de modelos y técnicas que llevan a la excelencia de la comunicación verbal y no verbal mejorando las relaciones humanas, puesto que conlleva a cambio en la conducta del individuo, ejerciendo a su vez influencias positivas en su entorno. <sup>14</sup>**(Stahl, 2013)**

Es por ello que en la actualidad la PNL está siendo aplicada en todos los ámbitos humanos especialmente en aquellos en los que la comunicación representa una base fundamental para el alcance de los objetivos, lo cual incluye las organizaciones.

## **2.4 Campos de Aplicación**

La Programación Neurolingüística es una ciencia que es aplicada en varios campos debido a sus rápidos y duraderos resultados. <sup>15</sup> **(Serrat, 2005)**

Es utilizado en:

- Empresas
- Negocios

---

<sup>14</sup> STAHL, T. (2013). Introducción a la programación neurolingüística. España: Editorial Pisós Ibérica.

<sup>15</sup> Serrat, A. (2005). PNL Para Docentes. España: Graó.

- Educación
- Publicidad y Marketing
- Deportes
- Política
- Desarrollo y mejora personal
- Salud
- Psicoterapia

A continuación se describirá brevemente cada uno de los campos de aplicación.

**Empresas:** La PNL es una herramienta muy eficaz dentro de las empresas, puesto que ayuda a desarrollar todas las áreas empresariales, desde la comunicación personal o interna hasta la comunicación con clientes y proveedores es decir externa.

**Negocios:** La PNL en los negocios es utilizada desde el momento en que se abre un negocio propio hasta crear nuevas habilidades que ayuden a diferenciarse de otros.

Con la ayuda de las técnicas se puede lograr ser más flexibles, adaptarse a los cambios y a estar alerta de lo que pueda suceder y cómo actuar ante la competencia.<sup>16</sup> **(Serrat, 2005)**

**Educación:** Muy diversas escuelas alrededor del mundo han integrado de manera muy satisfactoria la PNL en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en un contexto práctico y dirigido a resultados y a solucionar problemas pedagógicos. Por otro lado, como reforzador positivo de los procesos de aprendizaje, se ha aplicado para intensificar la creatividad, y el desarrollo de las inteligencias múltiples. Para los docentes ha supuesto una importante herramienta para integrar su trabajo, reforzando positivamente su labor, enriqueciendo las perspectivas de la misma, y facilitándole la creación de nuevos modos de enseñanza adaptados al máximo al alumnado.<sup>17</sup> **(Menfisalud)**

**Publicidad y Marketing:** La PNL hoy en día es muy utilizada en las agencias de publicidad y de marketing, ya que ayuda a los vendedores a tener estrategias con los clientes, es decir copiar tácticas o destrezas de gente exitosa para ponerla en práctica y lograr los resultados deseados, mejorando de esta manera las ventas, además es una herramienta necesaria para construir un camino de confianza a través de secuencias y estrategias disciplinadas

---

<sup>16</sup> Serrat, A, op. cit

<sup>17</sup> Menfisalud. (s.f.). Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.menfisalud.es/programacion-neuroling%C3%BCistica-%28pnl%29.php>

que conllevan a la satisfacción del cliente y la potenciación de la autoestima, ayudando de esta forma a mejorar relaciones interpersonales, sociales, institucionales.

**Deportes:** Las técnicas o herramientas de la PNL aplicadas al Deporte van enfocadas al mejoramiento del desempeño deportivo hasta la eliminación de los impedimentos hacia el logro de marcas y resultados inesperados. Sus estrategias permiten el mejoramiento y aprendizaje de diversos deportes como son: golf, tiro, ciclismo y atletismo, entre otros.

**Política:** La política con enfoque de PNL es generar nuevas actitudes ciudadanas basadas en la construcción de relaciones de comunicación, individuales y colectivas, mediante la generación de niveles de empatía, comunicación y entendimiento de los candidatos con la ciudadanía, como parte de las estrategias electorales, un líder político en PNL debe tener tres cualidades claramente definidas:

1. Agudeza Sensorial
2. Objetivo de vida definido
3. Congruencia

El ejercicio por parte de los candidatos o líderes auténticos permitirá un mayor posicionamiento en los estados mentales de los electores, puesto que se llega mediante estos esquemas a niveles más representativos de reflexión, con certeros mensajes mentales al inconsciente ciudadano.

**Desarrollo y mejora personal:** Las técnicas de PNL ayudan a tener a las personas una buena asertividad, relaciones de pareja, relaciones interpersonales, conflictos, manejo de crisis personales y orientación hacia el éxito, aumento de la autoestima, mejora de las habilidades.

**Salud:** Las técnicas de PNL representan un modelo terapéutico muy eficaz para el restablecimiento del equilibrio cuerpo- mente pudiendo así recuperar y mantener un estado saludable.

Es un método muy utilizado en el tratamiento de fobias, miedos y traumas que pueden desaparecer en dos o tres sesiones de trabajo, entre las enfermedades y problemas que pueden ser tratadas a través de las técnicas de la PNL están las siguientes:

- Ansiedad
- Estrés
- Traumas o fobias
- Falta de confianza y autoestima
- Adicciones
- Bulimia
- Depresión
- Conductas anómalas
- Inhibiciones sociales
- Conductas compulsivas
- Miedos y traumas
- Complejos
- Problemas sexuales
- Ludopatía
- Crisis de vida
- Mejora de calidad de vida
- Recuperación de valores

**Psicoterapia:** La Psicoterapia utiliza las técnicas de PNL para mejorar los procesos mentales, emotivos y conductuales.

En el proceso terapéutico el paciente va desarrollando activamente las transformaciones que se enfocan en sus necesidades y en mejorar su calidad de vida emocional, familiar, social y laboral.

Es una terapia apropiada para todas las edades tanto para niño, adolescente, adulto y tercera edad.

El terapeuta solicita información para hacer la historia clínica y elaborar un diagnóstico sobre síntomas y situación en general del trastorno o comportamiento del paciente, para decidir que herramientas de PNL aplicar en la psicoterapia.

## **2.5 Importancia de la aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística**

Se ha comprobado que en el campo educativo se utiliza frecuentemente las técnicas de PNL; ya que los docentes combinan el impartir conocimientos y a la vez se preocupan por

saber lo que sus alumnos sienten y piensan; creando en ellos una motivación que ayudará a mejorar su rendimiento académico. También es utilizado en test de evaluación los cuales contribuyen a conocer mejor a los estudiantes y ayudarles a elegir carreras acorde a sus aptitudes, destrezas enfocadas en sus emociones y habilidades sociales.

Se ha demostrado que las personas están comunicando todo el tiempo, mayormente de forma no verbal. Ya sea con un suspiro, una sonrisa, con el ángulo del cuerpo se está dando cierto tipo de comunicación a las demás personas y es probable que alguien lea algo a partir de dichos gestos. La PNL busca que las personas utilicen este tipo de comunicación como una poderosa herramienta a su favor para poder transmitir de manera no verbal un mensaje deseado, o incluso poder llegar a leer "lo que las otras personas están pensando y sintiendo, lo cual puede llegar a ser de gran ayuda para cualquier ejecutivo"<sup>18</sup> (Alder, 2002)

La implementación de la PNL en las organizaciones mejora el comportamiento interpersonal e intrapersonal en la organización, cooperando con el desarrollo de un clima organizacional de confianza. A la vez es útil para obtener contratos de clientes importantes al reconocer sus estados emocionales y establecer un compenetración con los mismo.<sup>19</sup> (Tripathi, 2012)

## **2.6 Inteligencia Emocional enfocada a la aplicación de la Programación Neurolingüística**

La Inteligencia Emocional nace a partir del año 1904, cuando Alfred Binet realizó un test que pretendía medir la inteligencia del ser humano, en el cual se evaluaba a las personas en el ámbito matemático y lingüístico y de acuerdo a estos resultados se clasificaba a las mismas de acuerdo a su coeficiente intelectual.

En 1983 un psicólogo de la Universidad de Harvard, llamado Howard Gardner, se fue en contra de la teoría de la inteligencia única, puesto que para él esta tenía una visión limitada de lo que la inteligencia representaba para el ser humano, al mismo tiempo que afirmó "que el ser humano posee ocho inteligencias: lingüística, lógico-matemática, espacial, física, musical, intrapersonal, interpersonal y natural.

---

<sup>18</sup> Alder, H. (2002). En PNL para la empresa. Madrid:EDAF S.A.

<sup>19</sup> Tripathi, H. (2012). Neuro-Linguistic Programming: A Tool for Developing Behavioral Skills and Competencies.

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo cognoscitivo que busca describir como emplean los individuos sus inteligencias para solucionar problemas y elaborar productos y como actúa la mente sobre el contenido del mundo.<sup>20</sup> **(Merino, 1998)**

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones de nuestro planeta, en forma de tiras cómicas, programas educativos, juguetes que dicen contribuir a su desarrollo o anuncios clasificados de personas que afirman buscarla en sus parejas. Incluso la UNESCO puso en marcha una iniciativa mundial en 2002, y remitió a los ministros de educación de 140 países una declaración con los 10 principios básicos imprescindibles para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. No en vano, la Harvard Business Review ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una noción arrolladora, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Revelando de forma esclarecedora el valor subestimado de la misma, la directora de investigación de un head hunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedida por su falta de inteligencia emocional, una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebato emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que el estrés estupidiza a la gente. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra. En el caso de la aeronáutica, se estima que el 80% de los accidentes aéreos responde a errores del piloto.<sup>21</sup> **(Goleman, 2012)**

Luego del preámbulo sobre la historia de la Inteligencia Emocional, se puede establecer que todas las personas nacemos con un temperamento determinado, los primeros años de vida tienen un efecto determinante en nuestra configuración cerebral y, en gran medida, definen el alcance de nuestro repertorio emocional, las empresas y los profesionales que quieran lograr el éxito en el entorno de especialización y diversidad que caracteriza al mundo actual deben tener consciencia de sus emociones y dotarlas de inteligencia, existe una estrecha relación entre la Programación Neurolingüística y la Inteligencia Emocional; ya que ambas buscan el bienestar y crecimiento personal de los individuos, a través de técnicas y

---

<sup>20</sup> Merino. (1998). El aprendizaje de la paz. Colombia: Magisterio.

<sup>21</sup> Goleman, D. (2012). Inteligencia Emocional. España: Kairós.

competencias que permitan cultivar el autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y las habilidades sociales como el liderazgo, resolución de conflictos, establecimiento de vínculos, colaboración, cooperación, habilidades de equipo y aceptación al cambio, todo ello para obtener objetivos extraordinarios en cualquier ámbito en el cual se apliquen dichas técnicas.

### 2.6.1 Tipos de Inteligencia Emocional.

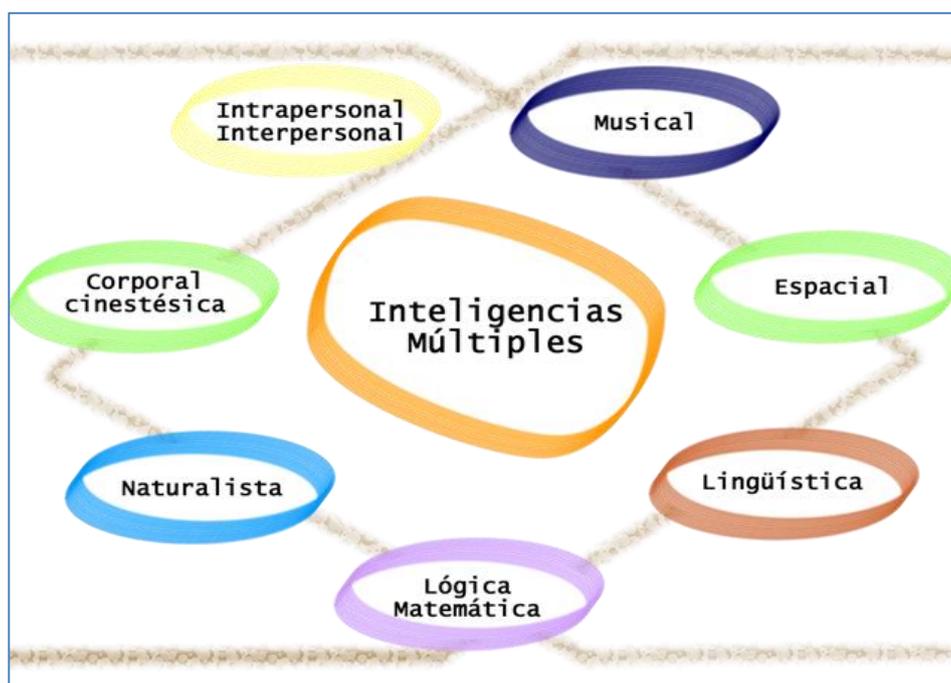


Figura 1 Tipos de inteligencia emocional  
Fuente: <http://cafeconvoz.org/inteligencia-emocional/>

La inteligencia emocional según la teoría de Gardner está basada en “Inteligencias múltiples” que se agrupan en 9 que son:

- Inteligencia verbal - lingüística
- Inteligencia musical
- Inteligencia lógica matemática
- Inteligencia espacial
- Inteligencia corporal – kinestésica
- Inteligencia emocional
- Inteligencia intrapersonal
- Inteligencia interpersonal
- Inteligencia naturalista o ecológica

**Inteligencia verbal - lingüística:** Esta inteligencia es considerada una de las más importantes, ya que se la utiliza en varias actividades del ser humano y es caracterizada por la utilización de los dos hemisferios del cerebro; está relacionada con la capacidad verbal, el lenguaje y las palabras.

Esta inteligencia incluye la habilidad para manipular la sintaxis o significados del lenguaje o usos prácticos del mismo.

**Inteligencia musical:** Está basada en la capacidad de percibir, transformar y expresar las formas musicales, es conocida comúnmente como “buen oído”, y es característica innata de los músicos, cantantes y bailarines, la misma que necesita ser estimulada y configurada para desarrollar todo su potencial.

**Inteligencia lógica matemática:** Esta inteligencia tiene la capacidad de usar los números de manera efectiva y razonar adecuadamente, se dice que las personas que utilizan esta inteligencia usan el hemisferio lógico del cerebro y tienen la sensibilidad a los esquemas y reacciones lógicas.

**Inteligencia espacial:** Este tipo de inteligencia está basado en la habilidad para percibir de manera exacta el mundo visual – espacial y es utilizada por los profesionales en arquitectura, el diseño y la decoración, arquitectura, esta inteligencia incluye la sensibilidad al color, la línea, la forma y el espacio.

**Inteligencia corporal – kinestésica:** Este tipo de inteligencia la tienen las personas que utilizan su cuerpo para resolver problemas o realizar actividades es muy utilizado por los deportistas, cirujanos y bailarines.

**Inteligencia emocional:** Está relacionada con la capacidad humana para resolver problemas relacionados con las emociones, los cuales son importantes a la hora de tomar decisiones; las mismas que se eligen a través del estado anímico, sentimientos.<sup>22</sup>

**(Tenenbaum, 1994)**

**Inteligencia intrapersonal:** Esta inteligencia es una de las más utilizadas en cualquier ámbito de nuestras vidas; sirve para tener una imagen clara y precisa de nosotros mismos,

---

<sup>22</sup> Tenenbaum, J. y. (1994). Excelencia mental. Barcelona: Robin Book.

para poder comprender las necesidades y características como también las cualidades y defectos sin tratar de minimizarlos o maximizarlos.

**Inteligencia interpersonal:** Esta inteligencia es muy importante ya que la mayoría de actividades que se realizan en el diario vivir dependen de la inteligencia interpersonal. Permite entender a los demás a través de la capacidad de manejar las relaciones humanas y la empatía, tratando de ponernos en el papel de la otra persona, reconociendo sus motivaciones, razones y emociones

**Inteligencia naturalista o ecológica:** Es la habilidad para entender el mundo natural, las personas que poseen esta destreza son observadores y amantes de la exploración y experimentación del entorno natural; quienes utilizan esta inteligencia son los profesionales en biología, herbolarios, veterinarios, ornitólogos, ambientalistas entre otros.

## **2.7 La Comunicación como ayuda fundamental en la aplicación de los modelos de Programación Neurolingüística, para lograr resultados efectivos en las Organizaciones**

La comunicación es una herramienta esencial en cualquier ámbito de la sociedad, puesto que dependemos de ella para poder dar a conocer nuestras ideas y puntos de vista hacia las demás personas, intercambiando de esta forma opiniones, actitudes, emociones, deseos, requerimientos, etc.

La Programación Neurolingüística propone un conjunto de modelos y técnicas que llevan a la excelencia de la comunicación verbal y no verbal, mejorando las relaciones humanas y logrando cambios de conducta de los individuos, los que a su vez ejercen influencias positivas en su entorno.

En la actualidad la PNL está siendo aplicada en todos los campos en los cuales se desenvuelven los seres humanos; especialmente en las organizaciones donde la comunicación representa una base fundamental para el alcance de los objetivos.

La PNL ayuda a las personas a modificar su mapa mental y a corregir las barreras psicológicas de la comunicación, permitiéndole comprender las percepciones de otras personas de acuerdo a sus mapas mentales, facilitando la comunicación y permitiendo influir en ellas.

Otro tipo de comunicación es la verbal, la misma que se puede mejorar con las técnicas de la PNL, ya que por lo general muchas personas sienten pánico al hablar en público; ya sea por el temor de hacer el ridículo, sentir el rechazo o por sentirse inferior frente al auditorio, entre otros factores que dificultan establecer buenos vínculos entre las personas; aplicando la PNL se pueden eliminar filtros y limitantes que entorpecen la comunicación.

### **2.7.1 Conceptos básicos de comunicación.**

**La comunicación:** El acto de comunicar es un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma de sus objetivos sean aceptados en la forma prevista<sup>23</sup> (Dasí, 2000, pág. 276)

**La comunicación:** Puede ser definida como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas<sup>24</sup> (Morales, 2000, pág. 415)

**La comunicación:** Es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos<sup>25</sup> (Freijeiro, 2011)

**La comunicación:** Es un proceso continuo porque se reciben y envían mensajes en forma permanente<sup>26</sup> (Brandolini, 2009)

**La comunicación:** La comunicación es un proceso durante el que fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que otro proceso similar o paralelo de comprensión se construye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje<sup>27</sup> (Marin, 1997)

**La comunicación:** Es el proceso de compartir información con otros individuos, la información se utiliza aquí para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros. En general la comunicación implica una persona que envía un

---

<sup>23</sup> Dasí. (2000). Comunicación y Negociación Comercial. Madrid: Esic.

<sup>24</sup> Morales. (2000). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión.

<sup>25</sup> Freijeiro. (2011). Técnicas de comunicación : La comunicación en la empresa. Bogotá: Ediciones de la U.

<sup>26</sup> Brandolini. (2009). Comunicación interna Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: Crujia.

<sup>27</sup> Marin. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

mensaje a una o más personas, lo cual genera que todos lleguen a una comprensión común del mensaje<sup>28</sup> (Compañías, 2003)

**La comunicación:** Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno<sup>29</sup> (Collado, 2012)

**La comunicación:** La comunicación es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentidos o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.<sup>30</sup> (Fonseca, 2000)

**La comunicación:** Es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte<sup>31</sup> (Stanton, 2007)

### 2.7.2 Los componentes de la comunicación.

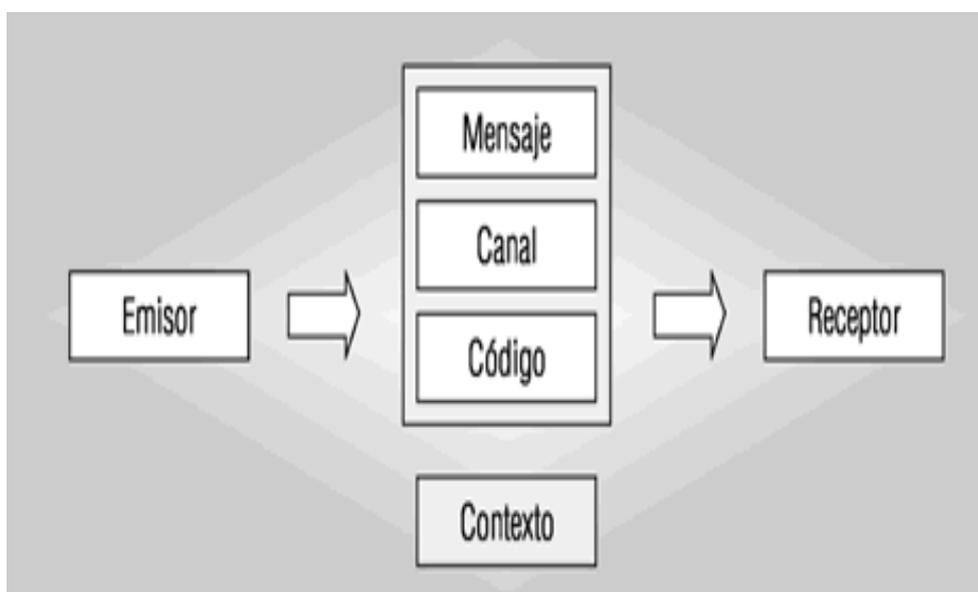


Figura 2 Los componentes de la comunicación

**Fuente:** Mérida Ignacio (2015) <http://argos.portalveterinaria.com/noticia/6581/articulos-archivo/el-proceso-de-la-comunicacion-y-sus-componentes.html>

<sup>28</sup> Compañías. (2003). *Cultura y comunicación en la empresa*. Ecuador.

<sup>29</sup> Collado. (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas S.A.

<sup>30</sup> Fonseca. (2000). *comunicación Oral Fundamentos y práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.

<sup>31</sup> Stanton. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: MacGraw-Hill Inbteramericana.

Para que exista una excelente comunicación entre las personas es necesario seguir algunas directrices; las mismas que ayudan a canalizar de manera eficaz los objetivos, mediante los cuales podemos transmitir nuestras emociones, dar a conocer nuevos sucesos, establecer compromisos creando de esta manera nuevas posibilidades de intercambio de sentidos e interpretaciones.

En 1948 Claude Shannon, un ingeniero en telecomunicaciones, publicó un trabajo bajo el título “Una Teoría Matemática de la Comunicación”, dando origen a este marco conceptual conocido como “modelo lineal de la comunicación”. Esto es: un Emisor envía un Mensaje a un Receptor a través de un Canal (aire, papel, ondas hertzianas). Esto ocurre en una determinada situación o Contexto y el mensaje está inscrito en un determinado Código (idioma castellano, código Morse, etc.). <sup>32</sup>(Anzorena, 2012)

Los componentes que intervienen en la comunicación son los siguientes:

Emisor, Receptor, Código, Canal, Mensaje y Contexto.

A continuación se presenta una breve conceptualización de los mismos:

**Emisor:** Es aquel que transmite la información, puede ser un individuo, un grupo o una máquina.

Es muy importante la función del emisor en el proceso de la comunicación, puesto que es su responsabilidad instaurar un código significativo para el receptor, así como también establecer que la información a enviar se dé por los canales apropiados para obtener los mejores resultados.

Es la persona que toma la iniciativa de comunicar. Debe elaborar un proceso personal interno, que es de codificar sus ideas y pensamientos al estructurar su mensaje, para posteriormente transmitirlo al receptor. La codificación de sus ideas las realizará generalmente en base a signos verbales o gráficos. No necesariamente debe estar presente el receptor.<sup>33</sup> (Fernando, 1996)

**Código:** Es el conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

---

<sup>32</sup> Anzorena. (2012). El arte de comunicarnos: Conceptos y técnicas para una comunicación . Ediciones Lea S.A.: Buenos Aires.

<sup>33</sup> Fernando, D. (1996). Comunicación y negociación un ejemplo práctico. Madrid: Esic.

El código como elemento de la comunicación es conocido como un conjunto de signos y símbolos que deben ser impartidos por el emisor y el receptor de un mensaje para que el mismo sea comprendido, es muy importante que el código empleado sea claro y preciso para que sea captado en su totalidad.

Es el conjunto de normas, lenguaje y símbolos empleados, que sirven para articular y transmitir el mensaje, de forma que sea comprensible tanto para el emisor como para el receptor. En la comunicación impersonal es preciso que el receptor tenga un código común con el emisor, en una palabra, que se transmitan con el tiempo, idioma, de lo contrario, si utilizaran distintos significados de código, sería imposible que se comunicaran.<sup>34</sup> (Fernando, 1996)

Canal: Es el vehículo o método de difusión que se utiliza para transportar o enviar el mensaje. Es el soporte físico necesario para que pueda llegar el mensaje del emisor al receptor por medio de canales fisiológicos y tecnológicos.

Sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar o reproducir los mensajes elaborados por un emisor y es el instrumento que ayuda a recorrer las señales desde un emisor hasta un receptor.

Es el medio a través del cual se emite el mensaje desde el emisor al receptor. En la comunicación interpersonal el canal utilizado es el oral – auditivo y el gráfico visual, ya que intervienen tanto la comunicación verbal como la no verbal, dando un significado más completo al mensaje<sup>35</sup> (Fernando, 1996)

Mensaje: Es el elemento fundamental de la comunicación, ya que solo a través del mensaje puede generarse el fenómeno comunicativo, para que la comunicación se maneje de manera adecuada es necesario que ambas partes reconozcan y comprendan el lenguaje en el que el mensaje está establecido.

En este sentido el lenguaje puede ser no solamente el idioma, sino también los símbolos, las señas o gestos que se estén transmitiendo.

Es el conjunto de las diferentes ideas de información transmitidas por el emisor mediante claves, símbolos o imágenes, cuyo significado materializará el emisor. La interpretación del

---

<sup>34</sup> Fernando, D, op. cit

<sup>35</sup> Fernando, D, op. cit

mensaje estará en función de la recepción producida, del marco de referencia, contenidos internos del receptor y su capacidad receptiva.<sup>36</sup> (Fernando, 1996)

Contexto: Son las circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

El contexto es muy importante en la comunicación, pues las variaciones de un mismo lenguaje y las diferencias culturales hacen que aquello que para unos es correcto, para otros pueda no serlo, por ello el mismo se lo debe analizar muy bien cuando se va a hablar con otra persona, escuchar una canción, ver una película, leer un libro etc.

Es la situación particular del ambiente donde se desarrolla la comunicación. Este contexto general, determinará en gran parte la imagen e interpretación que se dará al mensaje. Constituye todo el entorno en que se produce la comunicación; son los aspectos psicológicos de las personas; el lugar y el ambiente; los aspectos sociológicos; los medios físicos utilizados, etc. <sup>37</sup> (Fernando, 1996)

### 2.7.3 Interferencias y barreras en la comunicación.



Figura 3 Barreras de la comunicación

La comunicación en la vida diaria es muy utilizada, puesto que las personas se comunican siempre por diversos motivos; ya sea de manera hablada, escrita o por los diferentes medios tecnológicos como son el teléfono, la videoconferencia, el correo electrónico, las redes sociales, etc.

---

<sup>36</sup>.Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

De tal modo que es importante considerar que para mantener una excelente comunicación es necesario incorporar técnicas y estrategias que contribuyan a mantener un diálogo fluido, pero sobre todo claro y preciso; aunque no siempre se lo puede lograr, puesto que existen barreras o interferencias que obstaculizan la comunicación, llegando a distorsionar o impedir total o parcialmente el mensaje.

Por ello es preciso tomar en cuenta y comprender las diversas barreras que dificultan la comunicación.

Para una mejor comprensión de las barreras que existen, se las ha agrupado de la siguiente forma:

- Barreras semánticas
- Barreras fisiológicas
- Barreras psicológicas
- Barreras físicas
- Barreras administrativas

**Barreras semánticas:** Tienen relación con el significado de las palabras; cuando al momento de comunicarse no se precisa su sentido; lo cual puede ocasionar que se preste a diferentes interpretaciones que pueden estar ligados a contextos culturales, influyendo en una deformación o deficiencia del mensaje.

**Barreras fisiológicas:** Están relacionadas con los mensajes emitidos por personas con deficiencias físicas (voz débil, pronunciación defectuosa, sordera, problemas visuales, etc.), las mismas que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje.

**Barreras psicológicas:** Se presentan cuando el emisor o receptor envían un mensaje, que puede estar ligado a situaciones psicológicas relacionados con estados emocionales como: temor, tristeza, alegría, agrado o rechazo, prejuicios, etc.

**Barreras físicas:** Son generadas por circunstancias que se presentan en el medio ambiente que dañan u obstaculizan la comunicación, estos pueden ser por: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje a través de la televisión, grabadora, micrófono, teléfono, etc.

**Barreras administrativas:** Son originadas por la falta de planeación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor, sobrecarga de información.

## **2.8 La Cultura Organizacional**

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización; sirve de marco de referencia para los miembros de la organización y da las pautas de acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de la organización;

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más la cultura organizacional, es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos.<sup>38</sup> (Chiavenato, 2009)

El clima de trabajo ideal debe contar con libertad para ejecutar, aprender de los errores, bridar opiniones y consultar información; es decir debe existir una buena comunicación entre sus miembros; puesto que es el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente.

Es muy importante que exista un clima laboral adecuado para que el personal trabaje de manera eficiente y productiva; se debe tomar en cuenta que el clima organizacional es una inversión a largo plazo; ya que el personal valora y está satisfecho con el lugar donde labora y pasa durante la mayor parte del día, lo cual es conveniente para la organización, ya que la gente es el capital más importante de la organización.

Se debe realizar constantemente una medición del clima laboral para monitorear el grado de satisfacción del personal y de este modo tomar las medidas preventivas o correctivas ante situaciones que pongan en peligro a la empresa.

---

<sup>38</sup> Chiavenato. (2009). Introducción a la teoría general de la Administración. México: Magraw-Hill Interamericana.

## **2.9 Crisis de la comunicación**

Es la comunicación, interna y externa, que desarrolla una organización cuando se ve involucrada en una situación especial que la afecta generalmente de modo negativo.

### **2.9.1 Pasos para gestionar la crisis de la comunicación.**

- La gestión de una crisis es, en gran medida, la gestión de su comunicación. No eluda nunca la gestión de la misma, por muy urgentes que sean otras tareas. Es fundamental que todo el mundo esté bien informado (se evitara los rumores generados por la falta de información), que los implicados se sientan escuchados (evitara de esta manera que encuentren otros altavoces donde expresarse como, por ejemplo, los medios de comunicación) y que la información llegue a las personas que tenga que llegar en los plazos acordados. Si la crisis se ha generado de manera involuntaria y no hay mala fe, conseguirá evitar la gestación de gran parte de los problemas con que tan solo gestione la comunicación durante la misma.
- Atienda a todo el mundo que demande información. Si esto no es posible, habilite los medios para que esto suceda. Puede, por ejemplo, habilitar una sección de preguntas frecuentes en la Web. La mayoría de las preguntas y dudas estarán repetidas y podrá derivarlas a la Web o simplemente evitarlas.
- En cualquier caso, es muy posible que los periodistas busquen información por otros cauces. Sera conveniente que nombre un portavoz y que a todo el personal de la organización le quede clara la idea de que solo esa persona puede responder preguntas o facilitar información sobre el estado de las gestiones en relación a la crisis.
- En la gestión de las crisis no es importante solo la eficacia y acierto de las medidas adoptadas sino la rapidez con la que se tomen. En el caso de que espere a tener toda la información que necesite para poder tomar una decisión, nunca llegara a tomarla. En general, conseguir el primer grueso de información resulta relativamente fácil pero una pequeña porción más de información resulta mucho más costosa y le llevara mucho más tiempo. Por eso, aun cuando no haya conseguido reunir toda la información relevante, llegara un momento que tendrá que tomar una decisión. Tómela lo antes posible porque dirigir consiste en tomar decisiones aun cuando

pueda equivocarse más que en no tomarlas para no equivocarse.<sup>39</sup> **(Fernández, 2007, pág. 234)**

## **2.10 Comunicar para mejorar la calidad**

Otro reto para los comunicadores en las organizaciones actuales es servir de facilitadores de los procesos de gestión de calidad. Estos procesos van de la mano de un cambio cultural. En "Comunicar para mejorar la calidad", se afirma que gestión de la calidad y gestión de la comunicación no se pueden entender por separado. Los esfuerzos por mejorar la comunicación al interior de las organizaciones para convertirlas en empresas innovadoras, cambiantes y propensas a aprender, es decir, empresas inmersas dentro de los esquemas contemporáneos, conducen necesariamente a la aplicación de los principios de la calidad total. Así mismo, la gestión de la calidad hace indispensable la apropiada utilización de la comunicación. En este sentido, temas como cambio cultural, clima organizacional, gestión del conocimiento, formación y mejora-miento continuo saltan a los primeros ordenes de la gestión de las empresas modernas. Todos estos temas competen directamente a los comunicadores, quienes están ganando terreno como propiciadores de las organizaciones orientadas a la calidad total, condición necesaria en la sociedad del siglo XXI.<sup>40</sup> **(Ocampo, 2011, pág. 18)**

## **2.11 Importancia de la Comunicación en las organizaciones**

El fenómeno organizativo es una de las muchas realidades sociales que han sido posibles gracias a la capacidad de comunicación del ser humano. Si definimos la organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para conseguir unos objetivos comunes, no cabe duda de que la comunicación es la esencia misma de la actividad organizativa; sin ella no podría existir organización. Esta simbiosis organización- comunicación atraviesa todos los niveles en los que se pueden analizar las actividades que se desarrollan en el ámbito organizativo; asimismo, está presente en los diversos procesos y comportamientos que se llevan a cabo en este contexto.

Podemos afirmar que la comunicación es un proceso imprescindible no solo para el buen funcionamiento Interno de una empresa, sino también para la mejora de su competitividad y de su adaptación a los cambios del entorno, pues esta facilita el logro de los objetivos

---

<sup>39</sup> Fernández. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. España: Narcea.

<sup>40</sup> Ocampo. (2011). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe.

básicos de una organización que deben ir dirigidos, fundamentalmente, a la satisfacción de sus propias necesidades y las de los clientes, internos y externos, relacionados con ella. Así pues, solo por medio de la comunicación es posible coordinar y controlar las actividades de los diferentes miembros que componen la organización.

En este sentido, el proceso de comunicación es esencial para incrementar la motivación de los trabajadores, ya que permite a estos aclarar sus metas laborales y acceder a los ámbitos superiores de la empresa, haciendo llegar a la dirección sus propias aportaciones, sus quejas y sus sugerencias acerca de los métodos de trabajo. Asimismo, no menos importante es su papel mediador en el bienestar psicológico y social de los trabajadores..<sup>41</sup>  
**(Rodríguez, 2004, pág. 179)**

---

<sup>41</sup> Rodríguez. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

## **CAPITULO III**

### **3 METODOLOGÍA APLICADA**

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

Se utilizó técnicas cualitativas en la investigación que ayudaron a visualizar la realidad del departamento de gestión tributaria, por qué posee una ineficiente comunicación, lo que no facilita el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la institución.

Por medio de la investigación en la institución se ha podido notar los problemas que le acogen, sabiendo si la hipótesis es aplicable y real, por ello se investigó a los funcionarios del departamento.

### **3.2 Modalidad Básica de Investigación**

La investigación se llevó cabo por medio de las siguientes modalidades de investigación:

#### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.**

Se realizó esta investigación documental, ya que se investigó en revistas, libros, tesis, monografías e Internet, los temas relacionadas con el problema objeto de estudio, de esta manera se recopiló la información necesaria que, para buscar una solución al problema que presenta el Departamento de Gestión Tributaria

### **3.3 Investigación de Campo**

Se realizó porque la investigadora tuvo contacto directo con la situación real de la entidad, la finalidad fue recolectar y registrar datos que se relacionan con el tema de investigación, utilizando herramientas necesarias como la encuesta a los integrantes de departamento.

### **3.4 Nivel o Tipo de Investigación**

- **Analítico:** Se utilizará el proceso de análisis de todo cuanto material sirva como fuente bibliográfica; buscando temas simples se llegará a un todo; es decir que se irá de lo simple a lo complejo.
- **Inductivo:** Se empleará este método en la investigación logrando ponerse en contacto directo con la realidad de las cosas, tomando pequeñas muestras aleatorias de la población para obtener resultados generales haciendo de casos particulares a lo general.

- **Histórico:** Este método se aplicará en este trabajo investigativo, puesto que obtendremos información lógica, confiable y ordenada cronológicamente de los hechos ocurridos en el transcurso del tiempo, se revisará reseñas históricas del Área de Control de Omisos del Departamento de Gestión Tributaria del Servicio de Rentas Internas.
- **Lógico:** En el trabajo investigativo se recurrirá a este método ya que toda información recopilada deberá ser lógica, razonable, metódica y bien organizada, para obtener un trabajo óptimo.
- **Descriptivo:** Se utilizará el método descriptivo en la elaboración de la investigación, en todo momento; ya que se irá describiendo cada uno de los temas a tratar.
- **Explicativo:** Este método será aplicado prácticamente en todo el trabajo investigativo; puesto que se irá explicando paso a paso cada uno de los puntos a tratarse en el mismo.

### 3.2. Población y Muestra

Se realizará la encuesta a los integrantes del departamento de Gestión Tributaria que da un total de 25 personas, en este caso no se realizará el cálculo del tamaño de la muestra por ser pequeña la población.

Tabla 1 Población y muestra

Número de personas	Cargo
1	Jefe de Área
3	Supervisoras de Equipos
20	Analistas Tributarios
1	Recepcionista
25	Total

Fuente: Área de Control de Omisos del Departamento de Gestión Tributaria del Servicio de Rentas Internas.  
Elaborado por: María Elena Albarracín

### 3.5 Recolección de la Información

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de recolección de información y con los siguientes instrumentos.

Tabla 2 Recolección de la Información

<b>Tipos de información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de recolección de información</b>
1. <b>Información secundaria</b>	1.1. Análisis de documentos	1.1.1 Libros, internet, revisas,
2. <b>Información primaria</b>	2.1 Encuesta	2.1.1. Cuestionario

Elaborado por: María Elena Albarracín

### 3.6 Procesamiento de la Información

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada al departamento de Gestión Tributaria de la Regional Norte del Servicio de Rentas Internas, de la ciudad de Quito.

## ENCUESTA APLICADA A LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TRIBUTARIA DE LA REGIONAL NORTE DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, DE LA CIUDAD DE QUITO

### 1. ¿Cuál es la relación que tiene usted con sus compañeros de trabajo?

Tabla 3 Relación con los compañeros de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	8
Buena	8	32
Regular	15	60
Mala	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

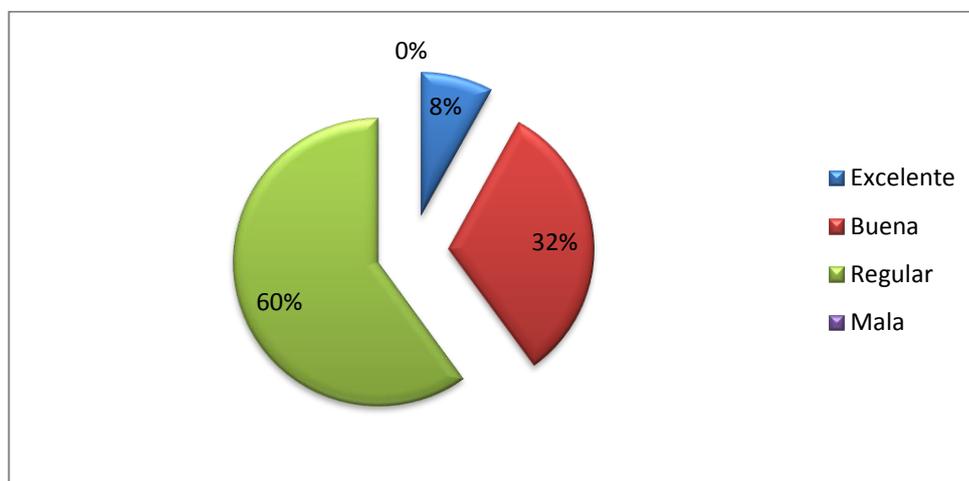


Figura 4 Relación con los compañeros de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

De los 25 empleados encuestados 2 personas que representan el 8% indican que es excelente la relación que tienen con sus compañeros de trabajo, mientras que las 8 personas que corresponde el 32% mencionan que es Buena y las 15 personas que corresponde al 60% opinan que es regular.

### Interpretación

Según los resultados obtenidos se puede apreciar que la mayoría de encuestados indican que la relación que tienen con sus compañeros de trabajo es regular cual afecta el clima organizacional del departamento, es fundamental que las personas vean a las otras como seres humanos con vida privada dispuestos a compartir momentos más allá de la rutina del trabajo; solo así aflorarán relaciones sociales sólidas que redundarán en un ambiente tal que permitirá obtener niveles de desempeño extraordinarios.

## 2. ¿Estaría dispuesto a cambiar conductas que le molestan a los demás?

Tabla 4 Cambiar conductas que les molestan a los demás

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80
No	5	20
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: María Elena Albarracín

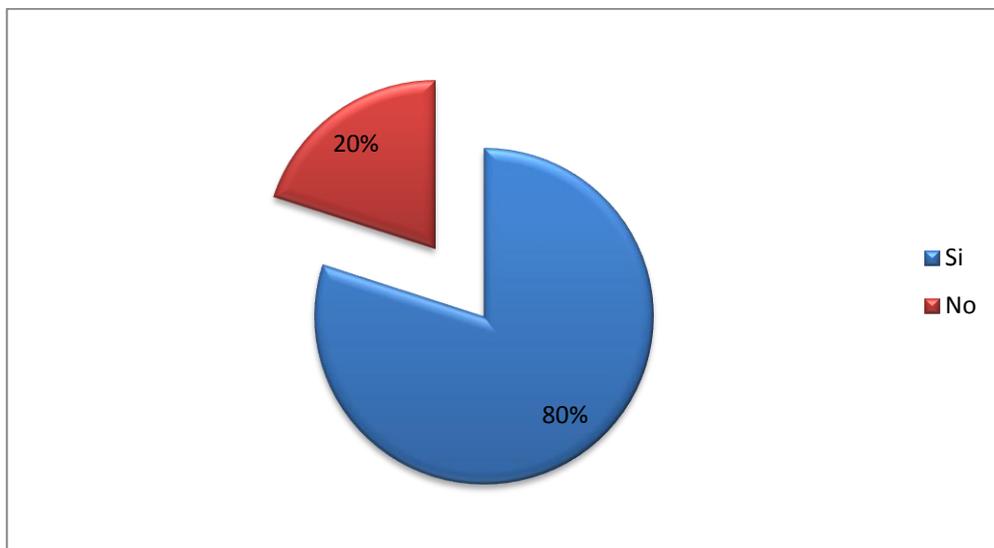


Figura 5 Cambiar conductas que les molestan a los demás

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

Del 100% de las personas encuestadas 20 que representan el 80% respondieron que Si estarían dispuestos a cambiar conductas que le molestan a los demás y 5 personas que equivalen al 20% mencionan que no.

### Interpretación

La mayoría de los empleados indican que Si estarían dispuestos a cambiar conductas que le molestan a los demás, lo cual beneficia al entorno en que se realiza las actividades laborales del departamento, ya que ellos reconocerían que están actuando mal en algunas cosas y están dispuestos a corregirlas con lo cual se lograra obtener eficientes relaciones entre compañeros de trabajo.

### 3. ¿Cree usted necesario mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje. ?

Tabla 5 Mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	96
No	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

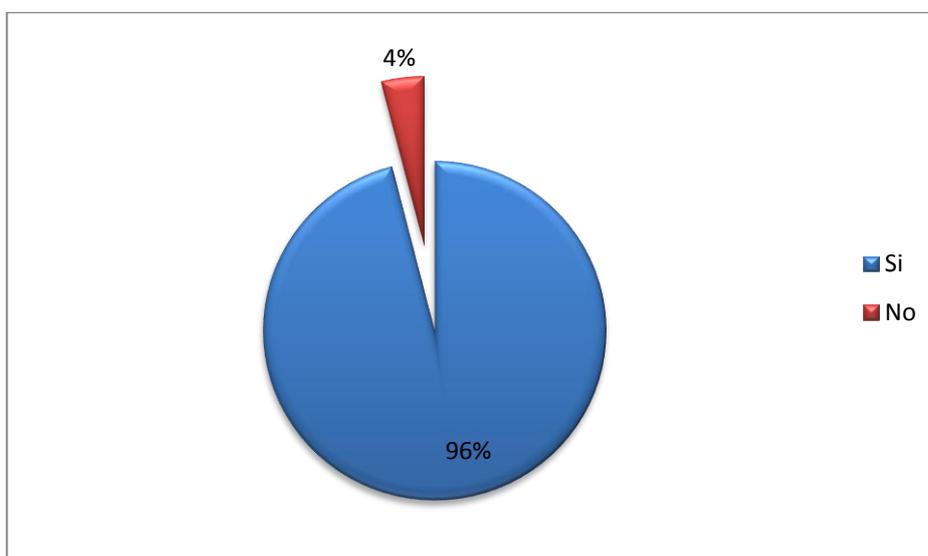


Figura 6 Mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

#### Análisis

Del 100% de las personas encuestadas 24 personas que representan el 96% respondieron que si es necesario mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje y 1 personas que equivalen al 4% mencionan que no.

#### Interpretación

Se puede observar que la mayoría de los empleados consideran que si es necesario mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje, lo cual creará un ambiente agradable de trabajo y se lograra una comunicación basada en el respeto y de manera educada, evitando un mal manejo del lenguaje.

#### 4. ¿Que considera usted que genera la falta de información entre funcionarios?

Tabla 6 Que genera la falta de información entre funcionarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Conductas y actitudes negativas	13	52
Falta de confianza	2	8
Desinterés	3	12
Incertidumbre	1	4
Todas las anteriores	7	28
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

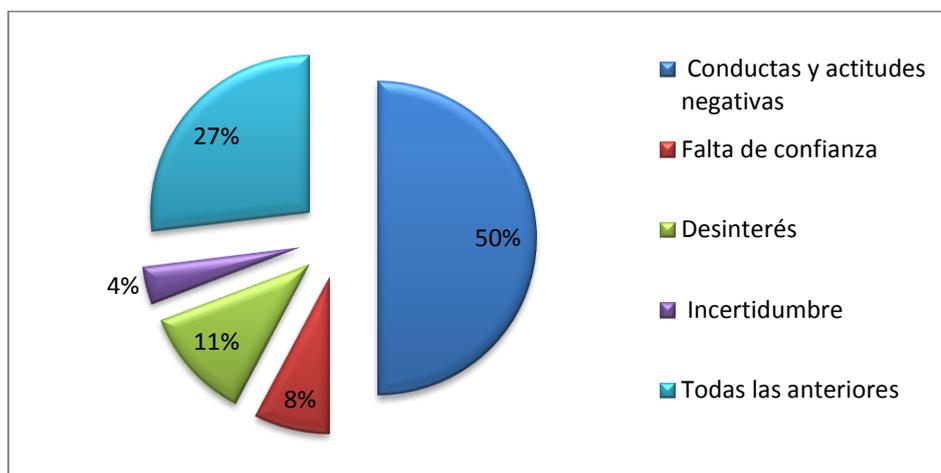


Figura 7 Que genera la falta de información entre funcionarios

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

#### Análisis

Según las encuestas aplicadas 13 personas que equivalen al 52% manifiestan que la falta de información entre funcionarios genera conductas y actitudes negativas, por otro lado 2 personas que representan el 8% respondieron que genera falta de confianza, 3 personas que corresponden al 12% dijeron que genera el desinterés, 1 persona que pertenece al 4% indicó que genera incertidumbre y 7 personas que representan el 28% dicen que son todas las anteriores.

#### Interpretación

Por lo tanto la mayor parte de encuestados mencionan que la falta de información entre funcionarios genera conductas y actitudes negativas, por lo cual es necesario aplicar el modelo de programación neurolingüística para corregir estas falencias en el departamento.

**5. ¿Está usted de acuerdo en conocer técnicas de Programación Neurolingüística para aplicarlas a sus relaciones interpersonales?**

Tabla 7 Técnicas de Programación Neurolingüística

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	100
En desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

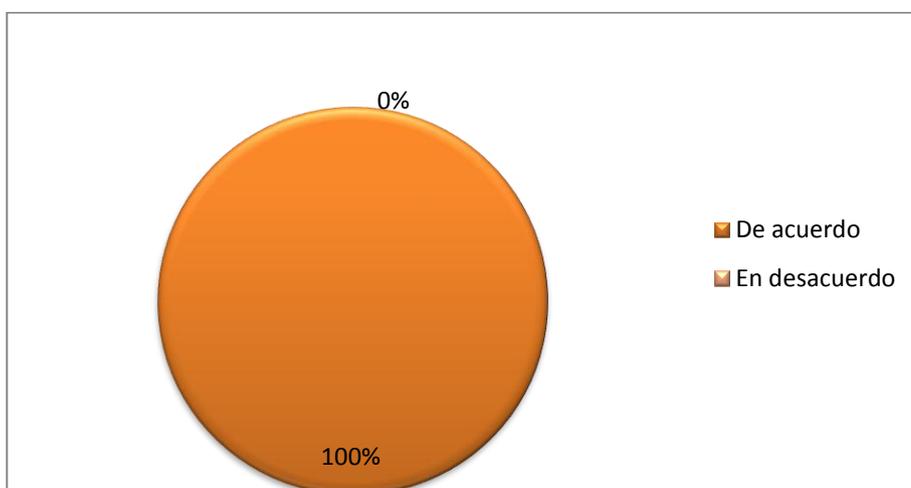


Figura 8 Técnicas de Programación Neurolingüística

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### **Análisis**

De un total de 25 encuestados, el 100% de las personas encuestadas están de acuerdo en conocer técnicas de Programación Neurolingüística para aplicarlas a sus relaciones interpersonales.

### **Interpretación**

Todas las personas encuestadas están de acuerdo en conocer técnicas de Programación Neurolingüística para aplicarlas a sus relaciones interpersonales, es de suma importancia su aplicación, conociendo que la PNL nos muestra cómo podemos pensar mejor, y así, alcanzar mayores y mejores resultados, además ayudará a comunicarse, interior y exteriormente, de un modo que pueda establecer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia.

6. ¿En qué aspectos de su personalidad sería más notorio el impacto de la Programación Neurolingüística?

Tabla 8 Aspectos de su personalidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Temperamento	13	52
Carácter moral	3	12
Inteligencia	8	32
Constitución física	1	4
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

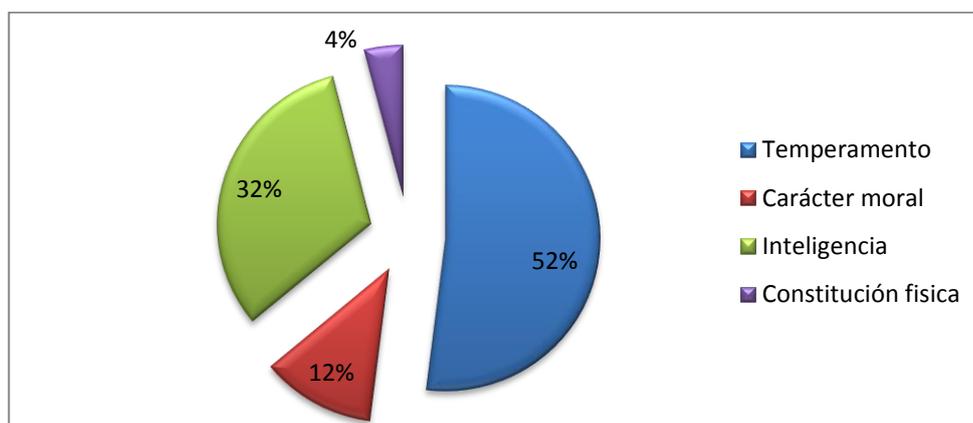


Figura 9 Aspectos de su personalidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

De un total de 25 encuestados, 13 personas que pertenecen al 52 % indica que sería más notorio el impacto de la Programación Neurolingüística en su temperamento, 3 personas que corresponden al 12 % dicen que en su carácter moral, 8 personas que representan el 32% mencionan que en su inteligencia, y 1 persona que corresponde al 4 % dicen que en su constitución física.

### Interpretación

La mayoría de miembros del departamento indican que sería más notorio el impacto de la Programación Neurolingüística en su temperamento, lo cual ayudara a las personas a ser conscientes del poder de influencia de su temperamento en su forma de comportarse y así se podrá corregir lo que afecta el ámbito laboral en el departamento.

## 7. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo dentro del departamento?

Tabla 9 Ambiente de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tranquilo	0	0
Alegre	3	12
Agradable	1	4
Agitado	4	16
Monótono	11	44
Agresivo	6	24
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

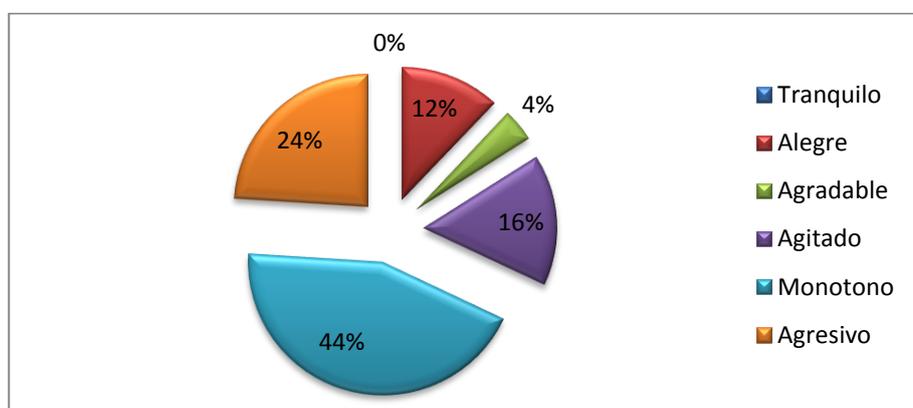


Figura 10 Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, 3 personas que pertenecen al 12% mencionan que el ambiente de trabajo dentro del departamento es alegre, 1 persona que corresponde al 4% dice que es agradable, 4 personas que representan el 16% mencionan que es agitado, 11 personas que corresponden al 44% dicen que es monótono y personas que equivalen al 4% manifiestan que es agresivo.

### Interpretación

Según las respuestas obtenidas se puede evidenciar que el mayor porcentaje de respuestas obtenidas indica que el ambiente es monótono lo cual genera que los miembros del departamento actúen mecánicamente, no presten atención a lo que hacen y pierdan concentración, se distraen y se despistan, para evitarlo, ha de intentarse no caer en el aburrimiento, variando en lo posible la ocupación mental o realizando pequeños gestos esto es lo que se busca con la PNL.

## 8. ¿Qué resultados se obtendrá si se mejora el trabajo en equipo dentro del departamento?

Tabla 10 Trabajo en equipo dentro del departamento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	23	92
Buenos	2	8
Malos	0	0
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

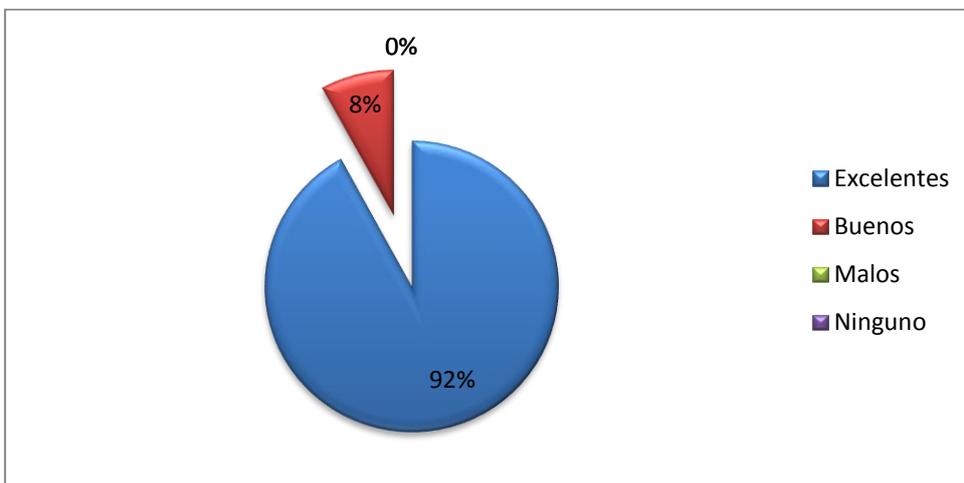


Figura 11 Trabajo en equipo dentro del departamento

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

Según las encuestas aplicadas 23 personas que equivalen al 92% manifiestan que se obtendrá resultados excelentes si se mejora el trabajo en equipo dentro del departamento, y 2 personas que representan el 8% dicen que se obtendrán buenos resultados.

### Interpretación

La mayoría de miembros del departamento aseguran que se obtendrá resultados excelentes si se mejora el trabajo en equipo, ofreciendo la oportunidad de lograr resultados de forma más eficaz y eficiente, también permite la transferencia de conocimientos y experiencias entre sus miembros, ayudando a aumentar la competencia y experiencia de cada individuo a fin de aumentar los recursos disponibles del departamento.

## 9. ¿Le gustaría realizar cambios internos perdurables en su vida?

Tabla 11 Cambios internos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

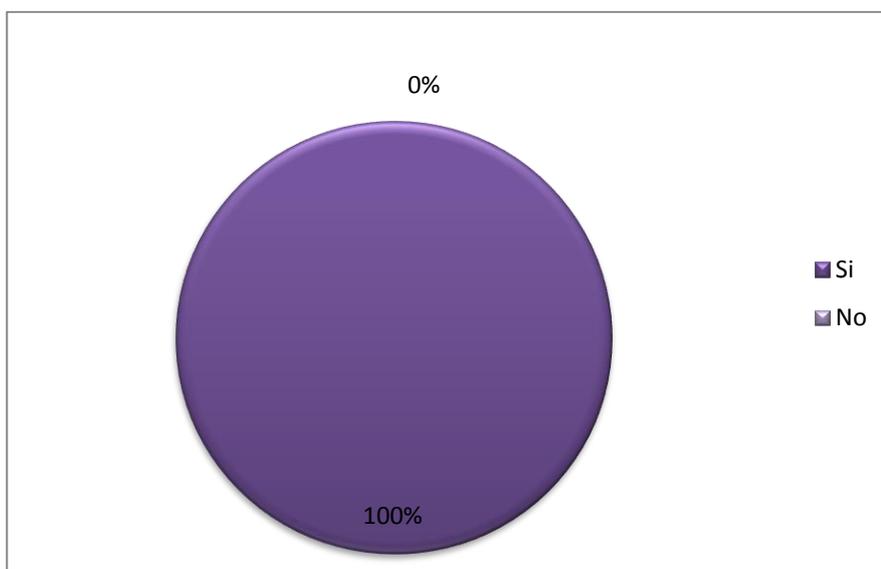


Figura 12 Cambios internos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

De un total de 25 encuestados, el 100% de las personas encuestadas Si les gustaría realizar cambios internos perdurables en su vida.

### Interpretación

Todos los miembros del departamento si desean realizar cambios perdurables en su vida, le cual permitirá a cada miembro conocerse y optimizar sus capacidades, para mejorar las relaciones familiares y de trabajo, tener un mejor control de las emociones, cambiar conductas, lograr un diálogo interno más asertivo para tener un efecto positivo.

10. ¿Está usted de acuerdo en que se aplique la Programación Neurolingüística a través de modelos de conducta mental y emocional en el departamento?

Tabla 12 Modelos de conducta mental y emocional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	100
En desacuerdo	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

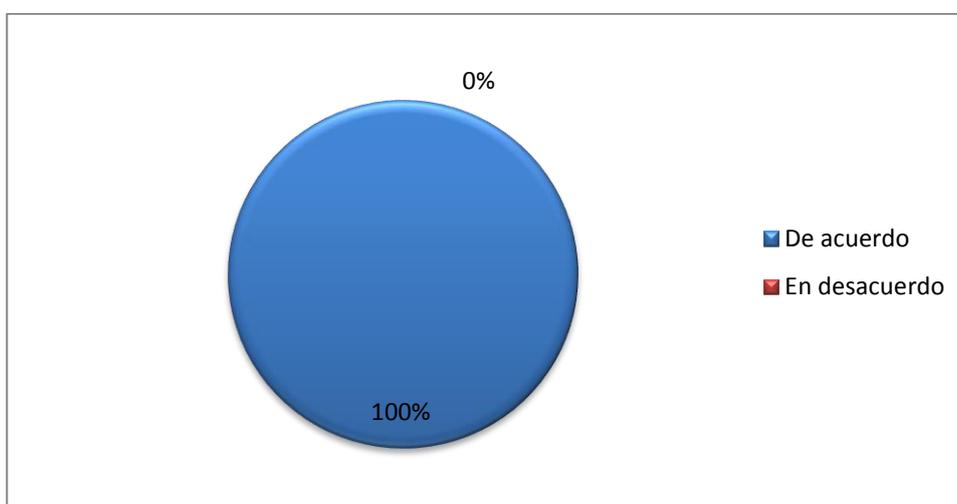


Figura 13 Modelos de conducta mental y emocional

Fuente: Encuesta

Elaborado por: María Elena Albarracín

### Análisis

Según las encuestas aplicadas 25 personas que representa el 100% de personas encuestadas indican que Si están de acuerdo en que se aplique la Programación Neurolingüística a través de modelos de conducta mental y emocional en el departamento

### Interpretación

Todas las personas encuestadas están de acuerdo en que se aplique la Programación Neurolingüística a través de modelos de conducta mental y emocional en el departamento, que permitirá salir del estancamiento y de estar en lo mismo que no funciona, ayudando a las personas a tener una percepción más clara de sí mismos y de los demás.

## **CAPITULO IV**

- 4 APLICACIÓN DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA AL ÁREA DE CONTROL DE OMISOS DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN TRIBUTARIA.**

#### 4.1 Antecedentes del Departamento

Esta área es considerada como el primer filtro de información y asesoramiento que tiene el contribuyente, de ahí que sea el departamento que más contacto tiene con ellos; ya que en este se encuentran todos los procesos que el contribuyente como tal debe tener acceso para cumplir sus obligaciones tributarias.

Dentro de las competencias y perspectivas del Área, en el primer semestre del año 2014 se han logrado importantes avances dentro de los casos de investigación y diferentes actividades asignadas, llegando a encontrarse riesgos y presunciones de fraude fiscal y lavado de activos que han sido puestos en conocimiento de las áreas de control respectivas y de los organismos e instituciones competentes, cuando los temas están por fuera del ámbito tributario.

El Área gestionó 40 casos de investigación de fraude fiscal, los mismos que se resumen porcentualmente el siguiente cuadro:



Figura 14 Fraude fiscal  
Elaborado por: Área De Investigación del Fraude Fiscal y Lavado de Activos-AIFFLA

### **Las funciones del Departamento de Gestión Tributaria son:**

1. Analizar la información receptada de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias tales como: el RUC, autorizaciones de facturación y declaraciones entre otros aspectos, a fin de controlar el comportamiento tributario durante el ciclo del contribuyente;
2. Validar la aplicación correcta de las normas y criterios tributarios en las distintas declaraciones presentadas por los contribuyentes, a fin de determinar las inconsistencias o diferencias que hubiere y comunicarlas al contribuyente para su rectificación o aclaración respectiva;
3. Efectuar el seguimiento a los contribuyentes que manifiestan comportamientos inconsistentes o erráticos, establecer sus posibles causas e informar a las áreas que corresponda, las novedades que no hayan sido justificadas oportunamente;
4. Realizar el seguimiento a los agentes económicos no registrados;
5. Efectuar el análisis de consistencia de los estados financieros del contribuyente basándose en los ratios del comportamiento económico sectorial, establecer las diferencias que hubiere, requerir al contribuyente las aclaraciones o rectificaciones que corresponda e informar si fuere el caso, al Departamento de Auditoría Tributaria para su posterior seguimiento;
6. Efectuar el análisis de las relaciones existentes entre sociedades, en cuanto a la conformación de sus respectivos capitales y grupos empresariales;
7. Preparar y realizar el seguimiento a las notificaciones a los contribuyentes que hayan sido detectados como infractores en las labores desarrolladas por la unidad.<sup>42</sup>

#### **4.2 Reseña Histórica del Área de Control de Omisos**

Omisos es el proceso de control de cumplimiento de declaraciones y anexos, que comprende la verificación de los contribuyentes que no hayan cumplido con sus obligaciones en los plazos establecidos para el efecto, persuadir al cumplimiento de éstas y aplicar la sanción correspondiente cuando proceda.

Los controles de omisos es uno de los ejes principales de la Administración Tributaria para cumplir el objetivo de reducir las brechas de cumplimiento y de veracidad.

Es importante recalcar que un proceso de Omisos tiene 90 días para ser finalizado por completo, caso contrario afectará a los indicadores de Gestión Tributaria.

---

<sup>42</sup> Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas, Capítulo II Art.58.

- **Las funciones de la Unidad de Omisos son:**
  - a) Identificar a los contribuyentes no declarantes;
  - b) Preparar y realizar el seguimiento de las notificaciones a los contribuyentes no declarantes.<sup>43</sup>
  
- **Problemas existentes en el proceso de omisos**
  - ✓ El departamento que envía la base a gestionarse en Omisos es el Área de Programación de Control Tributario, cuyas bases a veces no están actualizadas, ocasionando que se emita Preventivas de Sanción a contribuyentes que cumplieron hace un mes.
  - ✓ Existen inconvenientes en “Verificar cumplimiento de obligaciones en bases de datos del SRI”, debido a que en el Sistema de Gestión Tributaria los contribuyentes que cumplieron en el plazo otorgado de la Preventiva de Sanción pasan a la bandeja de Generar Sanción.
  - ✓ Otro problema es cuando una Clausura fue cancelada por cumplimiento previo del contribuyente antes de la notificación de esta resolución, sin embargo en la base de control de Omisos consta ese proceso como pendiente cuando fue finalizado. Ocasionando que los Indicadores de Omisos no estén en el 100%.

### **4.3 Análisis actual de la comunicación en el Departamento**

En la actualidad la falta de comunicación en el departamento se ha convertido en una gran barrera que no permite al mismo avanzar; ya que sus miembros no han explotado la habilidad de tener una exitosa comunicación, las cuales deben ser armoniosas y saludables.

La capacidad para administrar equipos de trabajo se reconoce en aquellas personas que comprenden y manejan de manera adecuada el arte de llevarse bien con todas las personas. Para comunicarse efectivamente es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. La comunicación en la organización juega el papel de la sangre en el cuerpo humano, viaja y deja su información en cada célula de la empresa.

Es por ello indispensable reconocer que existe mucha falencia en cuanto a la forma cómo se comunican las personas en la organización o en su defecto no lo hacen y cada quien realiza

---

<sup>43</sup> Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas, Capítulo II Art.59.

su trabajo de forma individual y a su manera, lo que afecta en gran medida a la productividad y logro de los objetivos y metas departamentales.

Lo que se busca con la realización de este trabajo investigativo es romper paradigmas que hay en la organización por la ineficiente comunicación que existe en la misma; aplicando la Programación Neurolingüística a través de modelos de conducta mental y emocional que ayuden a mejorar la interrelación entre los miembros del Área y de esta forma obtener: unificación de criterios, comunicación efectiva, toma de decisiones y el saber cómo actuar ante determinadas situaciones que causen malestar en la organización.

Una inadecuada comunicación origina dificultades en el ámbito laboral, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos y metas departamentales, lo que da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado; causando una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

La falta de comunicación en la especificación de funciones y responsabilidades distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos entre el personal.

La ausencia de información lleva a los funcionarios a buscar fuentes inexactas e incompletas, cuya información muchas veces es de mala calidad y no la más adecuada; lo cual provoca conductas y actitudes negativas, falta de confianza, etc., en sí crea un ambiente de incertidumbre acompañado de una sensación de abandono, desinformación y rumores, lo que afecta directamente en la calidad de trabajo que cada uno de los empleados aporta a la organización.

### 4.3.1 Diagnostico Situación Actual FODA.

Tabla 13 FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos propios</li> <li>2. Medios de comunicación electrónicos</li> <li>3. Compromiso de los Funcionarios con la Institución</li> <li>4. Infraestructura</li> <li>5. Experiencia Institucional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento Demográfico</li> <li>2. Promover la cultura comunicativa y un adecuado clima organizacional.</li> <li>3. Nuevas y adecuadas estrategias de comunicación interna.</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>5. Interacción entre los integrantes.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información no fluye de manera óptima en el departamento</li> <li>2. Comunicación limitada y deficiente</li> <li>3. Inadecuadas técnicas de comunicación organizacional.</li> <li>4. Empatía con el cliente</li> <li>5. Ambiente de Trabajo hostil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica del país</li> <li>2. Diferencias entre empleados</li> <li>3. Competencia</li> <li>4. Avances tecnológicos en los sistemas de comunicación e información</li> <li>5. Conflictos graves entre empleados</li> </ol>

Elaborado por: María Elena Albarracín

4.3.1.1 Estrategias Operacionales.

Tabla 14 Estrategias Operacionales

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos propios</li> <li>2. Medios de comunicación electrónicos</li> <li>3. Compromiso de los Funcionarios con la Institución</li> <li>4. Infraestructura</li> <li>5. Experiencia Institucional</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La información no fluye de manera óptima en el departamento</li> <li>2. Comunicación limitada y deficiente</li> <li>3. Inadecuadas técnicas de comunicación organizacional.</li> <li>4. Empatía con el cliente</li> <li>5. Ambiente de Trabajo hostil</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento Demográfico</li> <li>2. Promover la cultura comunicativa y un adecuado clima organizacional.</li> <li>3. Nuevas y adecuadas estrategias de comunicación interna.</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>5. Interacción entre los integrantes.</li> </ol>	<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FO)</b></p> <p><b>O3F2</b> Utilizar estrategias adecuadas de comunicación interna para lograr una satisfacción total de los miembros del departamento.</p>	<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DO)</b></p> <p><b>D1O5</b> Aplicar el modelo de programación neurolingüística y así lograr una adecuada interacción entre empleados.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Situación económica del país</li> <li>2. Diferencias entre empleados</li> <li>3. Competencia</li> <li>4. Avances tecnológicos en los sistemas de comunicación e información</li> <li>5. Conflictos graves entre empleados</li> </ol>	<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FA)</b></p> <p><b>A4F1</b> Aprovechar los recursos propios del departamento para mantenerse actualizado en los sistemas de comunicación e información</p>	<p><b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DA)</b></p> <p><b>D3A2</b> Desarrollar adecuadas técnicas de comunicación para lograr una satisfacción total de los empleados.</p>

Elaborado por: María Elena Albarracín

#### 4.4 Aplicación de las técnicas del Modelo de Programación Neurolingüística en el Departamento de Gestión Tributaria

La PNL ofrece herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones interpersonales con los clientes y compañeros de trabajo, tanto en la parte horizontal como vertical de la organización.

##### Modelo PNL: RAPPORT

El Rapport, es una técnica muy interesante de PNL (Programación Neuro Lingüística) que dio la posibilidad de crear una comunicación efectiva con las personas que necesitan comunicarse en el departamento haciendo que mediante el uso del Rapport, permitió que el mensaje que se desea transmitir se tomará de una manera comprensiva.

Se logrará rapport en el departamento de la siguiente manera:



A las personas les agradan las personas que se les asemejan



**Fuente:** <http://es.slideshare.net/JOSLUD/presentacin-grupo-24998013>  
**Elaborado por:** María Elena Albarracín

#### 4.4.1 Objetivos.

- ❖ Aumentar la capacidad de comunicación.
- ❖ Direccionar una conversación.
- ❖ Obtener influencia en el contexto laboral
- ❖ Lograr un feed back eficaz

#### 4.4.2 Grupo sujeto de investigación.

Tabla 15 Grupo de investigación

<b>Cargo</b>	<b>Edad</b>	<b>Género</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Tiempo de aplicación de las técnicas</b>	<b>Técnicas aplicadas con cada persona</b>
<b>Jefe de Área</b>	35	Masculino	Ninguna	2 semanas	Ejercicio PNL Para Calibrar Estados, Anclaje, Reencuadre.
<b>Supervisora de Equipos</b>	28	Femenino	Ninguna	2 semanas	Ejercicio PNL Para Calibrar Estados, Reencuadre.
<b>Analista Tributario</b>	32	Femenino	Ninguna	2 semanas	Ejercicio PNL Para Calibrar Estados, Reencuadre.
<b>Recepcionista</b>	30	Femenino	Ninguna	2 semanas	Ejercicio PNL Para Calibrar Estados, Reencuadre.

Elaborado por: María Elena Albarracín

# Técnicas de PNL

**Nuestra capacidad de CALIBRAR Y ACOMPASAR**



Se basa en

**Nuestra capacidad de REENCUADRE Y ANCLAJE**



**Nuestra capacidad de FEEDBACK**



**Nuestra capacidad de GENERAR NUEVOS COMPORTAMIENTOS**

Elaborado por: María Elena Albarracín

Fuente: Molina, Ana et.al. *Modelo de programación lingüística*

#### 4.4.3 Acompasar y calibrar.

En el departamento de Gestión Tributaria se aplicó el Rapport el cual permitió establecer contacto con una persona, en un nivel consciente e inconsciente al mismo tiempo”.



Fuente: <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/que-es-el-rapport/>

Se utilizó la técnica del reflejo:

Tabla 16 Reflejo verbal

	<b>Predicados diferentes</b>	<b>Predicados iguales</b>
Miembro de departamento	Mis compañeros de trabajo no se comunican de forma oportuna	
Investigadora	¿Cómo se siente usted por ello?	¿Cómo ve Ud. esto?
Miembro de departamento	Esa pregunta es muy difícil. No sé, me resulta bastante borrosa, no la entiendo.	Esta situación me resulta borrosa. Creo que ya no hay una buena comunicación en el departamento

**Elaborado por:** María Elena Albarracín

El acompasar es una herramienta útil para Guiar. Crear una relación de confianza y credibilidad que facilite el flujo de la conversación. Manejar momentos de tensión o desacuerdos, por ejemplo, en reuniones de evaluación de alcance de objetivos.

## **Aplicación en el departamento de Gestión Tributaria SRI**

El acompañamiento es una herramienta que se utilizará en todas las conversaciones del departamento, por la importancia de crear rapport, es decir, ambientes colmados de credibilidad, confianza y familiaridad al comunicarse tanto con subordinados como con superiores y demás personas del departamento.

No es necesario que se acompañe toda la conversación, se hará al inicio de manera de crear rapport, y posteriormente ir midiendo que dicha sintonía se mantenga. También se utilizará cuando surja alguna dificultad, ya que ayudará a superarlo más fácilmente.

En el departamento se hizo el ejercicio de Calibrar a los miembros del departamento a través de su estado de ánimo y tenerlo en cuenta en el proceso de comunicación para pasar del estado presente al estado deseado e introducir cambios.

### **Ejercicio PNL Para Calibrar Estados**

- **Paso 0**

Siéntate frente a tu compañero de trabajo, y fíjate en su postura inicial al comenzar este ejercicio de PNL. Esto es para saber qué aspecto tiene tu amigo en un estado inicial (o “neutro”).

Para ubicarlo en este estado inicial “0” y calibrarlo, hazle alguna pregunta trivial, y sencilla, como por ejemplo: ¿de qué color es tu pantalón? O ¿cuántos integrantes tienen tu familia? Etc.

Anota como es su estado, postura, expresión del rostro, etc.

- **Paso 1**

Luego pídele que piense un minuto en alguien que le cae muy bien, alguien que sea de su total agrado...tiene que ser alguien que sea una compañía agradable para él.

Guíalo y dile que preste atención a la “película mental”, que es lo que ve, lo que escucha interiormente, lo que siente...

Debes darle unos instantes para que rememore esa experiencia...Anota cómo se ve tu amigo, cómo es su expresión, su postura corporal, respiración, etc.

- **Paso 2**

En este paso debes proponer una interrupción de estado. La interrupción o “rotura” de estado en PNL es hacer algo totalmente distinto, para cambiar el estado en que se encuentra una persona..

Puedes hacer un llamado a la acción y decirle a tu amigo que se pare y mire por la ventana o puedes hacerle una pregunta sacada de contexto...por ejemplo:¿de qué color es tu perro?...etc.

- **Paso 3**

Ahora pídele a tu compañero que piense en alguien realmente desagradable para él...alguien con quien no se lleva bien. Alguna persona con la que preferiría no tener nada para compartir.

Pídele que preste atención a las imágenes, sonidos y emociones que surjan.

Dale tiempo para esto...

Nuevamente, calíbralo, observa detenidamente cómo es su respiración, su postura corporal, la expresión de su rostro...Anota los detalles y particularidades de esta segunda observación, de la manera más completa posible.

Debes prestar atención a los mismos parámetros como hiciste en el paso 1 del ejercicio. Si en el paso 1 decidiste observar –por ejemplo- el color de piel, expresión del rostro de tu amigo, postura corporal, respiración...ahora en este paso debes observar las mismas cosas y anotar cómo se ven ahora.

- **Paso 4**

Libera a tu compañero de esa experiencia mental negativa. Aquí nuevamente, debes proponerle una interrupción de estado...Pide a tu amigo que se pare, mire por la ventana o piense en sus vacaciones

- **Paso 5**

Saca conclusiones ¿Hay diferencias entre ambos estados calibrados? Compara entonces las diferencias en la reacción de tu compañero de trabajo ante una vivencia positiva y ante otra negativa<sup>44</sup> (NeoEase, 2012)

---

<sup>44</sup> NeoEase. (09 de 10 de 2012). Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://aprenderpnl.com/2012/10/ejercicio-pnl-para-calibrar-estados-de-otra-persona/>

Tabla 17 Resultados

Cargo	Vivencia positiva	Vivencia negativa
Jefe de Área	Acelera la respiración	Cara de enojo
Supervisora de Equipos	rostro más "colorado"	Se muerde los labios
Analista Tributarios	Una mueca	Tensión en su rostro
Recepcionista	ceño levemente fruncido	respiración tranquila

Elaborado por: María Elena Albarracín

Se puede evidenciar que ante los dos estados calibrados el estado que más ocasiona reacciones fuertes es a vivencias negativas lo cual por medio de este ejercicio se pudo interrelacionar a todos los miembros del departamento y se logró obtener una comunicación tranquila y eficaz entre compañeros de trabajo conociendo sus vivencias, ayudando a mejorar la comunicación en el departamento y a comunicarse entre personas que jamás habían pasado palabra.

#### **4.4.4 Reencuadre Y Anclaje.**

Inicialmente es importante darle a conocer que para crear un ancla efectivo y duradero el estado emocional a anclar debe encontrarse en su máxima intensidad.

Ud. puede crear anclas en cualquiera de los sistemas representacionales; hay anclas visuales (gestos, imágenes), anclas auditivas (tono de voz, velocidad al hablar, melodías) y anclas kinestésicas (estímulos táctiles).

#### **Anclas en el Jefe de Área del departamento (aplicación)**

1. Se eligió un estado psicológico: agudeza para captar información.
2. Zona del cuerpo donde desea establecerle el ancla: apretón de manos
3. Estado psicológico que decidió anclar: máxima intensidad.
4. Asociar a la parte del cuerpo: ligera presión

5. Se entabló una conversación neutra con la persona y a lo largo de la misma, sin llamar la atención, se realizó un toque de igual presión y duración en el punto donde se estableció el ancla.
6. Al final el jefe de área realizó un gesto de tranquilidad

Con este ejercicio se crea anclas que potencian el desenvolvimiento laboral y mejoran la comunicación entre miembros del departamento repitiéndolas con periodicidad, ya que de lo contrario tienden a borrarse.

**Se aplicó el siguiente ejercicio sobre Reencuadre a los miembros del departamento.**

Anotar diferentes situaciones de tu vida en las que has afrontado alguna adversidad, o en las que sueles reaccionar con emociones contraproducentes. Después, busca diferentes maneras de ver cada una de esas situaciones y anota en la columna de la derecha la opción que te parece mejor (la forma en que más te conviene percibir dicha situación).

Tabla 18 Resultados del Reencuadre

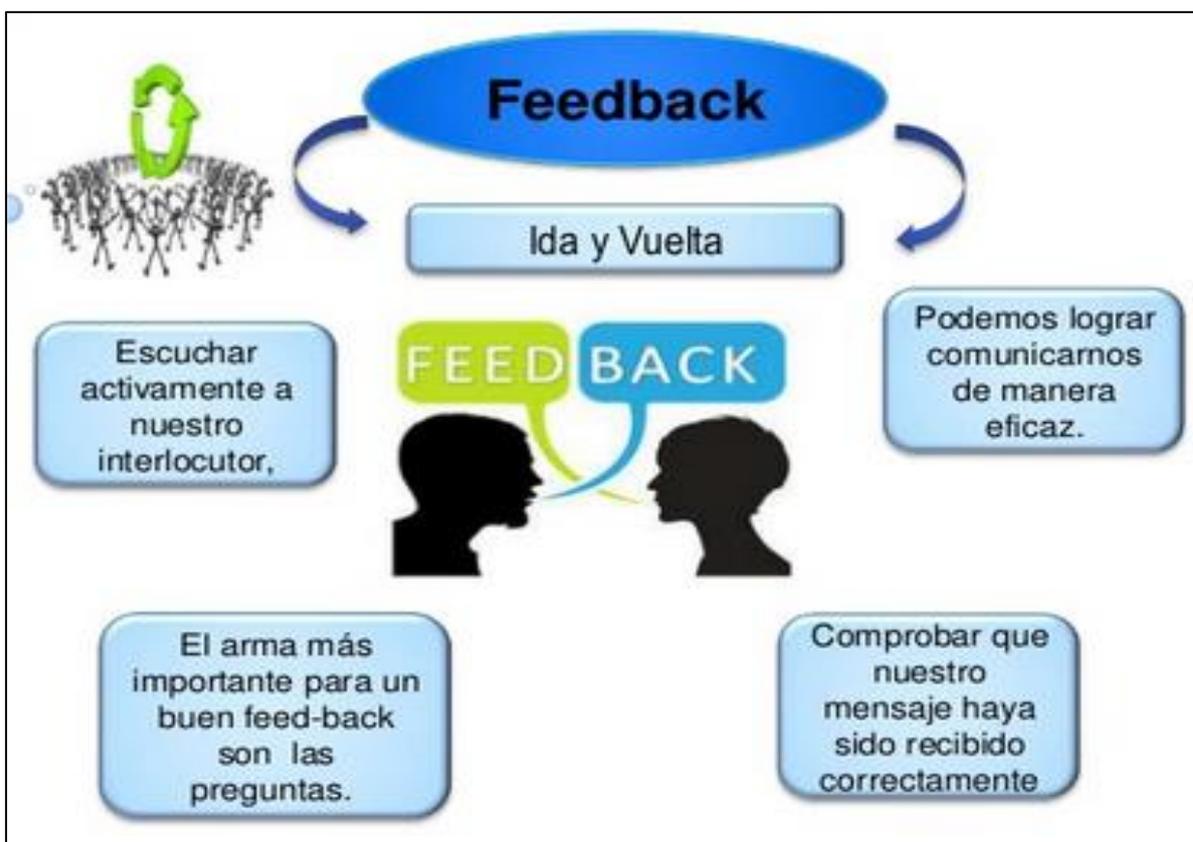
Adversidad	Reencuadre	
<b>Trabajo individual y a su manera</b>	Aprender a fusionar entre compañeros de trabajo	
<b>Baja comunicación entre empleados</b>	Conocerse interna y externamente para direccionar de manera oportuna el mensaje.	
<b>Conflictos entre personal</b>	Saber qué decir A quién decirlo	Cuándo decirlo Cómo decirlo
<b>La ausencia de información</b>	Ocasión para identificar fuentes fidedignas de información, generando un ambiente de armonía.	

Elaborado por: María Elena Albarracín

#### 4.4.5 Feedback.

La retroalimentación permitió en el departamento una comunicación efectiva que facilita la comunicación verbal y no verbal, sobre cómo son percibidos, entendidos y vividos sus modos de comportamiento por los demás.

Al comunicarse mejor,  
comprender y que les  
comprendan todo mejoró



Fuente: <http://es.slideshare.net/JOSLUD/presentacin-grupo-24998013>

4.4.5.1 *Etapas del feedback que se aplicaron.*



Fuente: <http://es.slideshare.net/JOSLUD/presentacin-grupo-24998013>

#### **4.4.5.2 Plan de acción para gestionar la reacción de la persona.**

##### **1. Reconocer y definir la naturaleza de la reacción.**

La forma y actitud como el jefe del departamento recibe la queja es muy importante, debe desarrollar destreza para definir en forma concreta la reacción, de lo contrario será necesario revisar una y otra vez el expediente.

##### **2. Ser concreto al obtener los hechos.**

La determinación del motivo de reacción requiere esfuerzo.

Los hechos se deben separar perfectamente de las opiniones e impresiones de cualquier factor de orden subjetivo. Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarlos con informes de antecedentes, tales como: calificación de méritos, puntajes al respecto de las tareas del cargo, informes de asistencia y sugerencias, etc.

##### **3. Analizar y decidir:**

Cuando el problema está definido y los hechos están a la mano, el jefe de área debe analizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. A menudo hay más de una solución posible, debe estar consciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento, una sentencia equivocada, puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.

##### **4. Dar contestación.**

Aunque la solución tomada por el jefe de área supervisor sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe tener a la mano la decisión y las razones por las cuales se obró de esa manera, apropiadamente escritas y archivadas.

##### **5. Seguimiento.**

El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto. El seguimiento revela si el caso ha sido manejado insatisfactoriamente o se ha procesado de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una redeterminación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

Con esta técnica se logró en el departamento:

### **EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

mejoró los trabajos en equipo



### **EN LOS TALENTOS HUMANOS**

Se mejoró el liderazgo, la motivación, comunicación y



**EN LOS PROCESOS** la toma de decisiones, y adaptación al cambio

Fuentes: <http://www.iafi.com.ar/capacitaciones-in-company/cursos.php?id=20-Relaciones-Interpersonales-Laborales.html>

Elaborado por: María Elena Albarracín

#### 4.4.6 Análisis comparativo de los funcionarios antes y después de la aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística.

Tabla 19 Análisis comparativo de los funcionarios

<b>Cargo</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
<b>Jefe de Área</b>	Baja capacidad comunicativa	Comunicación eficiente
<b>Supervisora de Equipos</b>	Malas relaciones interpersonales	Ambiente armonioso y agradable
<b>Analista Tributario</b>	Mala situación emocional	Alta empatía
<b>Recepcionista</b>	Individualismo	Trabajo en equipo y productivo

Elaborado por: María Elena Albarracín

El jefe de área ahora tiene una comunicación eficaz con todos los miembros del departamento, dentro del departamento ahora existe un tipo de comunicación lateral-diagonal, donde se forman equipos interfuncionales para la solución de problemas, que incluyen al personal, ahora todos los integrantes tienen claro que se necesita ser empático, paciente, tener la destreza necesaria para saber manejar las situaciones que se les presenta.

La supervisora de equipos ahora entiende la importancia de trabajar en un ambiente armonioso y agradable donde exista armonía y energía positiva, la armonía logró que el departamento pueda trabajar por un bien común, no importa cuán diversos sean sus individuos, siempre y cuando trabajen al unísono, tomando en cuenta que el esfuerzo individual es necesario para lograr el "éxito" entre sí.

El analista tributario genera empatía, gracias a esta habilidad emocional se pueden manejar y tratar de modo adecuado las emociones y sentimientos de la gente con la que se relaciona en el mundo laboral, además de colocarse en condiciones idóneas para comprenderles y saber por qué actúan de una manera determinada.

La recepcionista impulsa al trabajo en equipo ya que el éxito de las funciones dentro del departamento depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

#### **4.4.7 Evaluación realizada a los miembros del departamento después de la aplicación de las técnicas de PNL.**

##### **Alternativas**

Si: Cuando la persona evaluada considere que en alguna medida está de acuerdo con la interrogante planteada, deberá ubicar en la casilla SI la ponderación (de 1 a 10) que describe su grado de acuerdo con la interrogante.

No: La persona evaluada deberá responder No cuando esté Completamente en desacuerdo con la pregunta planteada (aspecto evaluado).

##### **Acciones Correctivas**

Estas deberán ser aplicadas de acuerdo a las necesidades y condiciones existentes en el departamento.

Para establecer el porcentaje, deberá de considerarse a las ponderaciones que los evaluados asignaron a cada interrogante de la siguiente manera:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

La evaluación final fue aplicada a una muestra de 4 personas.

Tabla 20 Evaluación al Jefe de Área

Aspectos evaluados	Alternativas		Acción correctiva
	SI	No	
	1-10		
Dentro del departamento ¿Usted percibe cambios positivos?	8		
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?	8		
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	8		
¿Usted piensa que el clima organizacional en el departamento ha mejorado?	5		
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?	9		
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	8		
¿Han mejorado sus capacidades laborales?	5		
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	8		
¿Considera usted que existe trabajo en equipo dentro del departamento?	7		
¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son armoniosas?	8		
Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como la imagen de la empresa?	8		

Elaborado por: María Elena Albarracín

Tabla 21 Evaluación a la Supervisora de Equipos

Aspectos evaluados	Alternativas		Acción correctiva
	Si	No	
	1-10		
Dentro del departamento ¿Usted percibe cambios positivos?	9		
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?	9		
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	8		
¿Usted piensa que el clima organizacional en el departamento ha mejorado?	5		
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?	7		
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	8		
¿Han mejorado sus capacidades laborales?	6		
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	9		
¿Considera usted que existe trabajo en equipo dentro del departamento?	7		
¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son armoniosas?	6		
Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como la imagen de la empresa?	9		

Elaborado por: María Elena Albarracín

Tabla 22 Evaluación a la Analista Tributario

Aspectos evaluados	Alternativas		Acción correctiva
	SI	No	
	1-10		
Dentro del departamento ¿Usted percibe cambios positivos?	7		
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?	6		
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	5		
¿Usted piensa que el clima organizacional en el departamento ha mejorado?	5		
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?	4		
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	6		
¿Han mejorado sus capacidades laborales?		x	Retroalimentar las técnicas de PNL para obtener eficacia en sus labores.
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	7		
¿Considera usted que existe trabajo en equipo dentro del departamento?	8		
¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son armoniosas?	8		
Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como la imagen de la empresa?	8		

Elaborado por: María Elena Albarracín

Tabla 23 Evaluación a la Recepcionista

Aspectos evaluados	Alternativas		Acción correctiva
	SI	No	
	1-10		
Dentro del departamento ¿Usted percibe cambios positivos?	9		
¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?	9		
¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?	9		
¿Usted piensa que el clima organizacional en el departamento ha mejorado?	8		
¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?	8		
¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?	8		
¿Han mejorado sus capacidades laborales?	7		
¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?	9		
¿Considera usted que existe trabajo en equipo dentro del departamento?	9		
¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son armoniosas?	7		
Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como la imagen de la empresa?	9		

Elaborado por: María Elena Albarracín

## Resultados

A continuación se sumará todos los porcentajes de cada pregunta y se dividirá para el número de encuestados para saber el porcentaje de mejoramiento en el departamento.

Tabla 24 Resultados de la evaluación

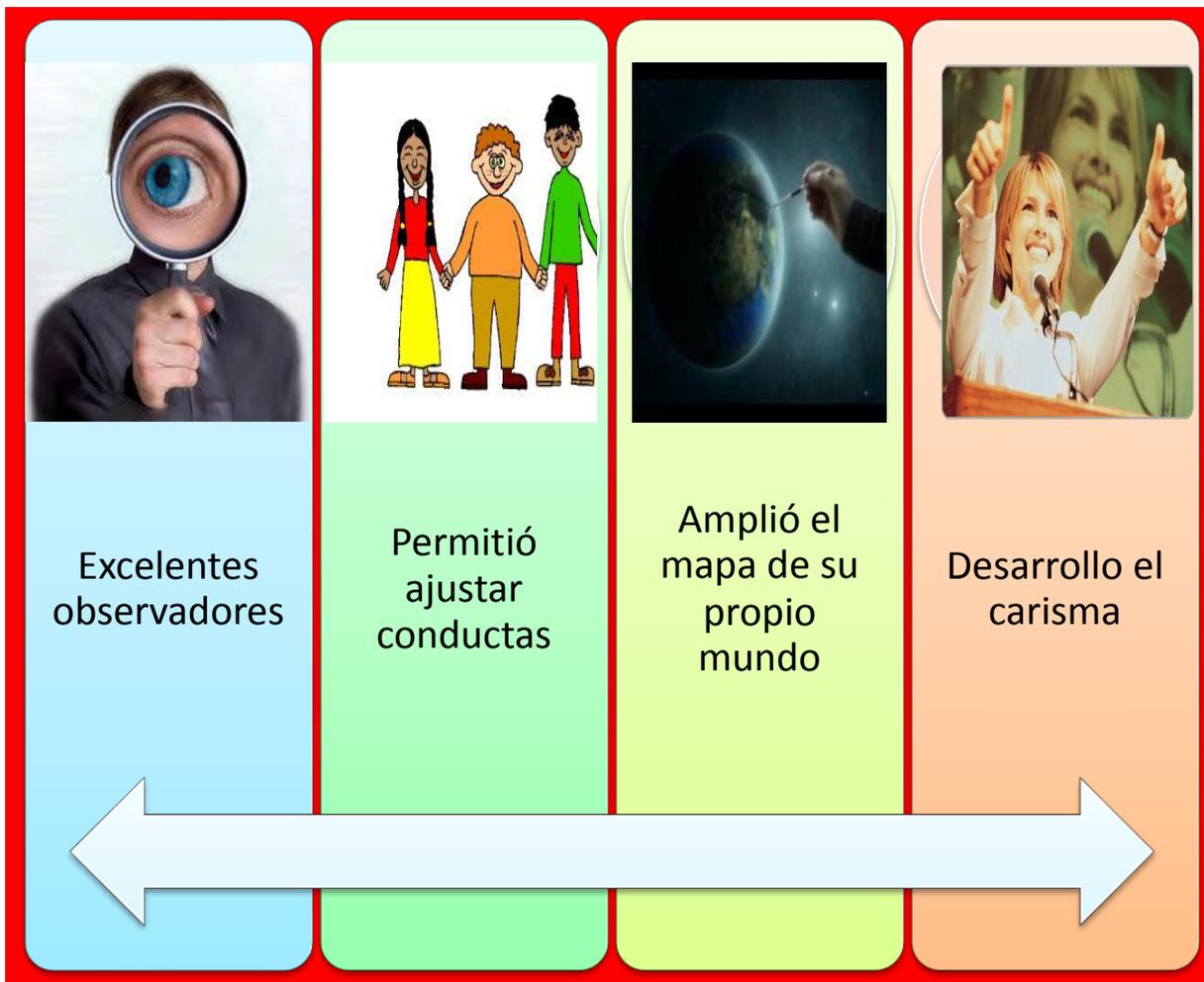
<b>Preguntas</b>	<b>Porcentajes Totales</b>
<b>Dentro del departamento ¿Usted percibe cambios positivos?</b>	85%
<b>¿Las relaciones interpersonales han mejorado en el departamento?</b>	80%
<b>¿Ha mejorado sus capacidades comunicativas?</b>	75%
<b>¿Usted piensa que el clima organizacional en el departamento ha mejorado?</b>	57,50%
<b>¿Sus decisiones y forma de realizar las cosas son más flexibles y adecuadas a las necesidades o condiciones del momento?</b>	57,50%
<b>¿Cree que su capacidad para lograr la empatía y sintonía con otras personas ha mejorado?</b>	77,50%
<b>¿Han mejorado sus capacidades laborales?</b>	52,50%
<b>¿En general, ha mejorado su percepción del departamento?</b>	82,50%
<b>¿Considera usted que existe trabajo en equipo dentro del departamento?</b>	77,50%
<b>¿Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo son armoniosas?</b>	72,5%
<b>Piensa que las mejoras percibidas en el departamento, han mejorado aspectos externos como la imagen de la empresa?</b>	85%

Elaborado por: María Elena Albarracín

## Análisis

Después de la aplicación de la evaluación a los miembros del departamento se sacó el porcentaje de mejoramiento en base a cada pregunta que se aplicó, se puede observar que los cambios son significativos ya que más del 50 % ha mejorado la comunicación del departamento ayudando así a la imagen de la institución y generando una mejor captación del mensaje entre compañeros.

Los funcionarios con la aplicación del Modelo de Programación Neurolingüística se convirtieron en:



Elaborado por: María Elena Albarracín

### LIMITES DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

7. Se encontró dificultades al momento de interrelacionarse entre miembros del departamento ya que la relación entre algunos integrantes del equipo no es muy cercana ni de colaboración, para lo cual tuve que intervenir para pedir su cooperación y de esta manera poder trabajar con todos en un solo grupo.
8. Finalmente hubo un poco de resistencia al aplicar estas técnicas pero las personas entendieron la importancia de una buena comunicación en el trabajo ya que es el lugar donde pasan gran parte del tiempo, y sus compañeros son personas con las que conviven a diario, así se pudo obtener la colaboración de cada uno de ellos.

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

1. Con la aplicación de todas las técnicas de PNL se obtuvo cambios positivos en el departamento, ya que se logró mejorar las relaciones interpersonales en un 85% y de esta forma se generó un ambiente donde demuestran compañerismo y buen humor; entendieron la importancia de escuchar con atención lo que expresan los demás, y sobre todo saben controlar y demostrar la confianza suficiente como para entablar un diálogo amistoso con cualquier persona en el departamento.
2. La aplicación de la de la técnica de PNL, llamada RAPPORT ayudó a expresar necesidades, deseos, sentimientos y preferencias de manera que todos los miembros del departamento pudieron entender lo que cada uno de ellos quiere expresar, permitiendo resolver conflictos en un 80% según los datos arrojados después de su aplicación.
3. La capacidad comunicativa ha obtenido un 75% de beneficios ya que los miembros del departamento aprendieron a comunicarse entre diferentes personas como clientes y compañeros, a conocer las diferentes formas de recibir información como son: la forma auditiva que es recordar utilizando el sistema de representación auditivo lo hacen de manera secuencial y ordenada, visual cuando se piensa en imágenes y permite establecer relaciones entre distintas ideas y conceptos, y la forma kinestésica que es cuando procesan la información asociándola a las sensaciones y movimientos, del cuerpo.
4. Se puede concluir que en los en los resultados del clima organizacional se obtuvo un porcentaje del 57, 50% que no es tan alto, lo cual indica que existen limitantes como es: la falta de entusiasmo a la hora de trabajar en grupo, y la mentalidad negativa afectando así al desempeño en las relaciones del departamento.
5. Las decisiones y forma de realizar las actividades en el departamento arrojaron un resultado del 57,50% lo que indica que existen operativos que son conflictivos y no están de acuerdo en algunas decisiones como el trabajo en equipo, tienen diferentes formas de pensar al momento de dar sus opiniones, malentendidos o formas distintas de ver la realidad.

6. La habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y responder consecuentemente a sus reacciones emocionales ha mejorado en un 77,50% en el departamento.
7. La relación humana entre los miembros del departamento ha mejorado notablemente en un 82,50% ya que no existe tanto desinterés por interrelacionarse entre compañeros de trabajo, y sobre todo se ha generado una comunicación más efectiva.
8. Se puede concluir que ahora existe trabajo en equipo se ha reducido el individualismo en un 77,50% entre miembros del departamento, logrando así una comunicación integral entre los miembros del Departamento.
9. La mejora en la comunicación dentro del departamento ha generado relaciones interpersonales armoniosas, ya que se ha conocido y practicado los principios de una comunicación efectiva y afectiva logrando un clima más propicio que potencialmente permitirá alcanzar los objetivos que cada uno de los miembros del departamento quieren alcanzar.
10. Con las mejoras que se obtuvo en el departamento, en el equipo de trabajo, se ha corregido la comunicación y por ende la imagen de la institución en un 85% proyectando armonía y seguridad a los usuarios que acuden a él.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda reforzar constantemente las relaciones interpersonales a través del rapport que es la técnica que permite mantener buenas relaciones con las personas en un momento dado, además de ayudar a comunicarte con todo lo que eres, no sólo con palabras, para de esta manera evitar rechazo, aislamiento y en definitiva, limitar el ambiente de trabajo
2. Se recomienda verificar en dónde está el problema sobre la falta de comunicación e interacción entre los miembros del departamento y de esa forma tomar acciones correctivas, para mantener los cambios positivos dentro del mismo y lograr una mejora en el clima laboral.
3. Se recomienda realizar encuestas de forma periódica, esto es cada mes para medir el nivel de comunicación existente en el departamento y de esta forma mantener una relación interpersonal eficaz no solo dentro del departamento sino con todas las personas que se interactúa en la institución.
4. Se recomienda realizar un plan de acción para gestionar la reacción del funcionario que permita identificar en dónde está el problema y de esta forma mejorarlo y obtener un porcentaje alto en el clima laboral.
5. Es necesario tomar mejor atención a las personas más conflictivas, a través de encuestas de personalidad a los miembros del departamento, retroalimentarlas cada que sea necesario para de esta manera contrarrestar esta dificultad dentro del departamento, en caso de no obtener cambios positivos, se pediría ayuda de un profesional especializado en este tipo de personas conflictivas.
6. Es recomendable mantener un equilibrio en la empatía, interpretar de forma adecuada los tonos de voz, gestos o movimientos que se realiza inconscientemente pero que proporcionan gran cantidad de información y genera un beneficio a la comunicación departamental.
7. Se recomienda seguir fortaleciendo las relaciones humanas con actividades grupales como deportes, eventos sociales y actividades que ayuden a mejorar la comunicación

entre los funcionarios para obtener un mejor desenvolvimiento como miembros del departamento.

8. Es recomendable mantener siempre el trabajo en equipo dentro del departamento, para de esta manera contribuir con el logro de los objetivos departamentales, a través de la transferencia de conocimientos y experiencias entre sus miembros.
9. Se recomienda mantener el nivel de comunicación que se ha obtenido en el departamento, aplicando la técnica de escuchar activamente a los demás, con el propósito de conectarnos con ellos, y de esa manera entrar en empatía con nuestro interlocutor.
10. Proyectar una imagen coherente de servicio a los usuarios, demostrando empatía y sobre todo practicar con el ejemplo todos los miembros que conforman la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AEC. (s.f.). *La Gestión del talento humano*. Recuperado el 17 de Marzo de 2015, de La Gestión del talento humano:  
[http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128)
- Alder, H. (2002). En *PNL para la empresa*. Madrid: EDAF S.A.
- Alles, M. (2008). En M. Alles, *Dirección Estratégica Recursos Humanos NE, Volumen I* (págs. 60,61,70). Buenos Aires: Granica.
- Anzorena. (2012). *El arte de comunicarnos: Conceptos y técnicas para una comunicación*. Ediciones Lea S.A.: Buenos Aires.
- Bandler, G. (1991). *De sapos a príncipe*. Chile: Cuatro Vientos.
- Brandolini. (2009). *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Crujia.
- Chiavenato. (2009). *Introducción a la teoría general de a Administración*. México: Magraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos* (págs. 122, 243). Brasil: Ltad.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Elsevier Editora Ltda.
- Collado. (2012). *La comuniucación en las organizaciones*. México: Trillas S.A.
- Compañías. (2003). *Cultura y comunicación en la empresa*. Ecuador.
- Costa, J. (2010). *El Dircom Hoy*. Barcelona: Editorial Granollers.
- Cudicio. (1991). *Comprender a PNL: La programación neurolinguistica, herramienta de comunicación*. España: Garnica.
- Cudicio, C. (2011). *PNL y Comunicación*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Daniel Martínez, P. A. (2012). *Implantación de la estrategia*. En P. A. Daniel Martínez, *Implantación de la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Dasí. (2000). *Comunicación y Negociación Comercial*. Madrid: Esic.
- Dilts, R. (1997). *Aprendizaje dinámico con PNL*. España: Siirio.
- Fernández. (2007). *Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas*. España: Narcea.
- Fernando, D. (1996). *Comunicación y negociación un ejemplo práctico*. Madrid: Esic.
- Fonseca. (2000). *comunicación Oral Fundamentos y práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Freijeiro. (2011). *Técnicas de comunicación : La comunicación en la empresa*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Galano, C. (s.f.). Recuperado el 04 de 06 de 2015, de Rapport y Sintonía:  
<http://www.claragalano.com/ica-tigre/pnl/articulos-publicados/rapport-y-sintonia>
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional*. España: Kairós.
- Helmut, K. (1996). *Fundamentos de la programación neurolingüística*. Málaga: Sirio.
- Insaforp. (2015). *Instituto Salvadoreño de Formación Profesional*. Recuperado el Miercoles de Marzo de 2015, de [aborales-cat/208-el-sistema-de-normalizacion-y-certificacion-de-competencias-laborales-en-el-salvador](http://aborales-cat/208-el-sistema-de-normalizacion-y-certificacion-de-competencias-laborales-en-el-salvador)
- Jago, W. (2011). *Transforma tu cerebro con la PNL*. Barcelona: Urano.
- Jerico, P. (2001). En P. Jerico, *Gestión del Talento* (pág. 51). España: Pearson Eduaction.
- Kight. (2002). *La PNL en el trabajo*. España: Cirio.
- Machado, Y. (18 de Junio de 2011). *Eumed*. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de  
<http://www.eumed.net/rev/ced/28/yimg.htm>
- Mahé, B. (2012). *Coaching y PNL*. Barcelona: Profit.
- Malonda, J. (01 de 06 de 2015). Obtenido de <http://www.javiermalonda.com/ehc/el-modelo-p-o-p-s-t-o-t-e/>
- Marin. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Martínez, D., & Pedros, A. M. (2012). En P. A. Daniel Martínez, *Implantación de la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Menfisalud. (s.f.). Recuperado el 01 de 06 de 2015, de  
<http://www.menfisalud.es/programacion-neuroling%C3%BCistica-%28pnl%29.php>
- Merino. (1998). *El aprendizaje de la paz*. Colombia: Magisterio.
- Mohl, A. (2006). En *El aprendiz de brujo*. España: Sirio.
- Molina, R., & Argotte, L. (Marzo de 2006). *Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Modelo de gestión por competencias: conceptos básicos: <http://www.iie.org.mx/boletin012006/act.pdf>
- Mondy, W. (2010). En W. Mondy, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 198). México: Pearson Educación.
- Morales. (2000). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión.
- NeoEase. (09 de 10 de 2012). Recuperado el 01 de 06 de 2015, de  
<http://aprenderpnl.com/2012/10/ejercicio-pnl-para-calibrar-estados-de-otra-persona/>
- Ocampo. (2011). *Comunicación empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Oria Morales, A. (2015). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Obtenido de [www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/](http://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/)

- Psicore. (2014). En Psicore, *Batería de competencias laborales -Nivel Administrativo B* (págs. 5,7). Guatemala: Psicore.
- Rodriguez. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Sambrano. (1997). *PNL para todos el modelo de la excelencia*. Venezuela: Alfa.
- Santos, A. (2010). En A. Santos, *Gestion del talento Humano y del Conocimiento* (pág. 85). Ecoe.
- Serrat, A. (2005). *PNL Para Docentes*. España: Graó.
- Shweppe, A. S. (2009). *Guía Fácil de Pnl*. Barcelona.
- Stahl, T. (2013). *Introducción a la Programación Neurolinguistica*. España: Editoria pisos Ibérica.
- Stanton. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: MacGraw-Hill Inbteramericana.
- Tenenbaum, J. D. (1994). *Excelencia Mental*. Barcelona: Robin Book.
- Tenenbaum, J. y. (1994). *Excelencia mental*. Barcelona: Robin Book.
- Toro, U. F. (15 de 03 de 2014). *PNL Modelos de Comunicación*. Recuperado el 25 de 05 de 2015, de <http://losferminmipnl.blogspot.com/2014/03/pnl-modelos-de-comunicacion.html>
- Tripathi, H. (2012). *Neuro-Linguistic Programming: A Tool for Developing Behavioral Skills and Competencies*.
- UNAD. (Diciembre de 2009). *Gestion del Talento Humano*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la\\_gestin\\_humana.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/la_gestin_humana.html)

## **ANEXOS**

## Encuesta

### DATOS INFORMATIVOS:

**Lugar:** Quito

**Nombre del investigador:**

**Objetivo:**

Aplicar el Modelo de Programación Neurolingüística en el Área de Control de Omisos del Servicio de Rentas Internas a fin de mejorar la Comunicación Interna para optimizar los procesos Administrativos que permitan contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas departamentales.

### Instrucciones:

- Lea detenidamente la presente información y marque la opción que crea conveniente.
- No se admiten tachones.
- Elija una sola opción.

### Cuestionario:

**1 ¿Cuál es la relación que tiene usted con sus compañeros de trabajo?**

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

**2 ¿Estaría dispuesto a cambiar conductas que le molestan a los demás?**

- Si
- No

**3 ¿Cree usted necesario mejorar la comunicación interna con el buen manejo del lenguaje. ?**

- Si
- No

**4 ¿Que considera usted que genera la falta de información entre funcionarios?**

- Conductas y actitudes negativas
- Falta de confianza
- Desinterés
- Incertidumbre
- Todas las anteriores

- 5 ¿Está usted de acuerdo en conocer técnicas de Programación Neurolingüística para aplicarlas a sus relaciones interpersonales?**
- a. De acuerdo
  - b. En desacuerdo
- 6 ¿En qué aspectos de su personalidad sería más notorio el impacto de la Programación Neurolingüística?**
- a. Temperamento
  - b. Carácter moral
  - c. Inteligencia
  - d. Constitución física
- 7 ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo dentro de departamento?**
- a. Tranquilo.
  - b. Alegre.
  - c. Agradable.
  - d. Agitado.
  - e. . Monótono.
  - a. Agresivo
- 8 ¿Qué resultados se obtendrá si se mejora el trabajo en equipo dentro del departamento?**
- a. Excelentes
  - b. Buenos
  - c. Malos
  - d. Ninguno
- 9 ¿Le gustaría realizar cambios internos perdurables en su vida?**
- a. Si
  - b. No
- 10 ¿Está usted de acuerdo en que se aplique la Programación Neurolingüística a través de modelos de conducta mental y emocional en el departamento?**
- a. De acuerdo
  - b. En desacuerdo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**