



# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

“PROPUESTA BASADA EN EL ENFOQUE DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE TRUJILLO”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Psicología

Autora:

Jessica Charo Rodriguez Reyes

Asesora:

Dra. Tania Guadalupe Valdivia Morales

Trujillo - Perú

2022

## **DEDICATORIA**

A Dios, por cuidarme y bendecirme cada día de mi vida, a mis padres y hermanos quienes han sido parte fundamental para alcanzar cada logro obtenido. A mi familia cercana quienes me han brindado su apoyo en el proceso de mi formación profesional.

## AGRADECIMIENTO

A mi asesora, la Dra. Tania Valdivia Morales, por su orientación, guía y apoyo incondicional para la realización de este trabajo de investigación. Asimismo, al docente el Dr. Walter Iván Abanto Vélez por brindarme las bases y conocimientos necesarios para el desarrollo de la presente investigación en tesis 1 y tesis 2.

Asimismo, agradezco a todo el equipo de profesionales que pertenecen a la carrera de Psicología por su apoyo y motivación constante en mí aprendizaje. A mis amigos Manuel Sánchez, Marco Alvarado, Leslie Tello, Lucero Rodriguez, Jazmín Salcedo, Luis Pérez, Angi Bocanegra, Milagros Chingay, Mariel Olano, Natali Daza, etc.

Por brindarme su amistad y compañerismo, con los cuales pude aprender a trabajar en equipo, por el aprendizaje cooperativo que nos permitió lograr juntos este objetivo.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II. MÉTODO.....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO: ..</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Esquema de diseño de propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo</i> .....	54
<i>Tabla 2: Describir el nivel general de comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo</i> .....	59
<i>Tabla 3: Describir el nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo</i> .....	60
<i>Tabla 4: Aspectos teóricos del enfoque de la programación neurolingüística para proponer un diseño de prevención en la comunicación organizacional</i> .....	62
<i>Tabla 5: Establecer la validez de contenido a través de criterio de expertos de una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo</i> .....	65

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, diseñar una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo. El tipo de investigación fue no experimental y se empleó el diseño propositivo que analiza y explica la realidad de forma descriptiva concluyendo con una propuesta de solución, sustentada en un modelo teórico. Para la recolección de la información teórica, se empleó la revisión documental sistematizada, de fuentes bibliográficas científicas; según la naturaleza es cualitativa porque analiza y explica una realidad de forma descriptiva (Aguado, 2014). Se trabajó con una muestra no probabilística por conveniencia conformada por 80 colaboradores de ambos sexos. Se utilizó el instrumento de medición Cuestionario de comunicación organizacional construido y validado por especialistas de la realidad peruana. Los resultados evidenciaron que los trabajadores de la empresa comercial presentaron un nivel promedio de comunicación, no existe comunicación frecuente ni tampoco comunicación nula de parte del jefe a colaborador, ni colaborador a jefe, así mismo ni colaborador a colaborador. Para este fin, se diseñó una propuesta para fortalecer la comunicación organizacional en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

***Palabras clave:*** Comunicación organizacional, Enfoque de la programación neurolingüística, Empresa

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Hoy en día el mundo cada vez es más competitivo y globalizado, y como estrategia competitiva las organizaciones apuntan a una mayor rentabilidad, centrando así el interés de las empresas en el componente humano; los colaboradores son fundamentales para lograr cambios y desarrollo en las organizaciones, debido a que pasan gran parte de su tiempo en su centro de labores.

Según Núñez, (2020) menciona que distintos colaboradores de diferentes empresas en la ciudad de Trujillo consideran que la comunicación organizacional no es la suficiente para mantener una buena interacción entre colaborador a jefe ni colaborador a colaborador causando un mal ambiente laboral, además no valoran la autonomía, la motivación, el trabajo en equipo, etc.

Así también, Prado (2017) refiere que en las empresas de la ciudad de Trujillo existen muchos factores negativos en cuanto a la comunicación interna y la satisfacción laboral, además las decisiones se centran en los cargos más altos, lo que origina una cultura organizacional débil ya que no dejan que los colaboradores de menor rango, pero con mucha experiencia brinde su opinión o comparta sus experiencias vividas en el ámbito laboral.

Aguilar (2019) menciona que, según encuestas realizadas a diferentes empresas y colaboradores de Trujillo, la comunicación interna es deficiente con poca interactividad y retroalimentación entre las diversas unidades de trabajo.

El ser humano está inmerso en una sociedad en la que constantemente interactúa con otras personas, por ello, las condiciones para que una relación interpersonal resulte

satisfactoria, es necesario que los individuos se sientan valorados y respetados; esto pretende que la persona aprenda a identificar los errores de su conducta, como los distintos estilos de interacción y a si pueda desarrollar soluciones frente a una situación problemática mediante actitudes que protejan su derecho y el de los demás (Aljure, 2016).

En una encuesta realizada a un total de 200 empresas de más de 1000 colaboradores de diversos sectores del Perú, las empresas necesitan enfocarse en la comunicación interna, en construir una buena cultura organizacional, alinear a los colaboradores a la estrategia del negocio e impulsar la transformación organizacional, (Moroder, 2020).

Según Salagrinas (2014) el ambiente que se presenta en la mayoría de las empresas en cuanto a la comunicación entre directivos y colaboradores se caracteriza por un ambiente laboral muy estresante que genera desconfianza, miedo e inseguridad. Por ello muchas empresas peruanas buscan implementar una nueva visión por parte de los líderes para construir redes de comunicación que permitan a los colaboradores conocer sus derechos y obligaciones dentro de la organización, así como expresar sus opiniones e ideas de manera asertiva.

Castanyer, (2018). Menciona que, en las empresas, los colaboradores tienen diferentes niveles de asertividad para demostrar las diferentes formas de expresar sus sentimientos, emociones y pensamientos, utilizando el lenguaje verbal y/o no verbal. Además, las empresas prefieren contar con personas asertivas que puedan ir más allá de expresar quejas, sino que creen un buen ambiente laboral, motivar a sus compañeros, etc.

Asimismo, Costa, (2019) Consultor de empresas internacionales, menciona que muchas empresas a nivel mundial se ven afectadas por la falta de estrategias de comunicación organizacional causando desorientación, falta de compromiso, difusión de rumores, desconfianza, desmotivación y pérdida de productividad en las empresas.

De igual manera, Sayago (2009) menciona que, la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución como, la falta de canales de interacción o la subutilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las acciones, retardando las respuestas, lo cual imposibilita la verdadera interacción a nivel interno, por ello, la comunicación o sus herramientas, son indispensables para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización.

Además, un estudio realizado en Madrid, muestra uno de los principales factores del clima laboral hostil que se percibe entre compañeros, pues se debe a la falta de comunicación en el lugar de trabajo, la falta de apoyo entre colaboradores, los celos, las envidias y rivalidades que se dan entre los miembros de un mismo equipo, que afecta al 39% de los empleados (Cisneros, 2020).

Asimismo, en el campo comercial a nivel mundial se observaron diversas problemáticas como falta de organización, falta de compromiso, puntualidad, desmotivación por parte de los dueños ocasionando en los colaboradores de la organización conflictos intrapersonales, conllevando a malos entendidos o rumores en la organización, ya que, muchas veces no se logra entender las pautas de las labores lo que provoca desorientación, rumores, y un el clima laboral insatisfactorio en la organización, (Ramos 2020).

A partir de lo mencionado anteriormente es necesario implementar métodos para la comunicación organizacional asertiva para que los colaboradores presenten un comportamiento laboral óptimo, que se expresen de manera consciente, congruente, directa y equilibrada; siendo la finalidad manejar ideas y sentimientos para el desarrollo saludable en la empresa, esto con el fin de evitar sentimientos de culpa, rabia o ansiedad que no debe existir en los colaboradores de una organización. Para esto deben asegurar canales de comunicación

que permitan transmitir confianza y posibles soluciones en los diferentes procesos de la empresa, con la seguridad que los líderes escuchen sugerencias, y así romper con el paradigma “usted no está aquí para pensar”, lo que creará un ambiente de seguridad donde se pueda reconocer errores y expresar opiniones (Scheinohn, 2018).

Se consideraron antecedentes de trabajos previos sobre la comunicación organizacional dentro de los cuales tenemos a Mack, (2019). En su tesis titulada “Efectividad de la programación neurolingüística alternativa para la comunicación social eficaz”, realizada a fin de obtener el título de Doctora en Comunicación Social, en la Universidad de San Carlos de Guatemala”. Esta investigación tuvo como propósito poner a disposición de las autoridades de la Universidad, una herramienta de capacitación a ser aplicada en los estudiantes del último año de la carrera Ciencias de la Comunicación, diseñada con base en la experiencia de la investigadora sobre el tema bajo estudio y con la aspiración de que dicha propuesta se convierta en una herramienta para que la PNL sea una práctica cotidiana en dicha carrera. Asimismo, planteó como objetivo general, determinar el tipo de PNL desarrollada en los comunicadores sociales que se desempeñaban en medios de prensa escrita del contexto nacional y su relación con la eficacia de la comunicación social. Sus resultados le permitieron concluir que “el grupo de periodistas que fueron estudiados no recibieron de manera eficiente su formación en esa disciplina, pues de lo contrario tendrían mejores competencias en su desempeño en el campo periodístico”, de allí surgió la propuesta antes referida, dirigida a formar en PNL a los estudiantes próximos a graduarse, con la finalidad de fortalecer sus competencias en beneficio de su labor periodística y que sea más eficiente, eficaz y apegada a las necesidades del público receptor de las informaciones.

También tenemos a Solís (2017) en su tesis titulada, “La programación neurolingüística y las relaciones interpersonales de la secretaría nacional de planificación y desarrollo de la parroquia la matriz, del Cantón Ambato, de la provincia del Tungurahua, Ecuador” Cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la Programación Neurolingüística en las relaciones interpersonales de la secretaría nacional de Planificación y Desarrollo del cantón Ambato. Según la investigación realizada, se puede concluir que no existe una aplicación consciente de las técnicas de Programación Neurolingüística, debido a que el personal no ha tenido información concreta de sus beneficios en el desarrollo personal e interpersonal, además menciona que las relaciones interpersonales tienen un margen aceptable según los datos recolectados en las encuestas, ya que se evidencia un nivel de comunicación que no afecta los objetivos de la organización, dentro del ambiente laboral; sin embargo, estas podrían ser potenciadas, alcanzando eficiencia en la comunicación entre colaboradores y departamentos.

López (2016), en su tesis titulada “Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un instituto de educación superior de la ciudad de Guayaquil, Ecuador” cuyo objetivo fue describir la relación entre la satisfacción laboral con la comunicación interna y el compromiso organizacional. El investigador indicó, que la variable de comunicación y compromiso se relacionan positivamente con la dimensión de identificación organizacional entre los colaboradores, es decir, que, a mayor comunicación y compromiso, existirá una mayor identificación organizacional.

Así mismo, otro estudio que aporta a la investigación es del autor Tejón (2015), quien desarrolló su investigación en España, cuyo objetivo fue mejorar la comunicación interna dentro de una empresa e incrementar su expresión emocional, según la terapia humanista para poder expresar sus sentimientos y emociones a su círculo empresarial, la muestra estuvo

conformada por trabajadores de una empresa comercial que acude a consulta tras presentar una baja capacidad de regulación y expresión emocional; hallándose como resultado que la regulación emocional ha aumentado y se han incrementado las expresiones emocionales. Así también, llegó a la conclusión que desarrollar el trabajo en equipo será fomentado, agrupando siempre en todas las áreas, personal que sea capaz de interrelacionarse con sus compañeros y conocer un poco más de cada uno de ellos, logrando inducir al personal a expresar sus ideas e inquietudes, sobre cómo podría llevarse a cabo la nueva gestión de recursos humanos centrada en la comunicación.

Tapia (2015) desarrolló una investigación cuyo objetivo fue determinar cómo el proceso de la comunicación interna afecta el desempeño laboral de la organización empresarial Jean Up, Brasil, se desarrolló una investigación no experimental con la población de la empresa conformada por 14 colaboradores, las conclusiones de esta investigación indicaron que la comunicación formal no es aplicada en forma apropiada para transmitir información, no existe un cumplimiento efectivo de las actividades, provocando un bajo desempeño laboral perjudicando otras funciones en Jean Up, haciendo notar que la empresa está consciente que necesita con urgencia realizar una mejora en sus procesos de comunicación interna para poder afrontar nuevas metas y el compromiso empresarial, concluye finalmente que el desempeño laboral debe mejorar en su cumplimiento de tareas de manera eficiente.

Remisio (2020) en su investigación titulada comunicación organizacional y desempeño laboral de colaboradores de la empresa café café del Perú, Miraflores Lima, 2020. En donde tiene como objetivo determinar la relación entre los colaboradores. En esta investigación el autor demostró que el estudio de la investigación hay prueba suficiente para detallar que existe

relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral de la empresa, Café café del Perú, Miraflores, 2020.

Silva (2019) en su tesis titulada “Propuesta de estrategias de programación neurolingüística para optimizar los procesos de comunicación interna en la dirección académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, Perú”, tesis realizada con el fin de obtener el grado de maestro en administración de empresas. El objetivo general de la investigación es diseñar una propuesta de estrategias de Programación Neurolingüística para optimizar los procesos de comunicación interna de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, Con relación a los resultados de los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, los resultados arrojaron que del 100% de los encuestados, el 89% manifestó que la comunicación interna en dicha dirección está en un nivel “alto”, mientras que el 11% manifestó que el nivel es “medio”. En el mismo nivel “alto” se encuentran la dimensión “comunicación interna formal e informal” y la “ausencia de barreras y fallas en la comunicación” con un 89%, mientras que el nivel “medio” obtuvo un 11% en ambas dimensiones.

De igual manera, Yomona en el año (2017), en su tesis titulada “La Comunicación Organizacional Interna y su relación con la Motivación Laboral de los Colaboradores Administrativos de Nexus Group Restaurants S.A.C Lima, Perú; descubrió que la comunicación interna siempre influye en el desempeño de cada colaborador, debido a que si existe una motivación ya sea económica o laboral, el personal trabajará con mayor entusiasmo identificándose con la empresa cumpliendo así con todos los objetivos trazados.

Zelada (2019) en su tesis titulada “Comunicación Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral de los docentes a tiempo parcial de una universidad privada” esta tesis

fue realizada en la ciudad de Trujillo. Cuyo objetivo es determinar la relación entre la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral de los docentes a tiempo parcial de una universidad privada en el 2019. Los resultados arrojaron que no existe relación entre las dos variables; la falta de relación está sujeta a la condición laboral del docente a tiempo parcial debido a que este no carga con más responsabilidades que facilitar sus sesiones académicas; además, esta desinformado de la comunicación interna y corporativa, debido a que la mayoría de estos prefiere que la información se brinde de manera informal a través de chat y/o correo personal, mientras que los docentes a tiempo completo se interesan en las actividades extracurriculares y capacitaciones.

Nomberto y Pérez (2018) en su tesis titulada “Propuesta de un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la municipalidad provincial de Trujillo” concluyeron que existe deficiencias relacionadas con la jerarquía de la comunicación, coordinación, motivación, integración y relaciones interpersonales, además mencionan que la comunicación se realiza de manera formal encontrándose problemas relacionados con la comunicación vertical, donde no se aceptan las opiniones de los empleados en la toma de decisiones, por otro lado dan a conocer que la comunicación es descendente ya que bloquea la posibilidad para que los trabajadores transmitan sus opiniones o sugerencias a la gerencia de la municipalidad de Trujillo.

Ramos (2014) sustentó una investigación cuyo objetivo fue formular estrategias mediante un plan de comunicación interna que lleve a perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores del área de operaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo - Agencia España, se desarrolló una investigación no experimental transversal con una población de 35 colaboradores. Las conclusiones de esta investigación nos indican que no se

usan los medios de comunicación formales para transmitir la información oficial de jefatura hasta operaciones, el 65% de los encuestados indican obtener comunicación informal lo cual hace que la información oficial y las instrucciones se distorsionen por no estar registradas en medios adecuados para ello, la informalidad de la comunicación elimina la credibilidad de la información generando poco movimiento en los procesos, insatisfacción laboral, conflictos personales que merma el desempeño laboral. Así mismo, se encontró que el 60% de los colaboradores de la institución no otorga incentivo, lo cual es fundamental para generar positivismo y motivación elevando su confianza para conseguir una mayor intervención en su área de trabajo, por último, la investigación indica que el 71 % de los colaboradores refieren que el trabajo en equipo es lo primordial para tener un ambiente de confianza y por ende mejorar el desempeño laboral.

Para el presente estudio se consideró los aportes del enfoque de la programación neurolingüística (PNL) porque aborda diversos niveles inherentes al ser humano, ya que, desarrolla competencias conductuales y de flexibilidad, asimismo integra habilidades de pensamiento estratégico como la comprensión de los procesos mentales y cognitivos de una persona con el objetivo de mejorar la calidad y la efectividad de la vida. Deminco (2019).

Además, la PNL resguarda al lenguaje como medio de comunicación para transmitir los pensamientos y sentimientos, por lo que la elección de las palabras indicará qué sistema representativo utiliza cada persona; también se da el lenguaje no verbal, hecho de posturas, gestos y actitudes que permiten la comprensión e influyen de manera positiva o negativa en los demás.

Por lo tanto, la PNL ha sido definida como un factor que influye sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos, es decir la PNL estudia el funcionamiento de la

mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, además de como el comportamiento influye en el éxito personal. (Tarazona 2017).

Por esta razón se resalta que, la comunicación dentro de la PNL se establece como un proceso adecuado para contactar a los demás a partir de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando la reacción al comunicado que se a enviado, para cerrar así el proceso de información, ya que, la comunicación es, ha sido y será por siempre la clave para todo individuo, ya que, mediante este proceso se intercambian ideas, además se establece una retroalimentación para asegurarse que la comunicación transmitida haya sido comprendida.

Por otro lado, la programación neurolingüística ayuda a mejorar las habilidades de la comunicación destinadas a ser aplicados en el ámbito personal, profesional y laboral de las personas, con el objetivo de identificar, comprender y usar patrones de pensamiento que influyen en el comportamiento de las personas para alcanzar metas y mejorar la calidad de vida. Por lo tanto, esta técnica contribuye a mejorar las habilidades de comunicación siendo una de las más importantes para todo colaborador (Grinder, 1978).

Como se mencionó anteriormente, la PNL está relacionada con el entorno laboral, por lo que, estudiar este enfoque puede ser de gran utilidad para lograr en las empresas un crecimiento interno óptimo y a su vez lograr una integralidad que conlleve a que los colaboradores se sientan satisfechos y motivados en sus áreas de trabajo.

En el entorno laboral se relacionan una infinidad de temas como; la comunicación, la competencia, las habilidades, el éxito, el cumplimiento, el estrés, las exigencias, y cuando esto va de la mejor manera, puede derivarse en problemas de comunicación, provocando baja productividad, mal ambiente laboral, bajo desempeño laboral en la empresa o inestabilidad en la salud mental e incluso física del personal.

Para ello, la programación neurolingüística, propone técnicas eficaces para lograr un cambio rápido, visible y duradero, además de permitir mejores relaciones entre compañeros y jefes aumentando el bienestar psicológico favoreciendo un mejor ambiente de trabajo y, por ende, el rendimiento y motivación laboral (Grinder y Bandler, 1978).

Asimismo, la PNL convence en lugar de imponer, despierta admiración y creatividad en lugar de temor, su poder se deriva del poder que otorga a otros inspirando lealtad y compromiso en sus seguidores. Es decir, la PNL provee al clima organizacional de técnicas y herramientas que permiten optimizar las relaciones interorganizacionales, desarrollar procesos con base en la planificación estratégica, estructurar equipos altamente capacitados y proactivos.

Es importante mencionar que la programación neurolingüística abarca tres elementos importantes en la experiencia humana. El sistema neurológico que regula la función del organismo; a su vez el lenguaje determina como interactuamos y nos comunicamos con los demás, mientras que la programación mental consiste en la formación de una imagen en la mente de las personas. Por lo tanto, podemos decir que la programación neurolingüística describe como la dinámica entre la mente (neuro), lenguaje (lingüística), la interacción de ambas determina nuestro organismo y comportamiento (Programación). Romero (2019).

Asimismo, Rojas y Calle (2019), refieren que la programación neurolingüística ayuda a alcanzar objetivos relevantes de manera más sencilla, ya que, se basa en el análisis experiencial de los métodos del pensamiento, desarrollando a totalidad el funcionamiento del cerebro logrando controlar la inteligencia emocional de los gerentes en las organizaciones.

Se han establecido principios con la finalidad de que el o los individuos tengan un cambio, estos principios funcionan como modelos.

Los individuos se orientan de acuerdo al mapa mental del mundo, en la frase “el mapa no es el territorio” la cual significa que los seres humanos se orientan en el mundo a través de un mapa diseñado en base a sus vivencias, creando un entorno subjetivo de cada uno, ya que tener diferentes interpretaciones de un mismo territorio puede dificultar la comunicación con otra persona.

Eso explica, porque dos hermanos criados por los mismos padres, con los mismos valores y mismo ambiente, sean totalmente diferentes, esto se debe porque cada uno tiene experiencias vividas diferentes y en función de ellas crean sus propias formas de ver y percibir al mundo. De igual manera sucede en una organización, los colaboradores pueden tener una interpretación diferente del entorno laboral, estas pueden afectar e interrumpir la comunicación. Es allí donde la PNL nos ayuda a comprender las percepciones del interlocutor e influyendo en ella para alcanzar los objetivos de la organización ya que, toda persona persigue una intención positiva en el mensaje que transmite y la PNL ayuda que esta sea entendida.

La Mente y cuerpo están íntimamente interconectados, de forma que en el cuerpo se reflejan los pensamientos y sentimientos que se originan en la mente y viceversa, además cada experiencia tiene una estructura y es guardada en forma de recuerdo por sensaciones a través de los sentidos, olfato, gusto, tacto, vista u oído se pueden revivir esas vivencias, tanto negativas como positivas. En tal sentido, la PNL, permite introducir cambios de manera de neutralizar esas experiencias negativas y revivir con intensidad las agradables.

Según las percepciones o el mapa mental, una persona puede vivir un acontecimiento como un grave problema o por el contrario como una oportunidad de crecimiento, por tanto, la PNL busca que la persona entienda que todo problema tiene solución, para ello es necesario

evaluar y buscar estrategias de soluciones, incluso muchas veces hay señalamiento de que ni siquiera hay que verlo como un problema sino como un desafío que hay que enfrentar y salir adelante.

Por otro lado, la PNL permite desarrollar y perfilar esta habilidad y lo convierte en una herramienta de excelentes resultados en la comunicación, también se usa para dar a entender “la detección temprana de un conjunto de respuestas fisiológicas que se producen automáticamente en las personas al entrarse en un determinado estado mental: alegría, tristeza, rabia, acuerdo, desacuerdo, disponibilidad, etc”. (Arocha, 2005, p. 35).

A continuación, presentamos algunas dimensiones de la programación neurolingüística. Según Gómez (2008) los canales de comunicación son mecanismos muy importantes para lograr la transmisión de la información en la empresa, es necesario que se utilicen medios o canales de comunicación, teniendo en cuenta los objetivos, la calidad del destinatario, los recursos y las características.

Debemos tener en cuenta que la comunicación se puede clasificar en diferentes tipos dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal escrito, se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras, así también tenemos la oral que es la que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos, también hay que tener presente que la comunicación no verbal.

También, los canales escritos antes mencionados se refieren a la comunicación en letras como notificaciones escritas, memorándum, oficios, resoluciones, comunicados, anuncios, vallas publicitarias. Esto es lo suficientemente claro para probar lo que se esta enviando o

transmitiendo, pero tiene la desventaja de que la bidireccionalidad no es instantánea, sino que toma tiempo entre el envío, la recepción y la respuesta.

Los canales orales hacen referencia a la transmisión de la información que se da mediante la palabra hablada, expresada en comités, charlas, talleres, reuniones, discusiones, etc. En este caso, la bidireccionalidad es inmediata, el posible inconveniente es la distorsión del mensaje por la presencia de alguna barrera comunicacional.

Los canales tecnológicos, hacen referencia a lo escrito y hablado. En ellos se transmite información a través del internet, correo electrónico, chat, videollamadas, videoconferencia, redes sociales, blogs, cuyo aprovechamiento es inmediato, eficaz y económico, además, de poder llegar a muchas personas al mismo tiempo, sin importar la distancia entre unas y otras.

Robbins y Judge, (2017) señalan que no es fácil saber cuándo elegir la comunicación oral o escrita, pero recomiendan utilizar la primera porque es un requisito previo para el éxito en la organización, también se consideran las habilidades orales, para usar una voz adecuada (Clara y Moderada), evitando las voces agudas, curiosas, molestas, inmaduras, porque de lo contrario, puede ser perjudicial. También, recomiendan utilizar la comunicación escrita para transmitir mensajes complejos y extensos, o cuando la información a transmitir sea específica, verificable y registrable, en cuyo caso el mensaje debe ser cuidadosamente considerado, enviado y claramente catalogado.

Sabemos que en la actualidad las organizaciones en su mayoría utilizan entornos sociales o digitales, así como entornos tradicionales y no tradicionales, estos son medios en línea que han cambiado por completo la forma de comunicación y no solo en las organizaciones sino también en el resto de la humanidad.

Toro (2020) señala que los canales de comunicación son muy importantes en una empresa, para que la información llegue a todos los colaboradores correctamente, sin obstáculos. Si no se conocen los canales de comunicación, la empresa no puede acceder a la información de manera correcta y en tiempo, lo que genera dificultades de interpretación y confusión, lo que hace que los socios no puedan comunicarse de manera efectiva.

Según Sargem (2019), nos habla del nivel de cooperación, es decir, la comunicación que se da entre el emisor y el receptor de manera personal, cara a cara, donde la comunicación se basa en una herramienta o instrumento, porque el remitente y el receptor están en conexión remota. Puede ser personal (hablar por teléfono, enviar correos electrónicos) o colectivo (periódicos, radio, libros). Considerar el canal de comunicación es importante porque surge de manera espontánea y no está bajo el control de la organización.

Hay que recordar que el emisor es quien transmite la información (individuo, grupo o máquina), el receptor es quien recibe la información ya sea solo o en conjunto. Puede ser una máquina, un código, que es un conjunto de signos o un sistema que utiliza el emisor para codificar un mensaje, un canal, que es un elemento físico a través del cual el emisor transmite información y que el receptor capta con sensaciones corporales. Tanto el medio natural (aire, luz) como los medios técnicos utilizados se denominan canal y son percibidos por los sentidos del receptor, el mensaje, que es la información que transmite el emisor, y el contexto, que es temporal, espacial y sociales cultural que envuelven el hecho o acto de comunicación y permiten la correcta comprensión del mensaje.

De igual forma, Carranza (2018) plantea que la comunicación organizacional es un proceso que involucra una serie de elementos importantes para implementarlos de manera

efectiva. El emisor, receptor, código, canal y mensaje, deben mejorar el lenguaje en todo el personal de la empresa.

Así también, Vargas, Máynez y Gómez, (2018) afirman que la comunicación organizacional es uno de los elementos clave en la articulación de las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial, y su propósito principal es promover el logro de los resultados organizacionales fortaleciendo la identificación de socios colaboradores. . . con la compañía. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación porque afecta directamente el desempeño de los empleados al integrar a todos los miembros de la organización para compartir experiencias.

Por otro lado, la comunicación interna como valor estratégico en las empresas juega un papel central como constructora y difusora de la cultura organizacional, que promueve la transmisión de valores intangibles y su identidad en los negocios. La comunicación asegura la continuidad e integración de los objetivos, planes y actividades diseñadas para apoyar el proyecto empresarial. De esta forma, las organizaciones reconocen este valor estratégico y lo utilizan para motivar a los empleados, también lograr que todos entiendan las metas y objetivos, ya su vez recoger opiniones y aportes para enriquecer los procesos y resultados de la organización. (Arru, 2014).

Los flujos de comunicación son tomados en cuenta por la estructura de comunicación interna de las organizaciones. La comunicación interna se organiza de tres formas: descendente, ascendente y horizontal. Cada uno de ellos obedece a la razón de ser; es decir. la comunicación resultante de las órdenes de gestión, la participación de los socios en la toma de decisiones y el flujo de información entre las unidades organizativas. Para que exista comunicación debe existir

un intercambio de información entre dos o más personas, el emisor y el receptor, en cuyo caso este último debe recibirla y comprenderla, creándose así un proceso de comunicación. Chiavenato, 2017 pág. 50).

La comunicación ascendente fluye hacia niveles superiores dentro de la organización, se utiliza para brindar retroalimentación a los superiores manteniéndolos informados sobre los problemas que pueden haber surgido en las metas. En este caso se utilizan los buzones de sugerencias, las entrevistas, los correos, etc. Esto ayudara a los directivos a conocer cómo se sienten los colaboradores en sus relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo.

La comunicación ascendente se presenta cuando los trabajadores (subordinados) transmiten información a sus jefes. Es decir, esta información fluye de niveles inferiores a niveles de jerarquía superior, desgraciadamente el flujo de la información en esta vía de transmisión no siempre llega a los niveles más altos de forma completa y objetiva, ya que conforme va ascendiendo la información los receptores van mediando el impacto del contenido, sobre todo si se trata de informes o noticias negativas o no esperadas por la gerencia o la administración. Esto se presenta comúnmente en las organizaciones, cuando un operador no alcanza a cumplir las metas, o existen problemas que afectan directamente la productividad, o generan conflictos en la empresa; es en estas situaciones que los encargados de estas áreas de trabajo por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando, no dan a conocer muchas veces datos reales de producción, financieros, o de desempeño, según Carranza (2014).

La comunicación descendente fluye desde el nivel jerárquico superior de la organización hacia un nivel más bajo, es utilizado por los líderes o gerentes para la asignación de tareas,

políticas o procedimientos para alcanzar las metas y mantenerlos informados de aspectos organizacionales o sobre su desempeño laboral. Para ello, pueden utilizarse reuniones formales o no, dinámicas grupales, talleres, aprovechar encuentros o reuniones ocasionales, intranet o correos electrónicos.

Según Etchegaray (2018) la comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Podemos decir que su característica principal está determinada por el tipo de organización y arreglo. No solo desde el sentido imperativo de quien manda, sino desde el sentido de organización y orden, una de las principales funciones es la comunicación con la cultura organizacional y los lineamientos para su implementación, así como la comunicación ascendente que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos. Este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones y participen constantemente en la creación e innovación de la organización.

Así también Sánchez (2016) nos dice que la comunicación descendente se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior, generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria. Dentro de la comunicación descendente los principales medios utilizados para el proceso de comunicación están vía mando (instrucciones de forma oral al personal) se presenta: a través de los discursos, reunión con el personal, vía telefónica. En cuanto a la comunicación vía escrita los medios más utilizados son los memorándums, cartas, informes, manual de operaciones, folletos, reportes, entre muchas más.

Por último, la comunicación horizontal circula entre personas que tienen un mismo rango dentro de la organización jerárquica, además pueden pertenecer a un mismo departamento o grupo. Es decir, son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización”. (Chiavenato, 2017, p.205). Este tipo de comunicación facilita la coordinación de trabajos, se puede trabajar en equipo, compartir experiencias creando relaciones y ambientes saludables, de tal manera que aumentara la productividad.

La comunicación horizontal se establece entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Se utiliza para: coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento, tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos y la comunicación oblicua es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

Asimismo, la comunicación Horizontal, permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

Carranza (2014) nos dice que la comunicación cruzada, dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas), la finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Para la intervención de patrones personales, son necesarios los procesos de comunicación humana ya que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y motivaciones, lo que constituye un patrón individual de referencia que hace personal y singular la interpretación de las cosas. Este patrón adiciona y acepta cualquier información, pero también selecciona y rechaza toda la información que los amenace. (Chiavenato, 2017). Quiere decir, que los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de comunicación, ya que existe una interacción entre conocimiento, percepción, motivación y comunicación, cuando dos personas se comunican entre sí y la forma de percibir las cosas que tenga cada uno, los procesos de percepción social están influenciados por: Los estereotipos son constructos cognitivos es decir las distorsiones en la percepción de las personas que hacen referencia a los atributos personales de un grupo social. La generalización, son rasgos específicos de las personas. La Proyección, son mecanismos de defensa mediante el cual los individuos rechazan inconscientemente. Las defensas de

percepción, se dan cuando el observador deforma los datos y al mismo tiempo los elimina la disonancia cognitiva. El autocontrol emocional consiste en gestionar nuestros sentimientos y comportamientos para controlar las emociones positivas como las negativas y así poder expresarlas de manera adecuada. La empatía comprende los sentimientos y emociones de los demás, intentando experimentar de manera objetiva y racional lo que la otra persona siente. La escucha activa, es la manera de comunicarnos y en donde se pretende hacerle saber a la persona que nos está comunicando algo que se le está atendiendo, y comprendiendo.

Cuando escuchamos de manera activa a alguien, lo hacemos de manera consciente, es decir, centramos toda nuestra atención en aquello que nos está comunicando, es necesario mencionar que no se trata de fingir que se le está prestando atención, sino dedicarle tu atención y hacerle saber que lo que nos está comunicando es realmente importante.

Las barreras de la comunicación son interferencias que, de no aplicar acciones correctivas para evitarlo, dificultan la llegada de un mensaje claro y correcto en un proceso comunicativo. Las barreras personales comunicacionales pueden ser personales, físicas y semánticas en donde las personales están relacionadas con aspectos psicológicos del individuo, con sus actitudes, sus percepciones, estados de ánimo, etc. Las barreras físicas vendrían a ser el lugar donde se lleva a cabo el proceso de comunicación representadas por interferencias que se presentan en el medio ambiente donde se está desarrollando el proceso de comunicación, ya sea por la cobertura entre otros, lo cual dificultaría en gran medida la comunicación ya que al perder la cobertura la voz del interlocutor se escucha entrecortada y no se entenderían las palabras que este está pronunciando. Por ejemplo, en un centro comercial si hay mucho ruido o la música está muy alta la comunicación puede verse dificultada. Finalmente las barreras semánticas

hacen referencia a la dificultad de conseguir que el significado de lo que se dice sea el mismo del emisor para el receptor, por ejemplo en caso de una venta, el cliente puede decirle al vendedor que el precio no supere de tal cantidad porque el cliente solo dispone de ese monto, pero en realidad no tiene intención de decírselo con tan claridad, el receptor en este caso el vendedor entiende que el cliente quiere un objeto que ronde ese precio y comienza a darle los precios más cercanos a la cantidad que él ordena, pero que están por encima de lo que quiere el cliente, es ahí donde el cliente va a sentir que no lo están comprendiendo aunque el mensaje sea el mismo que el receptor a emitido, pero que no tenía el mismo significado para ambos.

Los conflictos derivados de una inadecuada comunicación se dan por falta de comunicación interna en una organización generando una serie de dificultades como un mal entorno laboral, baja productividad, poca comunicación, etc. Arrú (2014).

Algunas de ellas también podrían ser las dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa, esto surge cuando la empresa no comunica bien y las estrategias no están claras para los trabajadores ya que si no hay buena comunicación entre los trabajadores cada cual entenderá las cosas de forma diferente y estarán desorientados, por ello, es importante estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor efectividad y responder a las necesidades de las nuevas generaciones. El rumor organizacional está basado en la confidencialidad y la desconfianza que producen vacíos de información que no son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos, pero falsos que desvían la atención de la gestión profesional. La falta de colaboración y compromiso, esto sucede cuando el colaborador no se siente parte de la organización por lo tanto su grado de compromiso será muy pobre, hoy en día muchas empresas invierten dinero en estrategias en la misión, visión mas

no en el alineamiento del personal como crear un buen clima laboral entre todo el personal para lograr los objetivos planteados. Por último, es muy importante monitorear las opiniones de los colaboradores, de esta manera se les estaría valorando y haciendo partícipes de los logros y objetivos, lastimosamente en la actualidad es muy escaso.

Las estrategias de comunicación, son necesarias para toda organización, para ello es importante establecer una serie de reglas que aseguren la información que se quiere transmitir se transmita efectivamente de la manera adecuada. Estas estrategias van a depender de las políticas de comunicación de la organización, en función de los objetivos que desea alcanzar, y que deben estar en consonancia con los elementos técnicos y el capital humano, incluso, se considera que la estrategia de comunicación tiene que estar alineada con las estrategias de negocios, son dos líneas de trabajo que deben trabajar en conjunto y eso permitirá una fortaleza mutua. (González, 2006). En estas estrategias entran en juego los canales y medios de comunicación referidos anteriormente y de estrategias de comunicación innovadoras en las que se cree un ambiente de clima organizacional impregnados de armonía, eficiencia y productividad en las que cada día cobra más importancia la inclusión de herramientas de programación neurolingüística, que son precisamente el objeto de estudio de la presente investigación y a la que nos referiremos de seguida.

También se hizo una búsqueda de artículos científicos donde se pudo estimar las definiciones a la variable Comunicación Organizacional, encontramos que para Muñiz (2018) afirma que la comunicación interna es el intercambio comunicativo que se da en toda la organización, el cual consiste en todos los mensajes generados que aparecen de manera formal e informal, si consideramos lo descrito por los autores antes mencionados afirmamos que la

comunicación organizacional es uno de los factores más importantes para el funcionamiento eficaz de la organización, pues puede ser utilizado para transmitir diversos mensajes que contribuyen al desarrollo de las actividades internas y externas.

Además, estudios acerca de la comunicación organizacional, refieren que esta implica una interdependencia entre el ámbito interno y externo siendo capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. A partir de esta incidencia provee facilidades para la atención e interrelación entre los diferentes públicos desde el análisis, planificación, desarrollo y evaluación de la realidad organizacional. Desde este punto de vista se considera a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la empresa. (Peña, 2018).

De igual forma, Yang (2016), nos dice que la comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores colaboradores y potenciar el sentimiento de pertenencia, ya que, si estos conocen la misión, los valores y las estrategias, existirá una línea de comunicación eficaz, además de alineamiento de personal.

Asimismo, Morales (2020) menciona que un elemento fundamental en la comunicación organizacional interna, es la retroalimentación, este elemento indica si hubo éxito o no en el momento de brindar pautas a los colaboradores, a su vez ver si la información llegó adecuadamente al receptor, asimismo ver si se recupera la respuesta del mismo ante la información dada, también tenemos al ruido que es todo aquello que entorpece la comunicación. Por ejemplo: una conexión telefónica deficiente, falta de atención del receptor, uso de lenguajes

diferentes, prejuicios a la hora de entender el mensaje, gestos corporales que contradigan lo que se dice, etc. Es por ello que es importante dar una retroalimentación de lo conversado anteriormente para aclarar algunas dudas u otros. Además, esto ayudara a fortalecer la identificación de los colaboradores con la empresa, ya que de esta manera proporcionaremos información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando el involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

También, tenemos a la implicación del personal, que significa mantener una relación entre el individuo y la organización para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa, esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los colaboradores de la empresa. Con ello, se conseguirá que el trabajador se sienta motivado, y se le reconozca un lugar dentro de la empresa, así también conseguir un cambio de actitudes, además, en los últimos años la sociedad está atravesando diversos cambios, como la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, provocando un cambio en los procesos comunicativos, ayudando a la empresa a alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes. Cabe resaltar que la comunicación es de gran importancia para lograr un buen desempeño laboral las cuales llevaran a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

La comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución, esta debe cumplir los siguientes objetivos, tales como integrar a todos los trabajadores a las, normas, políticas y metas de la organización, motivando a los trabajadores e incrementando el sentido

de pertenencia a la organización. Asimismo, establecer un clima social y psicológico positivo comunicándose de forma abierta hacia los directivos y trabajadores, además de fomentar la participación y orientación de los trabajadores en las diversas tareas para la realización de los objetivos institucionales, y de esta manera favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados en la empresa. (Grillo, 2019).

Castro, Sosa y Galarza (2020) refieren que la comunicación interna en la organización, contribuye a que los empleados se sientan apreciados y valorados, además el mantenerlos informados aseguran que la organización comparte con ellos su filosofía, sus valores, su cultura y su estrategia, logrando así un buen rendimiento en los trabajadores ya que una gestión eficiente de comunicación hace que estos se sientan partícipes de la corporación, sean fieles a su organización y compartan el esfuerzo para crecer en mercados tan competitivos y cambiantes como los actuales.

Así también, para Oviedo (2017) indica que la comunicación interna es uno de los factores más importantes para que una organización funcione de manera eficaz. Debido a que, a través de ella, pueden ser transmitidos distintos mensajes que contribuyen con que las actividades internas y externas puedan desarrollarse. Asimismo, cita a Vargas quien define a la comunicación interna como el conjunto de mensajes que se transmiten con el objetivo de causar un efecto específico, lo que significa no solo poder hablar, sino también saber escuchar y saber prestar atención cuando los demás están hablando, por lo que podemos decir que es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros).

(Muñiz, 2017). La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias

Por esta razón, Morales (2018), manifiesta que es a través de la comunicación organizacional se transmite información importante tales como los logros obtenidos, el desarrollo profesional de los colaboradores y acciones que implican que el trabajador se motive y tenga buenos niveles de desempeño.

Según Luca (2017), mantener una buena comunicación hoy en día en las empresas garantiza el buen funcionamiento de la misma, ya que es fundamental la información entre los colaboradores para gestionar de manera positiva las actividades administrativas en una empresa, además para coordinar, organizarse mejor y cumplir cada uno con sus funciones establecidas, asimismo, el rendimiento de los trabajadores mejora ya que comprenden como deben desempeñar sus funciones y saben que su trabajo repercute directamente en el proceso de los objetivos de la empresa.

Según Vásquez (2017), la comunicación organizacional se basa en la necesidad de potenciar las habilidades de la comunicación para establecer relaciones personales funcionales, que permitan trabajar en conjunto, esto llevara a un buen funcionamiento de la empresa, además

al fortalecimiento de su identidad, por otro lado, las organizaciones requieren desarrollar estrategias para gestionar la comunicación interna con todos los trabajadores, debido a que esto fomenta más confianza, incrementa la empatía y permite dar a conocer los aspectos mentales y emocionales que los integrantes del trabajo experimentan en el ámbito laboral. Podemos afirmar que es el proceso de transmitir información y comprensión entre individuos que implica la capacidad de comprender y recibir ideas, pensamientos u otros de manera verbal o no verbal para transferir información con exactitud. (Graverán D., 2017).

A criterio de García (2011) la comunicación organizacional está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella, en el caso de una empresa, está integrada por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Así mismo pueden existir un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia, esto evidencia la necesidad de una armonía entre las comunicaciones externa e interna, tanto más cuanto que la externa no se puede acallar. Dicha armonización ha de darse en los contenidos (por supuesto), en los procesos, en la cantidad y en el estilo.

Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni mucho menos se justificaría su existencia. En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución.

Esta investigación fue aplicada en una empresa comercial dedicada a la compra y venta de mobiliario médico en la ciudad de Trujillo, en respuesta al desinterés que tienen los colaboradores para trabajar ordenadamente, en armonía, con respeto alineándose a las disposiciones de los jefes de áreas y en respuesta a una comunicación poco efectiva donde los colaboradores no reciben indicaciones directas y claras por parte de sus superiores provocando confusión, el cual conlleva a una comunicación pasiva y agresiva en algunas cosas. Lo cual no permite comunicarse con efectividad.

En conclusión, es importante para el funcionamiento óptimo de la empresa contar con personas asertivas que sepan ir más allá de expresar quejas que desgastan, situaciones que provocan malestar, enojo, desánimo y desmotivación, las empresas necesitan personas que busquen solución a los problemas, utilizar su influencia personal sobre aspectos desagradables y tener control sobre las cosas que le afectan.

Respecto a la justificación del estudio, la cual nos ha permitido ahondar sobre la comunicación organizacional, se justificó teóricamente porque permitió ampliar el conocimiento y las estrategias de intervención sobre la comunicación ascendente, descendente y horizontal; a nivel metodológico, los resultados permitirán contar con instrumentos con índices de validación y confiabilidad, además esta investigación será útil como antecedentes para futuras investigaciones.

Socialmente, esta investigación, es relevante porque propone la aplicación de un programa de intervención psicológica “El arte de la comunicación efectiva” basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en colaboradores de una empresa comercial de Trujillo, y para ello, se consideró la técnica del rapport, la cual permitirá a los colaboradores sentirse escuchados, que la conversación entre

ellos fluya, que sea respetuosa, asertiva, mejore su interrelación social en el trabajo, ser competitivos, orientarse al logro de objetivos de la organización y establecer una buena atención con el cliente (Guízar, 2013).

### **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística mejora la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo?

### **1.3. Objetivos:**

#### **Objetivo general:**

Diseñar una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Describir el nivel general de comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.
- Describir el nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) en una empresa comercial de Trujillo.
- Describir los aspectos teóricos de la programación neurolingüística para diseñar una propuesta y mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.

- Establecer la validez de contenido a través de criterio de expertos de una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.
- Diseñar un programa para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.

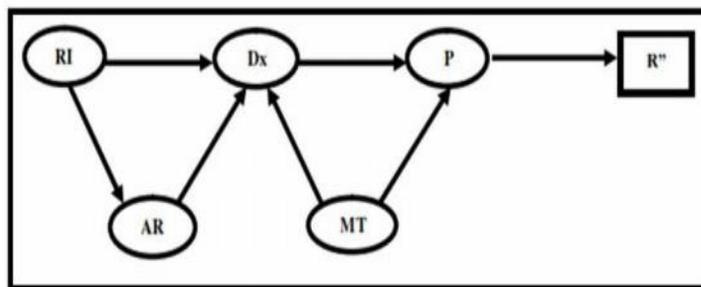
## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación según su finalidad es práctico porque hace uso de la teoría para dar solución a un problema; según naturaleza es cualitativa porque analiza y explica una realidad de forma descriptiva; según su carácter es propositiva porque concluye en una propuesta basada en una teoría que le corresponda. La investigación es de diseño No experimental, porque analiza las variables sin manipular, sino que se observa el fenómeno como tal y cómo se da interactúa en su entorno natural; es de corte Transversal, porque analiza el nivel o modalidad de las variables en un único momento; y es de tipo descriptivo – propositivo, porque además de describir la problemática en la que se desarrolla la variable, propone una opción de mejora de la misma (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Así también esta investigación es de diseño descriptivo propositivo, teniendo cómo diagrama el siguiente esquema (Aguado (2014):

*Figura 1. Diagrama del diseño de investigación*



**Fuente:** Aguado, A. (2014)

Dónde:

- ❖ RI = Realidad Inicial
- ❖ AR = Antecedentes relacionados con la realidad
- ❖ Dx = Problemática del estudio de la realidad inicialmente observada.
- ❖ MT = Modelo teórico para transformar la problemática de la realidad inicial
- ❖ PS = Propuesta de solución
- ❖ R” = Aspiración de la realidad mejorada

## 2.2. Población y muestra

Según Hernández. (2014) la población es el conjunto de la totalidad de los casos que coinciden con determinadas especificaciones. La investigación se realizó en la ciudad de Trujillo y la población muestral estuvo conformada por 120 colaboradores, de ambos sexos con diferente estado civil de una empresa comercial dedicada a compra y venta de mobiliario médico. Para el estudio se utilizó el muestreo no pirobalística por conveniencia seleccionando a los sujetos más cercanos para participar en dicho estudio obteniendo el tamaño de muestra deseado. La muestra estuvo conformada por 80 colaboradores entre 19 a 45 años de edad pertenecientes a una empresa comercial de Trujillo (Mobiliario medico). Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia.

En el muestreo no probabilístico no se conoce la probabilidad que tienen los diferentes elementos de la población de estudio de ser seleccionados, por ende, todos los agentes de estudio tienen la posibilidad de ser partícipes. Por ello, se tomó en cuenta el muestreo no probabilístico por conveniencia, porque es la muestra que está disponible en el tiempo o periodo de investigación y es la de mayor accesibilidad (Hernández et al., 2014). Se eligió este tipo de muestreo por la accesibilidad a la muestra, el tipo de enfoque de investigación, las intenciones del investigar con respecto a propósito del estudio y las limitantes contextuales debido al estado de emergencia que estamos atravesando en nuestro país.

**Criterios de Inclusión:**

- Edad: Entre los 19 a 45 años
- Sexo: Femenino, masculino
- Estado Civil: Soltero/a, Casado/a, Conviviente.

**Criterios de Exclusión:**

- No completen el instrumento de evaluación
- Personas que recién se incorporaron a trabajar

*Distribución de la muestra de colaboradores de ambos géneros de una empresa comercial de Trujillo.*

Género	Soltero	Casado	Conviviente	Cantidad	Porcentaje %
Masculino	19	2	15	37	46.25
Femenino	28	4	11	43	53.75
Total	48	6	26	80	100

*Nota: Tabla elaborada por el autor.*

Se observa, que del 100% de colaboradores de la empresa, el 46.25% son varones equivalentes a 37 individuos (20 solteros, 2 casados y 15 convivientes) y el 53.75% son mujeres equivalentes a 43 individuos (28 solteras, 4 casadas, 11 convivientes).

***Edad entre colaboradores de la empresa comercial de Trujillo.***

<b>Edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tiempo que labora</b>	<b>Porcentaje %</b>
19 a 30 años	38	2 a 5 años	47.5 %
30 a 40 años	29	4 a 8 años	36.25 %
40 a 50 años	13	7 a 12 años	16.25%
<b>Total</b>	<b>80</b>		<b>100 %</b>

*Nota: Tabla elaborada por el autor.*

Se observa, que del 100 % de los colaboradores de la empresa el 47.5%, tienen de 19 a 30 años de edad, llevan de 2 a 5 años laborando. Asimismo, el 36.25 % de los colaboradores tienen de 30 a 40 años de edad, llevan laborando de 4 a 8 años y el 16.25% de los colaboradores tienen de 40 a 45 años de edad, y llevan laborando de 7 a 12 años.

***Grado de instrucción de colaboradores de la empresa comercial de Trujillo.***

<b>Grado de instrucción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje %</b>
Secundaria completa	38	47.5 %
Técnico	26	32.5 %
Universitario	16	20 %
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100 %</b>

*Nota: Tabla elaborada por el autor.*

Se observa, que del 100% de los colaboradores de una empresa, el 47.5% tienen secundaria completa equivalente a 38 colaboradores, el 32.5 % tienen grado de instrucción de superior técnico

equivalente a 26 colaboradores, y el 20% tienen grado de instrucción de superior universitario equivalente a 16 colaboradores.

### **Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

Las técnicas utilizadas dentro del proceso de investigación para la recolección de información fueron dos: 1) La revisión de documentación y Revisión bibliográfica y documental; 2) Cuestionario

#### **La revisión de documentación y Revisión bibliográfica y documental**

La técnica de revisión bibliográfica, fue utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre la comunicación organizacional, para ello se elaboraron fichas bibliográficas, textuales, con una idea analizada, que sirvieron de soporte para la elaboración del marco teórico del estudio, también sirvió para tener conocimiento del funcionamiento de la organización objeto de análisis. Por otro lado, se recopiló documentación referente a la comunicación organizacional.

#### **Cuestionario**

El instrumento utilizado en la presente investigación se describe a continuación:

Cuestionario de Comunicación Organizacional.

Este instrumento fue creado por Portugal en el año (2005) en Ecuador, presentando un 0.80 de validez, la cual tiene como objetivo de cuantificar y evaluar la comunicación en sus diferentes niveles.

Posteriormente, fue adaptado en el Perú, por Céspedes (2017). Se puede aplicar a personas que se encuentren trabajando dentro de una empresa. En cuanto a la forma de evaluación puede ser aplicada de forma individual y colectiva, no cuenta con límite de tiempo, pero se estima que puede ser realizada entre 10 a 15 minutos aproximadamente. Asimismo, presenta un índice de confiabilidad de 0.711 y validez de 0.9 según la V de Aiken. Esta elaborado en una escala Likert de 3 puntos, con cinco alternativas las cuales son: Nunca (N), Casi nunca (CN), A veces (A), Casi siempre (CS) y Siempre (S). Tiene por objetivo, evaluar la comunicación en sus diferentes niveles ascendente, descendente y horizontal. El cuestionario está conformado por (15) preguntas cerradas, de los cuales los cinco primeros se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco enunciados miden la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal. Este instrumento está conformado por tres niveles de comunicación, las cuales son: Comunicación ascendente (1,2,3,4,5) ítems; Comunicación descendente (6,7,8,9,10) ítems; comunicación horizontal (11,12,13,14,15) ítems. El instrumento se administra de la siguiente manera, en primer lugar, se entrega el cuestionario y se les da la siguiente consigna: leer cuidadosamente cada ítem y elegir la respuesta que mejor le convenga, solo dar una respuesta a cada pregunta y no dejar ninguna en blanco, por último, se les hace saber que sus respuestas serán confidenciales. Para la calificación el puntaje máximo obtenido en este test será 75 y el mínimo será 15 rangos de 60 a 75 = Alto (Adecuada comunicación organizacional) de 45 a 59 = Medio (Comunicación organización promedio) de 01 a 44 = Bajo (Inadecuada comunicación organizacional)

## **Validez y confiabilidad**

Este instrumento está validado a través de criterio de expertos y validez de constructo a través del método de análisis factorial con puntajes superiores a 0,89 lo que nos indica que es válido. También se estableció la confiabilidad de 0.711 y la validez de 0.9 según la V de Aiken.

## **2.4. Procedimiento**

Respecto al procedimiento de investigación es, en términos generales, la comparación entre la situación actual y la situación ideal del sistema de evaluación sobre la comunicación organizacional, es decir, la evaluación del “ser” contra el “deber ser” y la proposición de lineamientos para alcanzar el “deber ser”. En términos más específicos, el procedimiento de la investigación fue el siguiente:

- 1. Fase de estudio (fase de diagnóstico).** Se procedió a realizar el diagnóstico de las debilidades existentes en el sistema de evaluación de la comunicación organizacional que actualmente se utiliza, mediante la aplicación de entrevistas al jefe de Talento Humano, aplicación de técnica de observación directa del caso de estudio mediante una guía estructurada, revisión documentación y consultas a través de diversas fuentes. Para la realización del diagnóstico se diseñó de manera intencional un cuestionario a miembros del personal que actualmente labora, con el objeto de conocer la situación actual del personal y como se da la comunicación en las empresas, sus principales debilidades y como solventarlas.
- 2. Fase de la investigación (fase de conceptualización teórica).** Se procedió a la extracción de lineamientos y parámetros sobre el sistema de evaluación sobre la

comunicación en la organización, a partir de las modernas teorías y modelos acerca del sistema de gestión de recursos humanos, para lo cual se recurrió a la utilización de las técnicas propias de la investigación documental. De los resultados obtenidos en esta fase se determinará que, si es factible introducir cambios significativos en el sistema actual de la comunicación en la organización, específicamente mediante el perfeccionamiento del instrumento y introducción de una política y procedimientos.

- 3. Fase de la investigación (fase de diseño o proposición).** Partiendo de los resultados obtenidos en las dos fases previas, se sistematizó la información diagnóstica y conceptual a fin de proponer los elementos e interrelaciones del sistema de evaluación sobre la comunicación organizacional. Se trabajó con el cuestionario que se presenta en el (Anexo 5), lo cual permitirá el perfeccionamiento del instrumento de evaluación del nivel de la comunicación en la organización. Así también después de elaborar la propuesta se procedió a validarlo a través del método de criterio de expertos.

## **2.5. Aspectos éticos**

La aplicación del cuestionario y procesamiento de los datos se trabajaron con mucho cuidado la información, protegiendo en todo momento la identidad de los evaluados por un aspecto de confidencialidad y no vulnerar la identidad de los participantes según artículo 24, 36, 79 y 82 (Colegio de Psicólogos del Perú, 2018)

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Esquema de la propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.*

<b>Título de Propuesta</b>	<b>Definición conceptual de propuesta</b>	<b>Definición Operacional de propuesta</b>	<b>Aspectos dimensionales de la propuesta</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores de la propuesta</b>
El arte de la comunicación efectiva	El rapport, es una metodología que analiza el comportamiento de las personas en público, además crean un buen entorno laboral, donde existan malos entendidos o discusiones; logrando así una escucha	La investigación se desarrollará en base a una serie de investigaciones sobre el rapport, a través de un diseño de estrategia preventiva.	Canales de comunicación	Conocer los canales de comunicación de los trabajadores de una empresa comercial de Trujillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales escritos</li> <li>• Canales orales</li> <li>• Canales tecnológicos</li> </ul>
			La comunicación interna como valor estratégico	Identificar el tipo de comunicación en los trabajadores como parte del valor estratégica de una empresa comercial de Trujillo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> </ul>

activa por ambas partes y ayuda a sincronizar el mensaje para que la comunicación sea más efectiva. (Andrade, 2020)

Intervención de los patrones personales de referencia en la comunicación de los trabajadores de una empresa comercial de Trujillo

Conocer el impacto de los patrones personales de referencia en la comunicación de los trabajadores de una empresa comercial de Trujillo

- Estereotipos
- Generalizaciones
- Proyección
- Autocontrol
- Empatía
- Escucha activa

Barreras comunicacionales

Identificar las barreras comunicacionales que se presentan en los trabajadores de una empresa comercial de Trujillo.

- Personales
- Físicas
- Semánticas

Conflictos derivados de una mala

Enseñar a manejar los conflictos derivados de

- Dificultades de alineamiento de personal con la

	comunicación	<p>una estrategia corporativa</p> <p>comunicación en los trabajadores de una empresa comercial de Trujillo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rumor organizacional</li> <li>• Monitorear las opiniones de los colaboradores</li> </ul>
Estrategias de comunicación	<p>Promover estrategias de comunicación en los trabajadores de una empresa comercial de Trujillo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de comunicación de la organización</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>

En la tabla 1, se observa el esquema de un diseño El arte de la comunicación efectiva mediante la definición conceptual del report; permitiendo explicar de forma detallada los conceptos básicos en relación a la técnica elegida, teniendo en cuenta el enfoque de la programación neurolingüística; así mismo, se define operacionalmente, describiendo las características y procedimientos necesarios para su aplicación.

De la misma manera, se mencionan los aspectos dimensionales de la técnica, los cuales se encuentran basados en las fases necesarias para su desarrollo, siendo estos los canales de comunicación, la cual es fundamental en la relación empresa y cliente, además, en estos tiempos es imprescindible contar con múltiples canales de contactos para ofrecer productos, servicios, etc. La segunda dimensión hace referencia a la comunicación interna como valor estratégico, es decir son herramientas de planificación organizacional que se elaboran con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La tercera dimensión hace referencia a la intervención de los patrones personales, es decir, cada persona es única por lo tanto tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus motivaciones, sus valores personales, lo cual constituye un patrón individual de referencia interpretando a su manera diferentes situaciones de su día a día. En la cuarta dimensión consideramos las barreras comunicacionales ya que es importante trabajar en ellas para que no obstaculicen los procesos de la comunicación que se dan en la empresa. En la quinta dimensión tenemos a los conflictos derivados de una mala comunicación, ya que, la falta de comunicación organizacional puede generar una serie de dificultades como la desorientación, falta de compromiso, desprotección del talento, desmotivación y pérdida de productividad, etc. En la sexta dimensión, se consideró a las estrategias de comunicación, las cuales hace referencia a un conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo, ya que es necesario que cada organización escoja una serie de reglas que aseguren que la información que se quiere transmitir se transmita efectivamente de la manera más adecuada.

**Tabla 2**

*Nivel de la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.*

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>ni</b>	<b>f</b>
	Bueno	28	35.0%
Comunicación Organizacional	Regular	51	63.8%
	Malo	1	1.3%
	Total	80	100.0%

*Nota:* Base de datos de la Encuesta de comunicación organizacional, aplicado a trabajadores de una empresa comercial de Trujillo.

En la tabla 2, se muestra el análisis de las frecuencias y frecuencias porcentuales de la comunicación organizacional, donde el 63.8% de colaboradores de una empresa comercial de Trujillo, evidencian un nivel regular lo cual significa que si hay comunicación entre trabajadores y jefes, pero no es la suficiente para un eficiente ambiente laboral y desempeño, así mismo el 35.0% de trabajadores evidencian una buena comunicación ya que estos tienen más tiempo laborando por tal razón hay más confianza y por consiguiente hay una relación mucho más efectiva y solo el 1.3% de la muestra presentan una escasa comunicación ya que estos trabajadores llevan poco tiempo laborando en la empresa.

**Tabla 3**

*Nivel de las dimensiones de comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Nivel</b>	<b>ni</b>	<b>f</b>
<b>Comunicación Ascendente</b>	Bueno	22	27.5%
	Regular	51	<b>63.8%</b>
	Malo	7	8.8%
	Total	80	100.0%
<b>Comunicación descendente</b>	Bueno	15	18.8%
	Regular	62	<b>77.5%</b>
	Malo	3	3.8%
	Total	80	100.0%
<b>Comunicación Horizontal</b>	Bueno	26	32.5%
	Regular	53	<b>66.3%</b>
	Malo	1	1.3%
	Total	80	100.0%

*Nota:* Base de datos de la Encuesta de comunicación organizacional, aplicado a trabajadores de una empresa comercial de Trujillo.

En la tabla 3, se muestra el nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional en base a la percepción de los colaboradores, donde la dimensión de comunicación ascendente presenta un nivel regular en un 63.8% lo cual indica que la mayor parte de la población tiene un entorno laboral poco favorable en la empresa; y un nivel bueno en un 27.5% lo cual indica que menos de la mitad de la población tiene una buena relación con sus jefes y compañeros de trabajo, y solo el 8.8% refiere que la comunicación ascendente es

mala lo cual indica que de los 80 colaboradores solo siete no tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo . Así mismo la dimensión comunicación descendente presenta un nivel regular en un 77.5%, lo cual indica que las personas que tienen cargos más altos en la empresa se relacionan mejor a la hora de coordinar los roles de cada uno, por tanto aportan mayor información para el funcionamiento de la empresa, y un nivel bueno en un 18.8%, lo cual indica que estos colaboradores interactúan más con sus compañeros ya que estos son los que los aportan datos y conocimientos para que se desenvuelvan bien en su área de trabajo, y solo el 3.8% refiere que la comunicación descendente es mala, esto indica que las tareas no van acorde con su perfil o están desmotivados, y la dimensión comunicación horizontal presenta un nivel regular en un 66.3% , lo cual indica que hay poca comunicación directa entre compañeros de trabajo, y un nivel bueno en un 32.5%, lo cual indica que hay confianza, apoyo emotivo y social entre trabajadores y solo el 1.3% refiere que la comunicación horizontal es mala, lo cual significa que no hay empatía entre colaboradores.

**Tabla 4**

*Describir los aspectos teóricos del enfoque de la programación neurolingüística para diseñar una propuesta y mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.*

<b>Aspecto Teórico</b>	<b>Definición conceptual del modelo teórico</b>	<b>Definición Operacional del Modelo Teórico</b>	<b>Aspectos dimensionales del Modelo Teórico</b>	<b>Indicadores del Modelo Teórico</b>
Enfoque de la programación neurolingüística	La programación neurolingüística, propone técnicas eficaces para conseguir un cambio rápido, visible y duradero, además que permite relacionarse de una manera mejor	Para la identificación de los aspectos teóricos del enfoque de la programación neurolingüística será necesario recolectar datos importantes, asimismo se tendrán como base las fases necesarias para la elaboración de una estrategia preventiva, así	Canales de comunicación  La comunicación interna como valor estratégico  Intervención en los patrones personales	Identificación de los medios de comunicación que se utilizan  Reconocimiento del valor estratégico para motivar, mantenerlos al tanto de sus necesidades de mejora y sobre todo de los éxitos.  Establecer metas y objetivos

---

<p>entre compañeros y jefes aumentando el bienestar psicológico favoreciendo un mejor ambiente de trabajo y, por ende, el desempeño y motivación laboral (Grinder y Bandler, 1978); del mismo contribuye a mejorar las habilidades comunicativas, el crecimiento en el ámbito laboral, ambiente y motivación laboral.</p>	<p>los Barreras comunicacionales</p> <hr/> <p>Conflictos derivados de una inadecuada comunicación</p> <hr/> <p>Estrategias de comunicación</p> <hr/> <p>Seleccionar los obstáculos de la comunicación</p> <hr/> <p>Formalizar y estimular diálogos estables</p> <hr/> <p>Alinear las estrategias del negocio con las estrategias comunicacionales para alcanzar los objetivos con éxito</p> <hr/>
---	---

En la tabla 04, se observan los aspectos teóricos a considerar en el enfoque de la programación neurolingüística para la elaboración un diseño de “El arte de la comunicación efectiva”. Se contempla una definición conceptual, la cual explica, a través de conceptos, las características y finalidad del enfoque. A su vez, se presenta una definición operacional, que considera los procedimientos necesarios para la elaboración de la propuesta mencionada. De la misma manera se mencionan sus aspectos dimensionales, los cuales contemplan las fases necesarias para su desarrollo, siendo estas los medios de comunicación, comunicación interna, intervención en los patrones personales, barreras comunicacionales, conflictos derivados de una inadecuada comunicación y estrategias de comunicación. Cada una de las dimensiones mencionadas cuenta con una serie de indicadores necesarios para su cumplimiento, los cuales son de cuatro.

**Tabla 5**

*Validez de contenido a través de criterio de expertos de una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.*

Actividad es Metodológicas	Coherencia			Claridad		Relevancia	
	Total, de acuerdos	V	Sig.(p)	Total, de acuerdos	IA	Total, de acuerdos	IA
1	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
2	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
3	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
4	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
5	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
6	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
7	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
8	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
9	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
10	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
11	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
12	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
13	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
14	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
15	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00
16	6	1	.016*	6	1.00	6	1.00

*Nota:*

V : Coeficiente V de Aiken

Sig. (p): Probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta

\*p<.05: Valido

IA : Índice de acuerdo

En la Tabla 5, se observan los resultados del juicio de expertos, que evaluaron la técnica del rapport cuyas puntuaciones fueron procesadas con el estadístico de V de Aiken, según lo que se indica en cada uno de los componentes. La totalidad de los indicadores que pertenecen a la técnica del rapport, presentan índices de acuerdo (IA) de 1.00 y ( $p < .05$ ), lo cual indica que dichos indicadores son considerados válidos y tienen relación lógica con la variable principal de estudio.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, diseñar una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo. Hoy en día es fundamental crear estrategias de comunicación ya que es el pilar para lograr un buen ambiente laboral, buen desempeño y por ende mejorar la productividad. Se buscó conocer los aspectos teóricos y conceptuales, permitiendo explicar de forma detallada los conceptos básicos en relación a la técnica elegida, como rapport, orientada a mejorar las habilidades de comunicación siendo una de las más importantes para relacionarnos con los demás, asimismo, incrementa un buen entorno laboral, buen desenvolvimiento, fomenta la escucha activa y eficacia en la empresa, de igual modo, se define operacionalmente, describiendo los aspectos dimensionales, teniendo en cuenta las fases necesarias para su desarrollo y procedimientos. Con este programa “El arte de la comunicación efectiva”, se busca e implementar estrategias de solución; contando cada una con una cantidad determinada de indicadores para su cumplimiento. Lo expuesto puede corroborarse con lo planteado por (Fiorentino, Alferillo y Labiano, 2008). Desde la psicología se pretende abordar la problemática detectada por medio de programas psicológicos, los cuáles, implican diferentes intervenciones que tienen la finalidad de modificar pensamientos, emociones y comportamientos disfuncionales de las personas a las cuáles están dirigidos, para poder mejorar la calidad de vida, así como, de la organización.

En caso de que no interviniera la psicología en dicha problemática, las consecuencias negativas que se podrían mencionar son; dificultades en la coordinación de los procesos de trabajo y al momento de compartir información, generándose menor productividad, problemas interpersonales, baja motivación, etc. Mientras que la intervención de la psicología permitiría el logro de una acción coordinada por parte del personal hacia el logro de las metas organizacionales, dando como resultado mayor productividad y un mejor entorno laboral.

Como primer objetivo específico se tuvo describir el nivel general de comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo, obteniendo el análisis de las frecuencias y frecuencias porcentuales, donde el 63.8% de colaboradores de una empresa comercial de Trujillo, evidencian un nivel regular lo cual significa que si hay comunicación entre colaboradores y jefes, pero no es la suficiente para un eficiente ambiente laboral y desempeño, así mismo el 35.0% de colaboradores evidencian una buena comunicación ya que estos tienen más tiempo laborando por tal razón hay más confianza y por consiguiente hay una relación mucho más efectiva y solo el 1.3% de la muestra presentan una escasa comunicación ya que estos trabajadores llevan menos tiempo laborando en la empresa. Esto es corroborado por Castro (2014), refiere que la comunicación organizacional es específica y caracteriza a cada institución.

Como segundo objetivo específico se tuvo describir el nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) en una empresa comercial de Trujillo, donde la dimensión de comunicación ascendente presenta un nivel regular en un 63.8% lo cual indica que la mayor parte de la población tiene un entorno laboral poco favorable en la empresa, es decir no se comunican con claridad ante dudas, necesidades o para

manifestar sugerencias, además, no se les brinda la óptima confianza a los colaboradores para que asuman cargos superiores, ya que si sucediera esto aumentaría el involucramiento ocasionando un efecto positivo en la productividad de la empresa. La segunda dimensión, comunicación descendente, presenta un nivel regular en un 77.5%, lo cual indica que las personas que tienen cargos más altos en la empresa se relacionan mejor a la hora de coordinar los roles de cada uno, por tanto, aportan mayor información para el funcionamiento de la empresa. En la tercera dimensión, comunicación horizontal presenta un nivel regular en un 66.3%, lo cual indica que hay poca comunicación directa entre colaboradores y jefes ya que hay falta de intercambio de ideas para tomar decisiones. Esto es corroborado por Montañana (2018) refiere que una buena comunicación en el ámbito laboral es uno de los pilares fundamentales dentro de la organización, un empleado que tiene la posibilidad de expresar sus opiniones se siente escuchado y, por lo tanto, valorado; por lo que se mejoraría distintas situaciones en la organización.

Como tercer objetivo específico se tuvo describir los aspectos teóricos del enfoque de la programación neurolingüística para diseñar una propuesta y mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo. Hallándose que este contempla diversos aspectos para una definición conceptual y una definición operacional, con las fases necesarias para su desarrollo y ejecución, contando cada una de ellas con indicadores que permitan evaluar su cumplimiento, esto quiere decir que, está centrado en las relaciones interpersonales ya que esta permite crear ambientes laborales saludables. Esto es corroborado por Sites (2020) quien refiere que esta teoría se basa principalmente en un intercambio de la comunicación abierta, esto genera mayor confianza en la organización, permitir el flujo de la información por

varios canales, generar en la organización mayor interés para el desarrollo de sus empleados y tener amplios procesos de interacción.

Así también como cuarto objetivo específico se buscó determinar la validez de contenido a través del estadístico de Aiken para confirmar si técnica elegida mejora la comunicación organizacional. Donde en su totalidad de las actividades metodológicas que pertenecen al enfoque de la programación neurolingüística y a la técnica del rapport, presentan índices de acuerdo (IA) de 1.00 y ( $p < .05$ ), lo cual indica que dichos indicadores son considerados válidos y tienen relación lógica con la variable principal de estudio. Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, donde refiere que la validez de contenido a través del estadístico de Aiken es importante para confirmar si la estrategia preventiva sobre la comunicación organizacional mejora lo que realmente se quiere mejorar en los colaboradores. Esto se ve reflejado por Aiken (1985) que manifiesta que el coeficiente resultante puede tener valores entre 0 y 1. Cuanto más el valor se acerque a 1, entonces tendrá una mayor validez de contenido. Así, el valor 1 es el mayor valor posible e indica un acuerdo perfecto entre los jueces y expertos respecto a la mayor puntuación de validez que pueden recibir los ítems.

Finalmente, como quinto objetivo se tuvo que proponer un programa preventivo para mejorar la comunicación organizacional en colaboradores de una empresa comercial de Trujillo, la técnica a utilizar es el rapport; contempla una definición conceptual, permitiendo explicar de forma detallada los conceptos básicos en relación a la técnica elegida, teniendo en cuenta el enfoque de la programación neurolingüística ; así mismo, se define

operacionalmente, describiendo las características y procedimientos necesarios para su aplicación.

De la misma manera, se mencionan 6 dimensiones de la técnica, canales de comunicación, la cual es fundamental en la relación empresa y cliente, además, en estos tiempos es imprescindible contar con múltiples canales de contactos para ofrecer productos, servicios, etc. La segunda dimensión hace referencia a la comunicación interna como valor estratégico, es decir son herramientas de planificación organizacional que se elaboran con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La tercera dimensión hace referencia a la intervención de los patrones personales, es decir, cada persona es única por lo tanto tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus motivaciones, sus valores personales, lo cual constituye un patrón individual de referencia interpretando a su manera diferentes situaciones de su día a día. En la cuarta dimensión consideramos las barreras comunicacionales ya que es importante trabajar en ellas para que no obstaculicen los procesos de la comunicación que hay en la empresa. En la quinta dimensión tenemos a los conflictos derivados de una mala comunicación, ya que, la falta de comunicación organizacional puede generar una serie de dificultades como la desorientación, falta de compromiso, desprotección del talento, desmotivación y pérdida de productividad, etc. En la sexta dimensión, se consideró a las estrategias de comunicación, las cuales hace referencia a un conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo, ya que es necesario que cada organización escoja una serie de reglas que aseguren que la información que se quiere transmitir se transmita efectivamente de la manera más adecuada. Esto es corroborado por Vélez (2014) .

## 4.2 Conclusiones

- En la propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional, se emplearon seis aspectos dimensionales canales de comunicación, comunicación interna como valor estratégico, Intervención de los patrones personales de referencia, barreras comunicacionales, Conflictos derivados de una inadecuada comunicación y estrategias de comunicación, las cuales están relacionadas con la comunicación organizacional y en las fases necesarias para su aplicación.
- Una cantidad considerable de la población evaluada a través del cuestionario de comunicación organizacional en cuanto al a comunicación ascendente, descendente y horizontal se obtuvo un nivel regular, sin embargo, se observó que en la comunicación descendente se obtuvo un mayor puntaje indicando que si existe comunicación entre jefe y colaboradores, pero no es la suficiente para que estos se sientan motivados.
- Los resultados evidenciaron que los colaboradores de la empresa comercial presentaron un nivel promedio de comunicación, no existe comunicación frecuente ni tampoco comunicación nula de parte del jefe a colaborador, ni colaborador a jefe, así mismo ni colaborador a colaborador.
- La totalidad de las actividades metodológicas que pertenecen a la técnica del rapport y que se basa en el enfoque de la PNL presentan índices de acuerdo (IA) de 1.00 y ( $p < .05$ ), lo cual indica que dichos indicadores son considerados válidos y tienen relación lógica con la variable principal de estudio.

## REFERENCIAS

Álvarez, E. (15 de junio de 2015). Rumor y clima organizacional. (Material de un blog).

Recuperado de: <http://www.amautainternational.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>.

Aljure, A. (2016). El plan estratégico de comunicación. Bogotá: UOC. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=K5HLDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=K5HLDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Acosta C., M., & Barraza M., A. (2015). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. Obtenido de Redalyc:

<https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420818003.pdf>

Alarcón, R. y Dennise, K. (2015). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa Retail, Lima, 2014. Perú: Chevrolet-Zvauto. Recuperado

de: <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/riu/article/view/667>

Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?, Cuadernos de Estudios Empresariales, 18, 73-88. Recuperado de:

<file:///C:/Users/ROSSY/Downloads/10153-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10234-1-10-20110601.PDF>

Andrade, H. (2010). “Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica”.

Madrid, España: Gesbiblo S.L. Recuperado de:

[https://javeriana.edu.co/unesco/buenvivir/contenido/ponencias/tema3/ponencia\\_10.html](https://javeriana.edu.co/unesco/buenvivir/contenido/ponencias/tema3/ponencia_10.html)

Ansede Espiñeira P. (2010) en su estudio “La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento”. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de A Coruña.

Obtenido de: <https://aprenderly.com/doc/1665846/importancia-que-tienen-los-canales-de-comunicaci%C3%B3n-intern>.

Araujo Osorio, A. (2015). Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaraz – 2014. (Tesis de maestría de la UCV).

Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Consultado el 13 de julio de 2005 en el world wide web:

<http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Articulo/LuisArciniegaCOMPROMISOORGANIZACIONAL.pdf>

Armas Sandoval J. (2014). Comunicación Interna y Clima Laboral, estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de Licenciatura) [en línea]. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado el 20 de mayo 2016, de <http://docplayer.es/1669606-Comunicacion-interna-y-clima-laboral-estudio>

Atalaya, M. (1999) Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología.

Recuperado de:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

Balarezo, Byron. (2015). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel drive. [En línea] Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas, 1 de 2014. [Citado el: 20 de 2 de 2015.]

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>.

Capriotti, Paul. 1999. Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo.

Universidad Rovira Virgili Tarragona de España. [En línea] Universidad Rovira Virgili

Tarragona de España, 1999. [Citado el: 22 de 2 de 2015.]

[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Corporativa\\_1.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf).

Cedaro K. (2007) Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina. (Tesis de grado de Magister) [en línea].

Universidad Tecnológica Nacional. Argentina. Recuperado de:

[http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad\\_comunicacion\\_universidades.pdf](http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf)

Centro de psicología integral, (2019). PNL Integrativa y Psicologica Humanista en el CPI –

Txema Ibrain. Obtenido de: [https://psicologiacpi.com/pnl-integrativa-y-psicologia-](https://psicologiacpi.com/pnl-integrativa-y-psicologia-humanista-en-el-cpi-txema-ibrain/)

[humanista-en-el-cpi-txema-ibrain/](https://psicologiacpi.com/pnl-integrativa-y-psicologia-humanista-en-el-cpi-txema-ibrain/)

Colección de Datos. 2012. Dimensiones de la comunicación en la empresa. [En línea] 22 de 6 de

2012. [Citado el: 20 de 2 de 2015.]

<http://colecciondedatos.blogspot.com/2012/06/dimensiones-de-lacomunicacion-en-la.html>.

Contreras, (2015). Una propuesta para mejorar la implementación de la PNL en una Zona escolar.

Recuperado de:

<https://www.uv.mx/epl/files/2015/02/ProtocoloKarinaContrerasultimaversion.pdf>

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (3era edic). México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2018). Gestión del talento humano. (4ta edición) México: MCGRAW-HILL.
- Dalton, M. (2016). Relaciones Humanas. Chile: International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Delgado Sánchez L. (2013). Factores a desarrollar en la Comunicación Interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área taller de la empresa Tainme S.A. [en línea]. Ecuador: Guayaquil. Recuperado el 15 de mayo 2016, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6014/1/TESIS%20LESLYE%20SABRINA%20DELGADO%20SANCHEZ.pdf>
- Diaz, S. (2013) lo humano en la teoría de las organizaciones. Visión Gerencial. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895008.pdf>
- Escuela de Gerencia. (2014). Comunicación Corporativa. [En línea] Escuela de Gerencia de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, 2014. [Citado el: 20 de 2 de 2015.].
- Folgado, R. (2014) Diseño y estimulación para mejorar el rendimiento laboral. El Mundo. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2014/06/10/5391ebc5ca474196668b458e.html>
- Flores, A. (2016). Comunicación desde la PNL. Málaga, España: Interconsulting Bureau
- Guillen, C. & Guil, R. (2019). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. España: McGraw-Hill/ Interamericana de Editores, S.A.V. Obtenido de <https://docplayer.es/123980952-Psicologia-del-trabajo-para-relaciones-laborales-pdf-descargar-leer-descargar-leer-english-version-download-read-descripcion.html>
- Guizar, R. (2013). Desarrollo Organizacional. Obtenido de: [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4\\_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf)

Instituto Universitario de Tecnología READIC. 2014. Dimensiones de la Comunicación Corporativa. [En línea] UNIR, 13 de 5 de 2014. [Citado el: 20 de 2 de 2015.]

<http://comunicacioncorporativaunir.blogspot.com/2014/05/dimensiones-decomunicacion-corporativa.html>

Loli Pineda Alejandro E. (2006), Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas, en Revista de Investigación en Psicología, Vol. 9, No. 1, pp.37-67.

Mack, (2017). Efectividad de la programación neurolingüística alternativa para la comunicación social eficaz. (Tesis Doctoral) Universidad de San Carlos. Guatemala

Manene, L. (2013) Eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño del trabajo. Actualidad Empresa. Recuperado de: <http://actualidadempresa.com/eficaciaeficiencia-y-efectividad-en-el-desempeno-del-trabajo/>

Nomberto, Pérez, (2018) “Propuesta de un plan de comunicación, para mejorar la comunicación interna de la gerencia de desarrollo económico local de la municipalidad provincial de Trujillo”. Recuperado de:

<file:///C:/Users/lenovo/Downloads/Nomberto%20VeraPerez%20Calderon.pdf>

Nosnik Ostrowiak, A. (1995) Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicación Humana y social, trabajo presentado en la Universidad del Tepeyac. [en línea]. Recuperado el 28 de mayo 2016, de

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n1/nosnik1.html>

Pérez, Rodríguez, Vargas. “Pionero de los modelos mediacionales de intervención”. Psicología conductual (2008): Recuperado de:

<https://www.bwhavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2020/04/12>

Pozo Lite, M. (1997). Cultura Empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica. Fragua: Madrid. Recuperado de:

[https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=30720813583&searchurl=isbn%3D8470740954%26sortby%3D17&cm\\_sp=snippet-\\_srp1\\_-\\_title1](https://www.abebooks.com/servlet/BookDetailsPL?bi=30720813583&searchurl=isbn%3D8470740954%26sortby%3D17&cm_sp=snippet-_srp1_-_title1).

Quevedo, A. (2017). Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono. UDEP. Piura – Perú. Recuperado de:

<https://scholar.google.com/citations?user=7tj0Q6oAAAAJ&hl=en>

Rebeil, M. (2018). “El poder de la comunicación en las organizaciones”. México, AMCO.

Recuperado de: <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/1134-3970-1-PB.pdf>.

Sánchez, Pintado (2019) Nuevas Tendencias en Comunicación. España: Editorial ESIC.

Recuperado de:

<https://books.google.com.ec/books?id=25MwBQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

Sanín, J. y Salanova, M. (2014) Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. Colombia.

Universitas Psychologica, pg 23. Recuperado de:

<file:///C:/Users/lenovo/Downloads/adminpujojs,+8.-+San%C3%ADn+&+Salanova.pdf>.

Scheincohn, D. (2018). Comunicación estratégica: management y fundamentos de la Imagen corporativa. Bogotá. Addison Werley iberoamericana. Recuperado de:

[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom\\_05\\_02\\_04.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf).

Silva, (2020) “Propuesta de estrategias de programación neurolingüística para optimizar los procesos de comunicación interna en la dirección académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca”. Recuperado de:

<file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Silva%20Santilla%20Umner%20Llonce.pdf>

Tha education Club. (2017). ¿Qué es la PNL o la programación neurolingüística? Obtenido de:

<https://www.divulgaciondinamica.es/la-pnl-programacion-neurolinguistica/>

Redaccion E3, (2021). ¿Qué aplicaciones tiene el PNL en la empresa?. Obtenido de:

<https://economia3.com/que-aplicaciones-tiene-el-pnl-en-la-empresa/>

Robbins y judge, T. (2017) (2011). Comportamiento Organizacional. (17ma edic). L. Pineda (Trad.) México: Pearson. Prentice Hall Latinoamérica.

Similitudes de la PNL y la psicología humanista, (2010). Obtenido de:

<https://psicologiahumanista-paloma.blogspot.com/2010/04/similitudes-de-la-pnl-y-la-psicologia.html>

# ANEXOS

### ANEXO 1: Consentimiento informado

111

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
El siguiente formulario forma parte de la investigación Propuesta basada en la teoría humanista para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de una empresa de servicios a cargo de la Bachiller Jessica Charo Rodríguez Reyes, así mismo la investigación tiene como objetivo Diseñar una propuesta basada en la Teoría Humanista para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de una empresa de servicios. Si usted accede a participar se le solicitara que brinde información con límite de tiempo mediante el desarrollo del formulario compuesto por 15 preguntas correspondientes al CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Finalmente se le hace saber que su Estoy de acuerdo participación en este estudio es estrictamente voluntario y todos los datos que se recaben serán confidenciales y no se usaran para otro propósito que no sea referente a este estudio. Desde ya se agradece su participación.

Estoy de acuerdo ✕

No estoy de acuerdo ✕

Agregar una opción o agregar "Otros"

Obligatoria

## ANEXO 2: Matriz de consistencia

Bachiller: Rodriguez Reyes Jessica Charo

<b>Diseño de una estrategia preventiva basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.</b>				
<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>POBLACIÓN- MUESTRA</b>
¿Cómo una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística	Diseñar una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.	<b>VARIABLE FÁCTICA</b> Comunicación Organizacional	El tipo de investigación según su finalidad es práctico porque hace uso de la	<b>POBLACIÓN</b> La población está conformada por 120 colaboradores de una empresa comercial de Trujillo

<p>mejorara la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el nivel general de comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.</li> <li>• Describir el nivel de las dimensiones de la comunicación organizacional (Ascendente, Descendente y Horizontal) en una empresa comercial de Trujillo.</li> <li>• Describir los aspectos teóricos del enfoque de la</li> </ul>	<p><b>VARIABLE TEÓRICA</b></p> <p>Enfoque de la programación neurolingüística</p>	<p>teoría para dar solución a un problema; según naturaleza es cualitativa porque analiza y explica</p>	<p><b>MUESTRA</b></p> <p>La muestra está conformada por 80 trabajadores de una empresa comercial de Trujillo.</p> <p>El muestreo es no probabilístico por conveniencia.</p>
		<p><b>VARIABLE PROPOSITIVA</b></p> <p>Técnica del rapport</p>	<p>una realidad de forma descriptiva; según su carácter es propositiva porque concluye en una propuesta basada en una teoría que le corresponda.</p>	

	<p>programación neurolingüística para diseñar una propuesta y mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la validez de contenido a través de criterio de expertos de una propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una</li> </ul>			
--	---	--	--	--

	<p>empresa comercial de Trujillo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar un programa para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.</li></ul>			
--	---	--	--	--

### ANEXO 03: Matriz de operacionalización

**Bachiller:** Rodriguez Reyes Jessica Charo

**Propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística para mejorar la comunicación organizacional en una empresa comercial de Trujillo.**

VARIABLE PROPOSITIVA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Técnica del rapport	El rapport genera más confianza en el proceso de comunicación, para que las personas sean más abiertas y receptivas reforzando las relaciones interpersonales creando así entornos más saludables, de cooperación mutua donde no existan discusiones o malos entendidos y	La investigación se desarrollará en base a una serie de investigaciones sobre la técnica del rapport, a través de un diseño de	Canales o medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales escritos</li> <li>• Canales orales</li> <li>• Canales tecnológicos</li> </ul>
			Comunicación interna como valor estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> </ul>

	fomentando la escucha activa en la organización. En esta técnica el uso del lenguaje corporal es un medio de comunicación muy importante ya que el lenguaje corporal muestra la capacidad gestual compuesta por el cuerpo y la mente. Mientras que tus ideas las transmites a través de tu palabra, el cuerpo expresa su bienestar o malestar, (Andrade, 2020).	estrategia preventiva.	Intervención de los patrones personales de referencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estereotipos</li> <li>• Generalizaciones</li> <li>• Proyección</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Empatía</li> <li>• Escucha activa</li> </ul>
<b>VARIABLE TEÓRICA:</b>	La PNL ha sido definida como factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y	Para la evaluación del enfoque de la programación	Barreras comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personales</li> <li>• Físicas</li> <li>• Semánticas</li> </ul>

<p>Enfoque de la programación neurolingüística</p>	<p>comportarnos, además la PNL, está conformada por una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar conductas por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal. Por lo tanto, se puede decir que la PNL estudia el funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, además de como el comportamiento influye en el éxito personal. (Tarazona 2017)</p>	<p>neurolingüística será necesario contar con los datos asertivos recolectados por las diferentes investigaciones de estudio.</p>	<p>Conflictos derivados de una inadecuada comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa</li> <li>• Rumor organizacional</li> <li>• Falta de colaboración y compromiso</li> <li>• Monitorear las opiniones de los colaboradores</li> </ul>
--	--	---	--	--

<p><b>VARIABLE FÁCTICA</b> Comunicación Organizacional</p>	<p>Peña (2018) refiere que la comunicación organizacional implica una interdependencia entre el ámbito interno y externo siendo capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Se medirá a través de una prueba de 15 preguntas, ésta tiene como objetivo medir el nivel de la comunicación en la empresa.</p>	<p>Estrategias de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de comunicación de la organización</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Canales de comunicación</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>
--	---	--	------------------------------------	---

## ANEXO 04: Ficha técnica del cuestionario de comunicación organizacional

### Ficha Técnica

<b>Nombre:</b>	Cuestionario de Comunicación Organizacional
<b>Autor:</b>	Portugal
<b>Año:</b>	2005
<b>Origen:</b>	Ecuador
<b>Adaptación:</b>	Céspedes (2017) Perú
<b>Objetivo:</b>	Evaluar la comunicación en sus diferentes niveles:  Ascendente, Descendente y Horizontal.
<b>Administración:</b>	Individual o colectiva
<b>Duración:</b>	15 a 20 minutos
<b>Descripción:</b>	Está conformada por 15 ítems las cuales se distribuyen en tres áreas  las cuales miden comunicación ascendente, descendente y horizontal
<b>Tipo de respuesta:</b>	Los ítems son respondidos a través de escalamiento tipo Likert de cinco  valores categoriales (Nunca, Rara Vez, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre)
<b>Propiedades Psicométricas:</b>	Este instrumento está validado a través de criterio de expertos y  validez de constructo a través del método de análisis factorial con  puntajes superiores a 0,89 lo que nos indica que es válido.  También se estableció la confiabilidad de 0.711 y la validez de 0.9  según la V de Aiken.

## ANEXO 5: Instrumento

### Cuestionario de comunicación organizacional

(Adaptado por Céspedes 2017)

#### I. Datos generales

– **Edad:** \_\_\_ años. Estado civil: \_\_\_\_\_ Tiempo que labora en la empresa: \_\_\_\_\_

– **Género:** Masculino  Femenino

#### II. Instrucciones:

Aquí hay una serie de opciones que pueden o no aplicar a usted. Por favor escriba un número al lado de cada opción para indicar si está acuerdo o en desacuerdo. A continuación, presentamos una escala de valoración del 1 al 5, donde:

[1] Nunca (N) [2] Casi nunca (CN) [3] A veces (A) [4] Casi siempre (CS) [5] Siempre (S)

N o	PREGUNTAS	ESCALA				
		S	C S	A	C N	N
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	5	4	3	2	1
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que hace a sus superiores son tomados en cuenta?	5	4	3	2	1
3	¿Sus superiores le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	5	4	3	2	1
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	5	4	3	2	1
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	5	4	3	2	1

6	<b>Comunicación Descendente</b>	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	5	4	3	2	1
7		¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	5	4	3	2	1
8		¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	5	4	3	2	1
9		¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	5	4	3	2	1
10		¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	5	4	3	2	1
11	<b>Comunicación Horizontal</b>	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	5	4	3	2	1
12		¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	5	4	3	2	1
13		¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	5	4	3	2	1
14		¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	5	4	3	2	1
15		¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	5	4	3	2	1

## ANEXO N° 6: Juicio de expertos

### Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar la propuesta basada en el enfoque de la programación neurolingüística “El arte de la comunicación efectiva”. La evaluación de la propuesta es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa de la carrera de Psicología del área Organizacional. Agradecemos su válida colaboración.

#### 1. DATOS GENERALES DEL JUEZ

---

**Nombre del juez:**

---

**Grado profesional:** Maestría (  ) Especialidad (  )  
Doctor (  )

---

<b>Área de Formación</b>	<b>Clínica</b> ( <input type="checkbox"/> )	<b>Educativa</b> ( <input type="checkbox"/> )
<b>académica:</b>	<b>Social</b> ( <input type="checkbox"/> )	<b>Organizacional</b> ( <input type="checkbox"/> )

---

**Áreas de experiencia  
profesional:**

---

**Institución donde labora:**

---

**Tiempo de experiencia:** 2 a 4 años (  )

**profesional en el área:** Mas de 5 años (  )

---

## 2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

Validar las actividades y metodologías utilizadas en el programa o taller, por juicio de expertos.

## 3. DATOS DEL PROGRAMA/O TALLER

Nombre:	El arte de la comunicación efectiva
Autor:	Rodriguez Reyes, Jessica
Beneficiarios:	colaboradores
Metodología:	Colectiva
Tiempo de cada sesión:	Entre 50 a 60 minutos por sesión.

## 4. SOPORTE TEÓRICO

La comunicación efectiva es fundamental, porque abarca todas las áreas de la organización, aportando los medios necesarios para comunicarse, entenderse y organizarse, facilitando la realización de actividades y el logro de los objetivos propuestos. Además, es importante señalar, que la comunicación es necesaria para la retroalimentación y asesoramiento de los trabajadores en el proceso de desenvolvimiento de cada área de trabajo. (Quero, Mendoza y Torres, 2014).

Por otro lado, fomenta en los colaboradores una actitud de compromiso, responsabilidad y un desenvolvimiento fluido dentro del equipo de trabajo, asimismo, propicia un buen clima laboral que conlleva a relaciones interpersonales duraderas que influyen de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa, (Guízar, 2013).

## FUNDAMENTOS TEORICOS QUE SUSTENTAN EL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INTERVENCION EN COMUNICACIÓN EFECTIVA:

Dimensiones	Definición
Canales de la comunicación	Los canales de la comunicación son impredecibles en la relación empresa y cliente ya que, con esta se personaliza la relación comprendiendo las necesidades y expectativas de los demás, además en gran medida determinan la calidad de interacción, (Aamodt, 2018).
Comunicación interna como valor estratégico	La comunicación interna influye positivamente en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional, por lo que podemos afirmar que uno de los asuntos que más incide tanto en la motivación como en la satisfacción laboral de los empleados es la visión estratégica de la comunicación, que se reconoce como esencial y oportuna dentro del proceso, generando un buen clima de comunicación y un buen clima laboral, (Pozo,2013).
Intervención de los patrones personales de referencia	Toda persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información, el cual selecciona y rechaza toda información que no se ajusta al sistema o pueda amenazarlo. (Chiavenato, 2017)
Barreras comunicacionales	La comunicación está presente en cualquier actividad cotidiana, ninguna organización puede existir sin la comunicación, ya que esta es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa. Las barreras comunicacionales limitan el flujo eficaz de las relaciones interpersonales, (Gordon 1997).
Conflictos derivados de una	La falta de comunicación organizacional puede generar una serie de dificultades, que se enumeran a continuación, haciendo la salvedad, que

inadecuada comunicación	pueden variar en función de cada organización y su realidad, en tal sentido, Arrú (2014)
Estrategias de comunicación	Las estrategias y programas de comunicación interna influyen en las instituciones mejorando la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución (Graverán D., 2017).

## 5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL JUEZ:

A continuación, A usted le presento la propuesta de intervención “El arte de la comunicación efectiva”. De acuerdo con las siguientes actividades metodológicas para que califique según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> Las actividades metodológicas comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 no cumple con el criterio	La actividad metodológica no es clara.
	2. Bajo Nivel	La actividad metodológica requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de la actividad metodológica.
	4. Alto nivel	La actividad metodológica es clara, tiene semántica y sintaxis adecuada.

<p><b>COHERENCIA</b></p> <p>La actividad metodológica tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.</p>	1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	La actividad metodológica no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	La actividad metodológica tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	La actividad metodológica tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	La actividad metodológica se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<p><b>RELEVANCIA</b></p> <p>La actividad metodológica es esencial o importante, es decir debe ser incluido.</p>	1 no cumple con el criterio	La actividad metodológica puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	La actividad metodológica tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	La actividad metodológica es relativamente importante.
	4. Alto nivel	La actividad metodológica es muy relevante y debe ser incluido.

*Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente*

1 No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel

3. Moderado nivel
-------------------

4. Alto nivel
---------------

## PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

- Primera dimensión: Canales o medios de comunicación
- Objetivos de la Dimensión:
  - ✓ Conocer los canales de comunicación de los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

INDICADORES	Actividades metodológicas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Canales o medios de comunicación	Aprender a reconocer la forma en la cual nos comunicamos				
	Identificar los diferentes canales de comunicación canales escritos y orales				
	Brindar información a los colaboradores sobre los canales tecnológicos				

- Segunda dimensión: Comunicación interna como valor estratégico
- Objetivos de la Dimensión:
  - ✓ Identificar el tipo de comunicación en los colaboradores como parte del valor estratégica de una empresa comercial de Trujillo.

INDICADORES	Actividades metodológicas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Comunicación interna como valor estratégico	Lograr que todo el personal de la empresa, incluso jefes vean a la comunicación interna como un valor estratégico				
	Impulsar a los trabajadores a crear nuevas formas para comunicarnos de manera más efectiva				
	Informar sobre los diferentes tipos de comunicación que deben existir en una empresa				

- Tercera dimensión: Intervención de los patrones personales de referencia
- Objetivos de la Dimensión:
  - ✓ Conocer el impacto de los patrones personales de referencia en la comunicación de los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

INDICADORES	Actividades metodológicas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Intervención de los patrones personales de referencia	Brindar información de los patrones personales de referencia para que los colaboradores entiendan el tema e identifiquen algunas conductas en ellas				
	Dialogar sobre la importancia de la escucha activa				
	Brindarles una serie de estrategias para aprender a comunicarse de				

	manera más empática				
--	---------------------	--	--	--	--

- Cuarta dimensión: Barreras comunicacionales
- Objetivos de la Dimensión:
  - ✓ Identificar las barreras comunicacionales que se presentan en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

INDICADORES	Actividades metodológicas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Barreras comunicacionales	Analizar cuáles son las barreras comunicacionales en la empresa que no permiten tener una comunicación efectiva				
	Definir estrategias para dar solución a los diferentes obstáculos que interfieren en la comunicación				

- Quinta dimensión: Conflictos derivados de una inadecuada comunicación
- Objetivos de la Dimensión:
  - ✓ Enseñar a manejar los conflictos derivados de una inadecuada comunicación en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

INDICADORES	Actividades metodológicas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Conflictos derivados de una inadecuada comunicación	Fomentar en los colaboradores la resolución de conflictos en la vida laboral de tal modo que aprendan a manejarlo y se logre metas valiosas.				
	Implementar estrategias de comunicación para mejorar el clima laboral con todos los trabajadores de la empresa.				

- Sexta dimensión: Estrategias de comunicación
- Objetivos de la Dimensión:
  - ✓ Promover estrategias de comunicación en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo

INDICADORES	Actividades metodológicas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Estrategias de comunicación	Desarrollar habilidades comunicativas para resolver problemas de manera positiva				
	Fomentar estrategias de la escucha activa entre trabajadores				
	Implementar estrategias comunicativas para lograr cambios positivos en las personas, logrando un mejor desarrollo en su área de trabajo				

**ANEXO 8. Tabla de índices de confiabilidad de alfa de Cronbach del cuestionario de  
Comunicación Organizacional**

Variables	Alfa de Cronbach		
	f	IC 95%	
Comunicación ascendente	.737	.715	.759
Comunicación descendente	.748	.726	.770
Comunicación Horizontal	.730	.708	.752

Nota: IC95%: Intervalo de confianza al 95%

En la tabla se muestran los índices de confiabilidad del alfa de Cronbach, obteniendo valores de .730 a .748, evidenciando una confiabilidad aceptable (Campo-Arias & Oviedo, 2008).

## ANEXO N° 9: Técnica del rapport

### Propuesta de un programa de comunicación efectiva

#### 1. Datos generales:

- 1.1. Nombre de la propuesta:** El arte de la comunicación efectiva
- 1.2. Beneficiarios:** Colaboradores de una empresa comercial de mobiliario  
médico en Trujillo
- 1.3. Tiempo:** Entre 50 a 60 minutos por sesión
- 1.4. Duración:** Un mes y dos semanas
- 1.5. Lugar:** Instalaciones de la empresa
- 1.5. Responsable:** Jessica Rodriguez Reyes

#### 1. Introducción:

Este programa “El arte de la comunicación efectiva” está dirigido a los colaboradores de una empresa comercial dedicada a la compra y venta de mobiliario médico de Trujillo, esto debido a la problemática encontrada en este estudio, donde se halló que se debe fortalecer la comunicación de tipo descendente por encontrarse en un nivel regular; esto quiere decir que, las personas que tienen cargos superiores en la empresa no se comunican con claridad, no hacen una retroalimentación de la información brindada, no preguntan si hubo alguna duda, necesidades o para manifestar sugerencias, además, no se les brinda la óptima confianza a los colaboradores para que asuman cargos superiores, ya que si sucediera esto aumentaría el involucramiento ocasionando un efecto positivo en la productividad de la empresa.

Debemos tener en cuenta que la comunicación efectiva es fundamental, porque abarca todas las áreas de la organización, aportando los medios necesarios para comunicarse, entenderse y organizarse, facilitando la realización de actividades y el logro de los objetivos propuestos. Además, es importante señalar, que la comunicación es necesaria para la retroalimentación y asesoramiento de los colaboradores en el proceso de desenvolvimiento de cada área de trabajo. (Quero, Mendoza y Torres, 2014). La comunicación efectiva mejora la competitividad de la empresa y facilita el logro de las metas planteadas, también promueve en los colaboradores una actitud de compromiso, responsabilidad e implicancia. Asimismo, propicia un clima laboral integrador y construye relaciones interpersonales duraderas.

Para tales fines, el programa se desarrollará bajo la técnica del rapport para desarrollar al máximo nuestro potencial comunicativo y otorgarnos ventajas competitivas en reuniones de trabajo, entrevistas, exposiciones en público, etc. Es muy importante conocer a la persona o grupo a la cual queremos comunicarnos, de esta forma, sabremos adaptar nuestro lenguaje no verbal para generar seguridad y confianza entre ambas partes. (Jimenes, 2018). El objetivo del rapport es crear un ambiente saludable, de cooperación mutua, donde no existan discusiones, logrando así una escucha activa en la organización.

A continuación, presentamos algunas dimensiones del rapport, la cual se consideró en la técnica: La primera dimensión hace referencia a los canales de comunicación, según Sanina, Balashov, Rubtcova y Satinsky (2017) los canales de comunicación han evolucionado con los avances tecnológicos, actualmente las organizaciones lo utilizan para lograr una buena transmisión de la información de acuerdo a la comunicación que se proyecta dentro de la empresa, tomando en cuenta los objetivos, la calidad del destinatario, los recursos las

características, etc. Sabemos que hoy en día los medios sociales o digitales son los más ocupados por las organizaciones, así también, están los medios convencionales, no convencionales, estos son los medios de internet, que han revolucionado por completo en la forma de comunicarse, no solo en las organizaciones, sino en el resto de la humanidad. Los canales escritos hacen referencia a la comunicación en letras como notificaciones escritas, circulares, memorándum, oficios, resoluciones, etc. Los canales orales hacen referencia a la transmisión de la información que se da mediante la palabra hablada, expresada en comités, charlas, talleres, reuniones, etc. Los canales tecnológicos, hacen referencia a la escritura y la oralidad. En ellos la transmisión de la información que se hace por medios como el intranet, correos electrónicos, chat, video, entre otros, (Robinson 2017).

La segunda dimensión hace referencia a la comunicación interna como valor estratégico en las empresas juega un rol fundamental contribuyendo a la transmisión de valores intangibles y su identidad en un negocio. La comunicación proporciona coherencia e integración entre los objetivos propuestos, los planes y las acciones que se emprenden en función de apoyar el proyecto empresarial. De esa manera, las organizaciones reconocen ese valor estratégico y lo utilizan para motivar a los colaboradores, además se aseguran de que los objetivos y las metas sean entendidos a cabalidad por todos y a su vez recogen opiniones y aportes para enriquecer los procesos y los resultados de la organización. (Arrú, 2014)

La comunicación ascendente fluye hacia niveles superiores dentro de la organización, se utiliza para brindar retroalimentación a los superiores manteniéndolos informados sobre los problemas que pueden haber surgido en las metas. En este caso se utilizan los buzones de sugerencias, las entrevistas, los correos, etc. Esto ayudara a los directivos a conocer cómo se

sienten los colaboradores en sus relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo.

La comunicación descendente fluye desde el nivel jerárquico superior de la organización hacia un nivel más bajo, es utilizado por los líderes o gerentes para la asignación de tareas, políticas o procedimientos para alcanzar las metas y mantenerlos informados de aspectos organizacionales o sobre su desempeño laboral. Para ello, pueden utilizarse reuniones formales o no, dinámicas grupales, talleres, aprovechar encuentros o reuniones ocasionales, intranet o correos electrónicos.

La comunicación horizontal circula entre personas que tienen un mismo rango dentro de la organización jerárquica, además pueden pertenecer a un mismo departamento o grupo. Es decir, son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Este tipo de comunicación facilita la coordinación de trabajos, se puede trabajar en equipo, compartir experiencias creando relaciones y ambientes saludables, de tal manera que aumentara la productividad.

En la tercera dimensión hace referencia a la intervención de patrones personales, (Chiavenato, 2017) menciona que los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de comunicación, ya que existe una interacción entre conocimiento, percepción, motivación y comunicación. Los estereotipos son constructos cognitivos es decir las distorsiones en la percepción de las personas que hacen referencia a los atributos personales de un grupo social. En cuanto a la Proyección, son mecanismos de defensa mediante el cual los individuos rechazan inconscientemente. Las defensas de percepción, se dan cuando el observador deforma los datos y al mismo tiempo los elimina la disonancia cognitiva. El

autocontrol emocional consiste en gestionar nuestros sentimientos y comportamientos para controlar las emociones positivas como las negativas y así poder expresarlas de manera adecuada. La empatía comprende los sentimientos y emociones de los demás, intentando experimentar de manera objetiva y racional lo que la otra persona siente. La escucha activa, es la manera de comunicarnos y en donde se pretende hacerle saber a la persona que nos está comunicando algo que se le está atendiendo, y comprendiendo.

En la cuarta dimensión hace referencia a las barreras de la comunicación, son interferencias que, de no aplicar acciones correctivas para evitarlo, dificultan la llegada de un mensaje claro y correcto en un proceso comunicativo. Las barreras personales comunicacionales están relacionadas con aspectos psicológicos del individuo, con sus actitudes, sus percepciones, estados de ánimo, etc. Las barreras físicas vendrían a ser el lugar donde se lleva a cabo el proceso de comunicación representadas por interferencias que se presentan en el ambiente donde se está desarrollando el proceso de comunicación, ya sea por la cobertura, etc. Finalmente, las barreras semánticas hacen referencia a la dificultad de conseguir que el significado de lo que se dice sea el mismo del emisor para el receptor.

En la quinta dimensión hace referencia a los conflictos derivados de una inadecuada comunicación que se dan por falta de comunicación interna en una organización generando una serie de dificultades como un mal entorno laboral, baja productividad, poca comunicación, etc. Arrú (2014). Algunas de ellas también podrían ser las dificultades de alineamiento del personal, esto surge cuando la empresa no comunica bien y las estrategias no están claras para los trabajadores. El rumor organizacional está basado en la confidencialidad y la desconfianza que producen prejuicios positivos o negativos que desvían la atención de la gestión profesional. La

falta de colaboración y compromiso, esto sucede cuando el colaborador no se siente parte de la organización por lo tanto su grado de compromiso será muy pobre. Por último, es muy importante monitorear las opiniones de los colaboradores, de esta manera se les estaría valorando y haciendo partícipes de los logros y objetivos.

La sexta dimensión hace referencia a las estrategias de comunicación, son necesarias para toda organización, para ello es importante escoger una serie de reglas que aseguren que la información se transmita efectivamente de la manera adecuada, además estas estrategias crean ambientes organizacionales impregnados de armonía, eficiencia y productividad.

El programa está conformado por 6 sesiones, las cuales se espera desarrollar una vez por semana durante 1 mes y dos semanas, en las instalaciones de la empresa. Cada uno de los temas se desarrollará entre 50 a 60 minutos, brindándoles herramientas para fortalecer la comunicación organizacional mediante la técnica del rapport.

### **1. Justificación:**

La aplicación de este programa permitirá mejorar la comunicación entre los colaboradores de la empresa comercial, para que así haya un mejor ambiente laboral, buen desempeño y lograr todos los objetivos propuestos de manera eficiente. Por otro lado, este programa incentivara a los colaboradores a la búsqueda de estrategias que permitan solucionar los pequeños problemas que ellos consideran los está retrasando en el trabajo.

### **2. Metodología**

- Talleres vivenciales
- Dinámicas grupales

- Role playing
- Análisis de videos

### **3. Objetivo General**

Reforzar la comunicación organizacional en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

#### **Objetivos Específicos**

- Conocer los canales de comunicación de los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo
- Identificar el tipo de comunicación en los colaboradores como parte del valor estratégica de una empresa comercial de Trujillo
- Conocer el impacto de los patrones personales de referencia en la comunicación de los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo
- Identificar las barreras comunicación que se presentan en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.
- Enseñar a manejar los conflictos derivados de una inadecuada comunicación en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.
- Promover estrategias de comunicación en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.

## 7. Matriz de actividades:

Temario	Objetivo	Metodología
<p><b>SESION N.º 1:</b> “Canales o medios de comunicación”</p>	<p>Conocer los canales de comunicación de los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo</p>	<p>Se inicia con la presentación del programa “Comunicación efectiva” dando la bienvenida a los participantes y se explica la técnica a emplear, “Rapport”.</p> <p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del expositor.</li> <li>- Breve explicación sobre el tema, el objetivo del programa y las modalidades de trabajo, así como los motivos para su realización.</li> <li>- Pre test</li> <li>- Dinámica 1: “El globo pen salón”</li> <li>- Reflexión</li> </ul> <hr/> <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Presentación de los temas de la sesión 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales Escritos</li> <li>• Canales orales</li> <li>• Canales tecnológicos</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad 1:</li> <li>- Dinámica 2: “Envíos de comunicados”</li> <li>- Reflexión</li> <li>- Se realizará preguntas</li> <li>- ¿Qué entienden por canales de comunicación?</li> <li>- Explicación sobre los canales de comunicación escrita, oral y tecnológica.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Consideran que es importante hablar sobre los canales de comunicación? ¿Por qué?</li> <li>- Actividad 2:</li> <li>- Presentación de un video para entender el tema</li> <li>- <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rM4nZhhn3v8">https://www.youtube.com/watch?v=rM4nZhhn3v8</a></li> <li>- Análisis</li> <li>- Actividad 3:</li> <li>- Enumerar los canales de comunicación más interactivos y permanentes que hay en la empresa.</li> <li>- Elegir el canal de comunicación más útil y efectivo</li> <li>- Análisis</li> <li>- Dinámica 3: “El teléfono estropeado”</li> <li>- Reflexión</li> </ul>
		<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Síntesis de todo lo trabajado y sugerencias.</li> <li>- Dinámica 4 “Comunicación efectiva”</li> <li>- Reflexión</li> <li>- Fecha y hora del próximo encuentro</li> <li>- Despedida</li> </ul>
		<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saludará e invita a participar</li> <li>- Breve resumen de la sesión anterior</li> <li>- Dinámica 1 “preguntas y respuestas”</li> <li>- Reflexión</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Presentación de los temas de la sesión 2</p>

<p><b>SESION N.º 2:</b></p> <p>“La comunicación interna como valor estratégico”</p>	<p>Identificar el tipo de comunicación en los colaboradores como parte del valor estratégica de una empresa comercial de Trujillo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación ascendente</li> <li>• Comunicación horizontal</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema de la sesión y objetivo</li> <li>- Actividad 1:</li> <li>- Video: Aprendiendo a desarrollar estrategias de comunicación.</li> <li>- <a href="https://www.youtube.com/watch?v=7MCYD1acSXU">https://www.youtube.com/watch?v=7MCYD1acSXU</a></li> <li>- ¿Qué son estrategias?</li> <li>- ¿Qué entienden por valor estratégico?</li> <li>- Explicación sobre la comunicación interna como valor estratégico, comunicación ascendente, descendente y horizontal.</li> <li>- Dinámica 2 “Hablar de uno mismo y de los demás”</li> <li>- Actividad 2:</li> <li>- Formar grupos por áreas y describir como es su relación entre compañeros y jefes</li> <li>- ¿Como se organizan?</li> <li>- Escribir que estrategias utilizan para desarrollar sus labores.</li> <li>- Actividad 3:</li> <li>- De todas las estrategias mencionadas a cuál le dan más valor ¿Por qué?</li> <li>- Dinámica 3: “El juego de la T”</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión grupal</li> <li>- Se les agradece e invita a la próxima sesión</li> </ul>
---	--	--

<p><b>SESION N.º 3:</b> “Intervención de los patrones personales de referencia”</p>	<p>Identificar el tipo de comunicación en los colaboradores como parte del valor estratégica de una empresa comercial de Trujillo.</p>	<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saludará e invita a participar</li> <li>- Breve resumen de la sesión anterior</li> <li>- Dinámica 1 “pelota preguntona”</li> <li>- Reflexión</li> </ul> <hr/> <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Presentación de los temas de la sesión 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estereotipos</li> <li>• Generalizaciones</li> <li>• Proyección</li> <li>• Autocontrol</li> <li>• Empatía</li> <li>• escucha activa             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad 1:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema de la sesión y objetivo</li> <li>- ¿Qué entienden por patrones personales de referencia?</li> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Explicación sobre los patrones personales de referencia, estereotipos, generalizaciones, proyección, autocontrol, empatía, escucha activa.</li> </ul> </li> <li>- Dinámica 2: “dramatización”                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la escena</li> <li>- Análisis y reflexión</li> </ul> </li> <li>- Actividad 2:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se formarán grupos y se les indicara que de acuerdo a lo explicado anteriormente respondan las siguientes preguntas.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Por qué son importantes los patrones de referencia?</li> <li>- ¿Cuál es la diferencia entre conocimiento, percepción, motivación y comunicación?</li> <li>- ¿Qué entienden por percepción social?</li> <li>- Cada grupo expondrá sus respuestas</li> <li>- Reflexión y retroalimentación</li> <li>- Actividad 3:</li> <li>- Video sobre el autocontrol, empatía y escucha activa</li> <li>- <a href="https://youtube.com/watch?v=iSCGFncuakE&amp;feature=share">https://youtube.com/watch?v=iSCGFncuakE&amp;feature=share</a></li> <li>- <a href="https://www.youtube.com/watch?v=DuDxEDxvktjw">https://www.youtube.com/watch?v=DuDxEDxvktjw</a></li> <li>- <a href="https://www.youtube.com/watch?v=yuIdoz8myJA">https://www.youtube.com/watch?v=yuIdoz8myJA</a></li> <li>- Explicación sobre las habilidades comunicativas para aprender a controlar nuestras emociones, ser empáticos y saber escuchar.</li> <li>- Escribir una situación problemática que haya ocurrido en el trabajo.</li> <li>- Identificar los factores causales (Circunstancias, responsables, etc.)</li> <li>- Se brinda técnicas del autocontrol</li> <li>- Dinámica 3: “Yo en tus Zapatos”</li> <li>- Reflexión</li> </ul>
		<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexión grupal</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Invitación para la próxima sesión</li> </ul>
		<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saludará e invita a participar</li> </ul>

<p><b>SESION N.º 4:</b>  “Barreras comunicaci onales”</p>	<p>Identificar las barreras comunicaci ón que se presentan en los colaborador es de una empresa comercial de Trujillo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Breve resumen de la sesión anterior</li> <li>- Dinámica “Escalada”</li> </ul>
		<p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Presentación de los temas de la sesión 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras personales</li> <li>• Barreras físicas</li> <li>• Barreras semánticas             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad 1</li> <li>- Tema de la sesión y objetivo</li> <li>- Lluvia de ideas de las barreras comunicacionales</li> <li>- Video de barreras comunicacionales</li> <li>- <a href="https://yotube.be/os-Yfp4YXnl">https://yotube.be/os-Yfp4YXnl</a></li> <li>- ¿Qué entienden por barreras comunicacionales?</li> <li>- ¿Qué serán barreras personales, físicas y semánticas?</li> </ul> </li> <li>- Actividad 2:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de las barreras comunicacionales personales, físicas y semánticas</li> <li>- Dinámica 2: “Buscándole la vuelta”</li> <li>- Análisis</li> </ul> </li> <li>- Actividad 3:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se formarán grupos en las cuales cada grupo</li> <li>- Enumera todas las barreras comunicacionales que consideran que hay en la empresa</li> <li>- Respecto a las barreras comunicacionales encontradas</li> <li>- ¿cuáles serían las posibles soluciones?</li> <li>- ¿Sus ventajas y desventajas (o sea, los pros y las contras de cada alternativa)?</li> <li>- ¿Qué consecuencias traerían dichas alternativas?</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribir la alternativa que consideren la mejor según su opinión y el motivo o motivos por el cual la escogen.</li> <li>- Selección de la solución que haya sido más votada.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica 3: Ojos vendados</li> <li>- Síntesis de todo lo realizado</li> <li>- Invitación a la próxima sesión</li> <li>- Reflexión</li> </ul>
<p><b>SESION Nº 5: “Conflictos derivados de una inadecuada comunicación”</b></p>	<p>Enseñar a manejar los conflictos derivados de una inadecuada comunicación en los colaboradores de una empresa comercial de Trujillo.</p>	<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saludará e invita a participar</li> <li>- Breve resumen de la sesión anterior</li> <li>- Dinámica de activación “La telaraña”.</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <p>Presentación de los temas de la sesión 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa</li> <li>• El rumor organizacional.</li> <li>• Falta de colaboración y compromiso.</li> <li>• Monitorear las opiniones de los colaboradores.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad 1:</li> <li>- Tema de la sesión y objetivo</li> <li>- ¿Qué entienden por alineamiento de personal?</li> <li>- ¿Qué es una estrategia corporativa?</li> <li>- ¿Qué serán rumores organizacionales?</li> <li>- ¿Por qué consideran que no hay compromiso en una organización?</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas</li> <li>- Video de conflictos por falta de comunicación</li> <li>- <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LW9MSFRs_0">https://www.youtube.com/watch?v=LW9MSFRs_0</a></li> <li>- Analiza</li> <li>- Actividad 2:</li> <li>- Explicación sobre los conflictos derivados de una inadecuada comunicación, y las consecuencias tales como dificultades de alineamiento de personal con las estrategias corporativas, rumor organizacional, falta de colaboración y falta de monitoreo.</li> <li>- Dinámica 2 “Mi equipo ideal”</li> <li>- <b>Analiza y compara el «equipo real» frente al «equipo ideal»</b></li> <li>- se explica la diferencia entre “equipo” y “grupo” y cuáles son las habilidades comunicativas necesarias para un adecuado equipo de trabajo</li> <li>- Actividad 3:</li> <li>- Formar grupos de manera aleatoria</li> <li>- Escribir 5 habilidades comunicativas para la resolución de los conflictos mencionados</li> <li>- Exponer y debatir entre todos los grupos</li> <li>- Dinámica 3 “Propósitos en común”</li> <li>- Reflexión</li> </ul>
		<p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación de todo lo trabajado</li> <li>- Invitación a la próxima sesión</li> </ul>
		<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se saludará e invita a participar</li> <li>- Breve resumen de la sesión anterior</li> </ul>

<b>SESION</b> <b>N° 6:</b> “Estrategias de comunicaci ón”	Promover estrategias de comunicaci ón en los colaborador es de una empresa comercial de Trujillo	- Dinámica “Pelota preguntona”
		<b>DESARROLLO</b> Presentación de los temas de la sesión 6 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de comunicación de la organización</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividad 1:</li> <li>- Tema de la sesión y objetivo</li> <li>- Lluvia de ideas sobre las estrategias de comunicación</li> <li>- Explicación de las estrategias de comunicación, políticas de comunicación en la organización, la importancia de la retroalimentación, comunicación asertiva</li> <li>- Dinámica “El globo”</li> <li>- Actividad 2:</li> <li>- Enumeración de estrategias comunicativas para aumentar la motivación</li> <li>- Enumeración de estrategias comunicativas para mejorar el clima laboral y la productividad</li> <li>- Enumeración de estrategias para tener una comunicación efectiva en la empresa.</li> </ul>
		<b>CIERRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica “¿Me conoces?”</li> <li>- Agradecer a todo el equipo por su participación durante las sesiones</li> <li>- Recomendar que continúen con lo aprendido</li> <li>- Entregar un presente por su compromiso con las estrategias</li> <li>- Finalmente nos damos un aplauso</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despedimos con una frase. “Comunica cara a cara, práctico a diario y serás más feliz”</li> <li>- Post test</li> </ul>
--	--	--

## 8. Cronograma

SESIONES	MESES					
	PRIMER MES				SEGUNDO MES	
	1	2	3	4	5	6
<b>SESION N.º 1:</b> “Canales o medios de comunicación”	X					
<b>SESION N.º 2:</b> “Comunicación interna como valor estratégico”		X				
<b>SESION N.º 3:</b> “Intervención de los patrones personales de referencia”			X			
<b>SESION N.º 4:</b> “Barreras comunicacionales”				X		
<b>SESION N.º 5:</b> “Conflictos derivados de una inadecuada comunicación”					X	
<b>SESION N.º 6:</b> “Estrategias de comunicación”						X

### 9. Presupuesto:

<b>Materiales</b>	<b>Unidades</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
- Diapositivas	- Internet	- 30 soles	63.00 soles
- Lapiceros	- 80 unidades	- 25 soles	
- Hojas bond	- ½ ciento	- 8 soles	