



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

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, 2019.

Tesis para optar el grado **MAESTRO** en:  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:**

Umner Llonce Silva Santillan

**Asesor:**

Maestro Juan Carlos LLaque Quiroz

Cajamarca – Perú

2020

## Resumen

Ante el crecimiento vertiginoso de información que generan cambios y constantes avances en las organizaciones, se hace imperativo que quienes las dirigen manejen herramientas comunicacionales que brinden garantía de una comunicación efectiva dentro de la misma, por lo que la investigación tiene como objetivo 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. Se puso en práctica una investigación no experimental, transversal, descriptiva/propositiva, apoyada en una investigación documental y de campo, seleccionando como muestra a dieciocho directores y/o coordinadores de carrera de la dirección antes mencionada, a quienes se les aplicó una encuesta, utilizando dos cuestionarios diseñados para la presente investigación, a fin de determinar el nivel comunicación y manejo de los aspectos básicos y de las herramientas de PNL, así como los aspectos, principios o herramientas más conocidos o mejor manejados por dichos directores o coordinadores y poder precisar cuáles debían ser incorporadas en la propuesta que se diseñaría para dar cumplimiento al objetivo general. Los resultados muestran que los procesos de comunicación en dicha dirección académica están en un nivel “alto” (89%) seguido del nivel “medio” (11%); en cuanto al nivel de conocimiento y manejo de herramientas de PNL el nivel es “alto” (67%), seguido del nivel “medio” (33%); los principios y herramientas menos conocidas o manejadas y por ende se incorporaron en la propuesta fueron “mapa mental”; “modelo PNL”, “calibrage”, “congruencia”, “anclaje” y “acompañamiento”.

Palabras clave: Comunicación, Programación Neurolingüística.

## **Abstract**

Given the vertiginous growth of information, that generate changes and constant progress in organizations, it is imperative that those who manage them handle communication tools that provide guarantee of effective communication within it, so the research aims to design a proposal of Neurolinguistic Programming strategies, to optimize the internal communication processes of the Academic Directorate of a private university in the city of Cajamarca. A non-experimental, cross-sectional, descriptive/propositive investigation was implemented, supported by a documentary and field investigation, selecting as sample eighteen directors and/or career coordinators of the aforementioned management, to whom a survey was applied, using two questionnaires designed for the present investigation, in order to determine the level of communication and management of the basic aspects and of the NLP tools, as well as the aspects, principles or tools best known or best managed by said directors or coordinators and to be able to specify which should be incorporated into the proposal would be designed to meet the overall objective. The results show that the communication processes in that academic direction are at a "high" level (89%), followed by the "medium" level (11%); in terms of the level of knowledge and management of NLP tools, the level is "high" (67%), followed by the "medium" level (33%); the principles and tools less known or managed and therefore incorporated into the proposal were "mind map"; "NLP model", "calibration", "congruence", "anchoring" and "matching".

Keywords: communication, Neurolinguistic Programming.

## **Dedicatoria**

**A**

Dios, por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo  
de mi existencia, por fortalecer mi corazón e iluminar  
mi mente para obtener mis logros y felicidad.

A la memoria de mis amados padres, por  
su amor, confianza y paciencia, ellos  
fueron el pilar más importante e  
invalorable para llegar a ser lo que soy.

A todos mis seres queridos por compartir  
momentos significativos conmigo, por su amor  
y su apoyo permanente e incondicional.

A mis adorados hijos, fuente de inspiración  
y motivación permanente.

## **Agradecimiento**

Este logro ha sido posible con el apoyo, confianza y enseñanzas de todos mis seres queridos, amigos, colegas y maestros; a todos ellos mi eterna gratitud. De manera particular, mi sincero agradecimiento a Juan Carlos por su orientación y Asesoría

## **INDICE**

|   |    |
|---|----|
| Resumen .....   | 2  |
| Abstract .....  | 3  |
| Índice de Tablas .....  | 8  |
| INDICE DE FIGURAS .....   | 9  |
| I.- INTRODUCCIÓN .....  | 10 |
| I.1. Realidad Problemática.....   | 10 |
| I.2. Pregunta de Investigación .....  | 13 |
| I.3. Objetivos de la Investigación .....                                      | 13 |
| I.3.1.- Objetivo General.....   | 13 |
| I.3.2.- Objetivos Específicos.....  | 13 |
| I.4. Justificación de la investigación.....                                   | 13 |
| 1.4.1.- Justificación teórica.....  | 13 |
| 1.4.2. Justificación práctica .....   | 14 |
| 1.4.3. Justificación Académica.....   | 14 |
| I.5. Alcance de la Investigación .....  | 14 |
| II.- MARCO TEÓRICO .....  | 16 |
| II.1.- Antecedentes.....  | 16 |
| II.2. La comunicación .....   | 21 |
| 2.2.1. Comunicación organizacional. Conceptualización. ....                   | 22 |
| 2.2.2. Tipos de comunicación organizacional .....                             | 23 |
| 2.2.3. Procesos de Comunicación .....   | 30 |
| 2.2.4. Conflictos derivados de una débil gestión formal de comunicación ..... | 35 |
| 2.2.5. Estrategias de comunicación .....                                      | 37 |
| II.3. Programación Neurolingüística. (PNL) .....                              | 38 |
| 2.3.1. Breve reseña histórica .....   | 38 |
| 2.3.2. PNL. Definición y visión como “metamodelo”.....                        | 39 |
| 2.3.3. Principios de la PNL.....  | 40 |
| 2.3.4. Sistemas de representación .....                                       | 42 |
| 2.3.5. Herramientas de PNL.....   | 45 |

|  |    |
|--|----|
| III. HIPÓTESIS .....   | 50 |
| III.1. Declaración de Hipótesis .....  | 50 |
| III. 2. Operacionalización de variables.....   | 50 |
| IV.- DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS.....  | 52 |
| IV.1. Tipo y Diseño de Investigación.....  | 52 |
| 4.1.1. Tipo de Investigación .....   | 52 |
| 4.1.2. Diseño de la investigación .....  | 53 |
| IV.2. Población, muestra y unidad de estudio .....                                   | 53 |
| IV.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos. ....               | 54 |
| 4.3.1.- Procesamiento y análisis de la información .....                             | 56 |
| 4.3.2.- Criterios éticos .....   | 56 |
| V. RESULTADOS.....   | 57 |
| V.1. Nivel de Comunicación Interna .....   | 57 |
| V.2. Nivel de Manejo de la Programación Neurolingüística .....                       | 60 |
| V.3.- Diagnóstico de Herramientas de PNL para Optimizar Proceso de Comunicación..... | 62 |
| VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....  | 65 |
| VI.1. Discusión .....  | 65 |
| VI.2.- Conclusiones.....   | 68 |
| VII. PROPUESTA.....  | 70 |
| VII.1.- Presentación .....   | 70 |
| VII.2. Objetivo de la Propuesta.....   | 70 |
| 7.2.1. Objetivo General .....  | 70 |
| 7.2.2. Objetivos específicos .....   | 70 |
| VII.3. Estrategias y Plan de Acción.....   | 71 |
| VII.4.- Perfil del participante al terminar el programa o plan de PNL .....          | 78 |
| VII.5. Presupuesto de Gastos Generados por la Ejecución de la Propuesta.....         | 78 |
| VII.6. Cronograma. ....  | 78 |
| VIII.RECOMENDACIONES.....  | 80 |
| Referencias .....  | 81 |
| Anexos .....   | 84 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Operacionalización de variables .....                                | 51 |
| Tabla 2. Nivel de comunicación interna .....                                  | 57 |
| Tabla 3. Nivel de comunicación organizacional interna formal e informal ..... | 58 |
| Tabla 4. Nivel de ausencia de barreras y fallas comunicacionales .....        | 59 |
| Tabla 5. Nivel de conocimientos sobre PNL .....                               | 60 |
| Tabla 6. Nivel de conocimientos de aspectos básicos y Principio PNL .....     | 61 |
| Tabla 7. Nivel de conocimientos de herramientas PNL .....                     | 62 |
| Tabla 8. Conocimiento y/o manejo de aspectos básicos y principios PNL .....   | 63 |
| Tabla 9. Conocimiento y/o manejo de cada herramienta de PNL .....             | 64 |



## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Tipos de comunicación en una Institución Universitaria .....        | 27 |
| Figura 2. Clasificación de los medios de comunicación .....                   | 28 |
| Figura 3.- Proceso de Comunicación. Su desdoblamiento .....                   | 31 |
| Figura 4. Barreras en la comunicación .....                                   | 34 |
| Figura 5. Guía de imagen visual .....   | 44 |
| Figura 6. Nivel de comunicación interna .....                                 | 57 |
| Figura 7. Nivel comunicación organizacional interna formal e informal .....   | 58 |
| Figura 8. Nivel de ausencia de barreras y fallas comunicacionales .....       | 59 |
| Figura 9. Nivel de conocimientos sobre PNL .....                              | 60 |
| Figura 10. Nivel de conocimientos de aspectos básicos y principios PNL .....  | 61 |
| Figura 11. Nivel de conocimientos de herramientas PNL .....                   | 62 |
| Figura 12. Conocimiento y/o manejo de aspectos básicos y principios PNL ..... | 63 |
| Figura 13. Conocimiento y/o manejo de cada herramienta PNL .....              | 64 |

## I.- INTRODUCCIÓN

### I.1. Realidad Problemática.

Desde el punto de vista social las organizaciones empresariales constituyen una de las más importantes agrupaciones de personas, donde se persigue el logro de objetivos que difícilmente se puedan alcanzar con la acción individual, de tal forma, que su recurso más valioso, son los individuos que la conforman independientemente del rango jerárquico que ocupen dentro de la misma. Las relaciones interpersonales que se desarrollan entre ellos son la base que permite mantener intercambios comunicacionales entre el capital humano y alcanzar la utilización efectiva de la comunicación, evita posibles conflictos durante el desempeño de las actividades laborales.

Lo antes mencionado significa que las relaciones interpersonales entre los individuos de la organización dependen en gran medida de la comunicación existente entre sus miembros y esto a su vez tiene repercusiones en la vida de la empresa. En tal sentido, San Miguel (2009) señala que:

Si la comunicación falla afecta la planificación, el control, organización y dirección, por ser un elemento indispensable para el funcionamiento de una organización, por lo tanto, garantiza la vida interna de las instituciones y facilita la relación de éstas con su entorno. (p.123).

Efectivamente, reconociendo la importancia de la comunicación, a nivel mundial, esta se ha convertido en un pilar fundamental y ante esta situación, la visión empresarial no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración, sino que debe incluirse a la comunicación como parte importante de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. No obstante, aún existen organizaciones que descuidan los procesos comunicacionales y se niegan a invertir en tales procesos, considerando a estos como gastos más que como inversiones, dañando en definitiva el clima organizacional, más todas las otras consecuencias adversas que produce el deterioro de la comunicación, entre las cuales se puede mencionar: la desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa, la falta de colaboración y compromiso, las dificultades en la circulación de la información, la profusión de rumores, la desprotección del talento, la desmotivación y pérdida de productividad, escasez de oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas, problemas de adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo, dificultad para gestionar el conocimiento, complejidad en la toma de decisiones efectivas, falta de canales para viabilizar las necesidades que la gente tiene de expresarse, pocas acciones para medir y monitorear las opiniones del personal, pobre conocimiento del organigrama al no contar con la

información de quienes conforman los distintos departamentos de la empresa por falta de comunicación, entre otros efectos negativos. (Arrú, 2014).

En tal sentido, diversos estudios realizados a nivel internacional han reflejado fallas de comunicación interna, tales como falta de generación de identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa, así como tampoco hay fortalecimiento de las relaciones interpersonales Balarezo, (2014), evidentes fallas que dificultan un correcto flujo de la información, emisión de mensajes a nivel gerencial que llegan de forma desigual a todos los empleados o falta de espacios de interacción donde se puedan generar estos mensajes, (Mercado, 2014), o tiene inconvenientes en los flujos comunicativos (Castro & Jiménez, 2008).

A nivel nacional, también se han conseguido resultados similares, por ejemplo, Trujillo (2017) encontró a nivel de las empresas públicas descentralizadas del sector energía y minas ubicadas en la provincia de Lima, problemas de tipo comunicacional; Castillo & De la Cruz (2015) determinaron la necesidad de fortalecer el clima organizacional en la Universidad Nacional de Trujillo, al encontrar problemas como la actitud desfavorable en cuanto a la coincidencia temporal en la comunicación de los docentes y los alumnos, actitud desfavorable en relación a las decisiones que toma el Director de la Escuela, las cuales se toman de manera no consensuada y muchas de las cuales son comunicadas por personal de menor rango, no existe comunicación horizontal sino vertical, y con manifestaciones de diacronía en la dimensión temporal, entre otras manifestaciones problemáticas.

A nivel local, también se dan manifestaciones de problemas comunicacionales, tal como lo demuestra el trabajo realizado por Torres (2016), quien concluyó en la necesidad de hacer una propuesta para brindar herramientas para mejorar la comunicación interna en la Institución Educativa San Andrés de Cajamarca y lograr mayor productividad, tomando en cuenta que en muchos casos los trabajadores no tienen claros los objetivos de la empresa, así como los medios y métodos para conseguir los resultados deseados, trabajar en equipo por un mismo objetivo y lograr la excelencia.

Todo lo anterior, evidencia que los problemas de comunicación existen tanto a nivel internacional como nacional y local, y afectan tanto a empresas públicas como privadas, e incluso a las instituciones académicas.

Es allí, donde cobra importancia la puesta en práctica de estrategias de comunicación innovadoras en las que se cree un ambiente de clima organizacional impregnado de armonía, eficiencia y productividad, dentro de las cuales destaca, el modelo conocido como "Programación Neurolingüística" (PNL), cuyo origen se remonta a los años 70 y se atribuye sus inicios a Richard Bandler y John Grinder, cursante de psicología y profesor de lingüística de la Universidad de California, respectivamente, quienes observaron que todo inconsciente utiliza patrones comunicaciones y de comportamiento similares, que fueron estudiando y modelando para desarrollar técnicas y herramientas que en su conjunto conforman lo que hoy se conoce

como Programación Neurolingüística, que llevan al individuo a pensar y actuar de manera efectiva, optimizando sus capacidades, controlando sus emociones, adaptando sus conductas a nuevos paradigmas, lo que le permite mantener relaciones interpersonales armónicas y equilibradas, de allí que Knight (2002) haya señalado que la PNL “Es el estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia...” (p.11)

Este modelo permite afinar la efectividad del ser humano en su desarrollo personal, profesional y laboral, siendo tal su importancia, que hay países en cuyas universidades se ha incorporado en los planes de estudio como materia obligatoria, así como también se ha incorporado en los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano dentro de empresas líderes.

Ahora bien, en el caso específico de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, dada la confluencia de esquemas e ideologías propias de cada director o coordinador –como en toda empresa- se han generado en determinados momentos situaciones problemáticas por ausencia o deficiencia en la comunicación, que distraen las acciones para el logro de los objetivos de la institución.

De tal forma que, partiendo de la existencia de una posible ambigüedad comunicacional, de la fijación de equívocas estrategias comunicacionales o simplemente de la ausencia o deficiencia de establecimiento de las mismas, tomando como punto de partida, la existencia de malos entendidos, decisiones retardadas o no comunicadas oportunamente, desavenencias por disparidad de criterios, proyectos no ejecutados por información errónea o extemporánea, o ejecutados sólo por cumplir con las cifras (metas) o en función a decisiones unilaterales por interpretaciones según esquemas personales, dificultad para gestionar el conocimiento, complejidad en la toma de decisiones efectivas considerando la magnitud de la empresa, es que surge el interés por evaluar el nivel de los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, a fin de diagnosticar el statu quo de los procesos comunicacionales que se desarrollan en la referida dependencia.

Surgiendo de esa manera, algunas interrogantes en el investigador, *verbi gratia*, ¿Disponen los Directivos de la universidad privada que es objeto de estudio de técnicas que optimicen los procesos de comunicación en la Dirección Académica?, ¿Cuentan los directores y coordinadores adscritos a la Dirección Académica de la universidad privada que hoy se estudia, de herramientas que contribuyan a mantener sus relaciones interpersonales de manera armónica?, ¿Conoce el Director Académico y demás directores y coordinadores adscritos a esa dependencia, las herramientas que conforman la PNL?

En tal sentido, en función de las necesidades que se detecten en la ejecución de la presente investigación y tomando en cuenta las bondades de la PNL, se hace pertinente diseñar una propuesta de estrategias de PNL destinado al cuerpo de directores y coordinadores adscritos a la Dirección Académica de la universidad privada que es objeto de estudio en función de crear

ambientes de armonía y cordialidad, para optimizar los procesos de comunicación interna en pro de crear una gestión gerencial efectiva y por ende exitosa.

## **I.2. Pregunta de Investigación**

¿Cuál es la 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?

## **I.3. Objetivos de la Investigación**

### **I.3.1.- Objetivo General**

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.

### **I.3.2.- Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el statu quo de los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.
2. Establecer el nivel de conocimiento y manejo de herramientas de Programación Neurolingüística en los procesos de comunicación por parte de los Directores o Coordinadores de Carrera adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca
3. Identificar herramientas de Programación Neurolingüística para optimizar los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.

## **I.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1.- Justificación teórica**

En la actualidad, la comunicación se ha convertido en una herramienta de mucho valor al interior de las estructuras empresariales, brindando a los gerentes y directivos la oportunidad de generar un clima organizacional satisfactorio, motivando a sus colaboradores y logrando altos niveles de compromiso, lo que promueve alcanzar los objetivos y metas de la organización, entre muchos otros beneficios, por lo que es recomendable la adopción de estrategias que garanticen una comunicación eficaz y efectiva.

De ahí que la puesta en práctica de esta investigación tenga una justificación teórica, en primer lugar, porque se convierte en un aporte a la investigación científica en el área, especialmente, dada la escasez de estudios sobre programación neurolingüística en el área empresarial, más aún dentro de la universidad privada que hoy se investiga, en la

que no existe investigación sobre el tema, de tal forma, que esta investigación es pionera. Esta misma circunstancia, determina que la misma se puede convertir en referente teórico y antecedente de futuras investigaciones, abriendo igualmente el camino para estudios sobre PNL en otras dependencias de esta universidad privada o de otras instituciones académicas o empresariales, bien aplicando la propuesta que aquí se diseñe o sirviendo de base para la elaboración de otras proposiciones, de allí la importancia teórica de llevar a cabo hasta su conclusión definitiva.

#### **1.4.2. Justificación práctica**

Los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de la universidad privada objeto de análisis ameritan un plan de abordaje, ya que se persigue que los receptores, en este caso los Directores o Coordinadores de carrera, generen comportamientos, actitudes e ideas específicas de respuesta a los mensajes enviados por parte de los Directivos, así como se persigue un mejoramiento en los mensajes que emiten estos últimos de manera de optimizar los procesos comunicacionales al interior de la organización, lo que redundará en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, en el desempeño laboral, en el clima organizacional, en definitiva en la eficiencia de la institución.

En tal sentido, la elaboración de la propuesta de estrategias de programación neurolingüística, persigue generar comportamientos de acuerdo con lineamientos establecidos, fomentar la motivación al determinar funciones, perfiles, ámbitos de competencia, retroalimentación y reconocimiento, así como facilitar la toma de decisiones al transmitir datos e información de manera efectiva, todo lo cual revela la importancia práctica de la presente investigación.

#### **1.4.3. Justificación Académica**

La investigación tiene una justificación académica porque permite plasmar en una investigación todos los conocimientos adquiridos durante el curso de la Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas, destacando el hecho de que la investigación se hará en una dependencia de la misma universidad, haciendo una propuesta de optimización de los procesos comunicacionales en dicha dependencia, lo que redundará en un beneficio para la misma, lo que implica retribuir de alguna manera los aprendizajes adquiridos durante la estancia por esta casa de estudio.

### **I.5. Alcance de la Investigación**

La presente investigación es de tipo cuantitativa porque permite responder al problema formulado y cumplir con los objetivos planteados.

En una primera fase se utiliza el enfoque cuantitativo, tanto al momento de diagnosticar el statu quo de los procedimientos de comunicación interna que se llevan en la Dirección Académica

de la universidad privada objeto de estudio, como en el momento de indagar cuál es el nivel de conocimiento y manejo de herramientas de Programación Neurolingüística en dichos procesos de comunicación por parte de los directores o coordinadores de carrera adscritos a esa dependencia, para lo cual se utiliza la técnica de la encuesta, mediante la utilización de los respectivos cuestionarios como instrumentos de la investigación.

En una segunda fase, la investigación tiene carácter propositivo, toda vez, que se diseña 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 en pro de dotar de mayor eficiencia a la gestión gerencial/académica.

Desde el punto de vista del nivel, la presente investigación es descriptiva – propositiva, puesto que se realiza la descripción de las variables de estudio, señalando los rasgos importantes relacionados con los procesos de comunicación interna y el nivel de conocimiento y manejo de herramienta de PNL en la población objeto de estudio, para luego plantear una propuesta con recomendaciones específicas sobre estrategias de PNL que contribuya a subsanar las deficiencias reportadas en el diagnóstico inicial y permitan optimizar dichos procesos.

## II.- MARCO TEÓRICO

### II.1.- Antecedentes

A continuación, se señalan algunos trabajos de investigación tanto internacionales como nacionales y locales, a fin de poder constituir un cuerpo de investigaciones vinculadas con temas referidos a la comunicación interna y a la programación neurolingüística.

Entre las investigaciones internacionales, se pueden citar:

Yépez, (2017). *“Estrategias de Programación Neurolingüística para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes de la escuela bolivariana Cospes, Municipio Ospino, Estado Portuguesa”*, realizada a fin de obtener el título de Magister en Educación, en la Universidad de Carabobo, Venezuela. Su objetivo general fue proponer estrategias de PNL para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes de educación primaria de la escuela antes mencionada. Trabajó bajo la modalidad de proyecto factible, siendo su investigación descriptiva, la cual desarrolló en tres fases: diagnóstico, factibilidad y por último el diseño de la propuesta. En tal sentido, utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de la información y la herramienta del cuestionario cuya validez fue medida a través del coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo valor fue de 0,81. Los resultados de su diagnóstico le permitieron concluir que existen debilidades en el manejo de las relaciones interpersonales ya que hay presencia de elementos típicos de dominio emocional, los que a su vez son vistos como barreras. Ese diagnóstico le permitió confirmar la necesidad del desarrollo de la propuesta, recomendando su implementación como un medio efectivo que garantiza a los docentes nuevas acciones para mejorar las relaciones interpersonales y al admitir la necesidad de agregar estrategias de PNL, estas fueron parte importante de la propuesta formulada.

Mack, (2017). *“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 antes referida 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. En tal sentido, se 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. Estando la investigación dirigida a 33 comunicadores sociales de seis medios de prensa escrita, a los cuales se les hizo un monitoreo para analizar el contenido de los mensajes dirigidos a la población y establecer qué tipo de información transmitían, para lo cual usó como instrumento una ficha de datos. Sus resultados le permitieron concluir que “el grupo de periodistas que fueron estudiados que conocen de PNL no recibieron de manera eficiente su formación en esa



disciplina, pues de lo contrario tendrían mejores competencias para su desempeño en el campo periodístico” (Mack, 2017, p.200) de allí que haya surgido 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.

Trujillo (2016). Desarrolló una investigación titulada *“Comunicación interna, participación y desarrollo humano en dos instituciones educativas de Manizales”*, a fin de obtener el título de Magister en Gerencia del Talento Humano, en la Universidad de Manizales, Colombia. Como metodología de investigación se realiza el estudio de caso de dos instituciones educativas y se utilizan las entrevistas estructuradas y semiestructuradas en la recolección de la información. Posteriormente se describen ambas instituciones y se analizan las respuestas dadas por sus colaboradores a la luz de los postulados de comunicación interna, participación y desarrollo humano. Entre otras, llega a la conclusión que el análisis de las instituciones educativas estudiadas demuestra que las características personales de los directivos influyen notablemente en la cultura organizacional, es decir, en los valores, creencias, comportamientos y actitudes de todos sus miembros; por lo tanto, aunque se cuente con un área estructurada de comunicación interna y un área de talento humano, si las prácticas y el ejemplo que dan sus líderes no son consistentes con los valores que se promulgan, los trabajadores pierden la credibilidad en la institución. Para algunos, aunque mucho participen, la opinión de los directivos se sobrepone a los intereses o necesidades comunes; predominando así una baja influencia de los trabajadores en las decisiones finales y generando efectos negativos en la productividad, especialmente en el área administrativa porque en el área docente de la institución A, los entrevistados reconocen que sus jefes directos suben las propuestas o dan el visto bueno a la puesta en marcha de sus proposiciones.

La Roda, (2016). *“La comunicación interna de la calidad en la Universidad Española. Propuesta de un modelo teórico transmedia”*. Tesis Doctoral presentada en la Universidad CEU Cardenal Herrera. España. Su objeto de estudio fue analizar la comunicación interna de los contenidos claves de los programas de calidad de la Universidad como institución y de las enseñanzas universitarias, dirigida a los profesores universitarios que imparten docencia en la universidad española. En tal sentido, se centró en comprobar el conocimiento de los profesores universitarios sobre los programas de calidad existentes para la universidad y para cada titulación, si percibían la difusión de sus contenidos y a través de qué canales, para lo cual utilizó la técnica de la encuesta, con el fin de que el modelo de comunicación que propuso en la tesis bajo análisis tuviera fundamentos teóricos y una necesidad práctica comprobada. Concluye que los profesores encuestados perciben insuficientes canales específicos de comunicación interna, que sus universidades utilizan de forma insuficiente sus propios medios de comunicación para difundir entre el profesorado contenidos sobre calidad, consideran que tales medios de comunicación interna están adaptados de manera suficiente para ser

accesibles a través de dispositivos móviles, aunque de una manera muy ajustada, pero que demuestra una tendencia de capacidad de adaptación de las organizaciones y finalmente, perciben que son insuficientes las campañas de comunicación interna sobre calidad en las que la creatividad sea un elemento destacado, lo que minimiza este recurso como elemento de motivación del público interno.

Solís (2015). Realizó una investigación 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 de Tungurahua”*, a fin de obtener el título de Psicólogo Industrial en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, de la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Su objetivo general fue determinar la incidencia de la PNL en las relaciones interpersonales de la dependencia mencionada. Para lo cual puso en práctica una investigación de tipo exploratoria, descriptiva y correlacional, en una muestra de 36 colaboradores de dicha organización. Del estudio realizado, halló que los principales factores que influyen en las relaciones interpersonales de la entidad bajo estudio son la falta de capacitación interna, el insatisfactorio nivel del lenguaje de comunicación, la deficiente capacidad de autocontrol frente a las adversidades laborales por parte de los trabajadores, la sobrecarga emocional, entre otros. Asimismo, los resultados le permitieron concluir que la PNL tiene incidencia en las relaciones interpersonales, y que las técnicas de PNL son desconocidas en la organización. Estos resultados determinaron la realización de una propuesta que consistió en el diseño de talleres para poner en práctica lo que percibe el sistema sensorial, entrenar al personal con respecto a cómo ponerse en sintonía con sus compañeros, enseñar a identificar un sistema sensorial, reconocer los procesos mentales mediante la expresión ocular y a poner en práctica las técnicas de reflejo.

Mercado (2014). Realizó una investigación que lleva por título *“Diagnóstico de la comunicación interna en la Empresa Red Procesal a la luz de teorías y conceptos administrativos contemporáneos: Propuesta para la mejora”*. A fin de obtener el título de Licenciada en Comunicación Social, en la Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias en Colombia. La autora, diseñó una investigación con paradigma cualitativo de tipo descriptivo, con la idea de identificar los problemas específicos de comunicación interna dentro de la empresa bajo estudio y así poder determinar la estrategia de aplicación a la situación que presentaba la misma. Para dicho diagnóstico, aplicó entrevistas al personal de la empresa, conformado por gerentes, dependientes judiciales, transcriptoras y el vendedor, que conforman el equipo completo de trabajo. Llegó a la conclusión de que son evidentes una serie de fallas que han dificultado a lo largo de su existencia un correcto flujo de la información, pues como lo manifestaron los trabajadores; los mensajes emitidos por el gerente de la empresa no llegan de igual forma a todos los empleados ni hay espacios de interacción donde se puedan generar estos mensajes, ocasionando perjuicios en su desempeño, no existe un sistema de comunicación interna estratégico al interior de la empresa, puesto que el gerente ha manifestado que al tratarse de

una empresa pequeña, se debería facilitar la comunicación sin necesidad de la creación de mecanismos especializados. Aun así, los dependientes judiciales se han quejado de la necesidad de una mejor comunicación con gerencia, y además el resto de los empleados también han manifestado la ausencia de espacios de interacción entre sí, puesto que los horarios de trabajo no lo permiten, lo que afecta el desempeño y motivación en los trabajadores.

En el ámbito nacional, se puede mencionar las investigaciones siguientes:

Vega (2018) desarrolló una investigación titulada, "*Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas de la Red 11, Ancón, 2017*", a fin de obtener el título de Maestra en Administración de la Educación, en la Universidad César Vallejo, en Lima. Dicha investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional. Para ello, diseñó una investigación básica, descriptiva, cuantitativa y de diseño no experimental. Los resultados en relación con las habilidades comunicativas en general determinaron la incidencia en el "nivel regular con un 51,4%, es decir, que la mayoría de los docentes necesitan mejorar su habilidad comunicativa como parte esencial de la relación del ser humano" (Vega, 2017, p.70). Ese nivel regular se manifestó igualmente en las diferentes dimensiones de la variable habilidad comunicativa, vale decir, en las dimensiones acompañar (47,9%), *rappor* (50%), flexibilidad (56,8%), escucha activamente (48,6%), habla con claridad (55,5%), habilidad para responder (63,7%), mientras que en la dimensión asertividad el nivel en el que se manifestó la prevalencia fue en el nivel "malo" con un 46,6%. Finalmente, llegó a la conclusión de que si existe correlación positiva alta ( $0,724^{**}$   $p= 0,001 < 0,05$ ) entre habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional.

García, (2018). "*Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. Investigación en organizaciones privadas de la ciudad de Lima durante el 2017*". Tesis para optar el grado de Magister en Comunicaciones, en la Universidad Pontificia Católica del Perú. La investigación es de tipo cualitativa, exploratoria y descriptiva según lo refiere el investigador y determina la valoración del aporte de la comunicación interna en cinco organizaciones privadas de Lima. La técnica de investigación usada fue el estudio de caso, aplicándose entrevistas semiestructuradas que recogen el punto de vista de los responsables de las comunicaciones en determinadas organizaciones privadas en 2017. La investigación busca definir qué tanto los comunicadores al interior de las organizaciones consideran valorado su trabajo, en qué aspectos específicos suponen que la comunicación interna aporta estratégicamente en sus instituciones, y qué otros factores pueden influir en esa valoración. Los resultados de la investigación muestran que los comunicadores presentan diversas apreciaciones en cuanto a la valoración del aporte de la comunicación interna en sus organizaciones. Algunos comunicadores consideran que la valoración no es óptima o es deficiente, otros señalan que una alta valoración de la comunicación interna depende de la

importancia de la cultura organizacional dentro de la organización, en tanto que otros piensan que está ligada al liderazgo del propio comunicador y a su capacidad de gestión.

Trujillo, (2017). *“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas, 2017”*. Investigación desarrollada para obtener el título de Licenciada en Administración, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima. El objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas de la provincia de Lima. Para ello llevó a cabo una investigación básica, descriptiva, cuantitativa y de diseño no experimental, en una muestra de 238 empleados, a quienes se les aplicó un cuestionario de 36 preguntas, arrojando como resultados una prevalencia en el nivel “moderado” en cuanto a la percepción de comunicación interpersonal (52,9%), seguido de una “baja” percepción de comunicación institucional (33,2%). Al hacer la correlación respectiva, determinó que, si existe correlación entre la variable comunicación y el clima organización, por lo que se considera que aquella influye de manera positiva en el clima organizacional, razón por la cual recomienda tener una comunicación interna integrada, considerando a todos los integrantes de la organización como emisores de comunicación.

Maldonado, (2013). *“Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos”*. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia que tiene el coaching combinado con PNL en el desarrollo de competencias tales como: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo e integridad en los directivos de la empresa ESIYS, que brinda servicios de investigación y seguridad. En tal sentido, utilizó una metodología preexperimental que abarcó la identificación del nivel de competencias desarrolladas en nueve directivos de la empresa, a través del análisis de la evaluación de desempeño de 81 colaboradores, utilizando la data obtenida en el diseño de un programa de coaching con PNL al que denominó “Siguiendo nivel de desempeño”, aplicando el programa en dos oportunidades con intervalo de dos meses. Los resultados arrojaron el 10% de mejoría en las competencias de comunicación, y en las demás competencias evaluadas después de la aplicación del programa contentivo de estrategias de PNL. Lo que les permitió llegar a la conclusión de que el coaching con la PNL influye positivamente en el desarrollo de competencias comunicacionales, trabajo en equipo, liderazgo e integridad.

A nivel local, son pocas las investigaciones que se han realizado sobre el tema de estudio, específicamente con relación a la PNL, estando las mismas referidas a procesos de enseñanza aprendizaje en niños o adolescentes en su etapa escolar, por lo que no se consideran directamente relacionadas con el tema de la presente tesis. Sin embargo, se hace referencia a una investigación relacionada con la comunicación interna, que si bien, no utiliza propiamente las estrategias de PNL, si hace un diagnóstico sobre procesos comunicacionales y su influencia

en la formación del clima organizacional de la I.E.P. San Andrés de Cajamarca, referida al cuerpo docente y directivo, durante el período 2015-2016, llevada a cabo por Torres (2016) en esta Casa de Estudios para obtener el título profesional de Licenciado en Comunicaciones. En tal sentido, llevó a cabo una investigación básica, descriptiva, cuantitativa y de diseño no experimental, en una muestra de 44 colaboradores de dicha institución educativa, a quienes se le aplicó el cuestionario como instrumento de la encuesta. La misma logró identificar los problemas de comunicación organizacional interna en las diferentes áreas de la institución, identificado algunas falencias, que no logran el desarrollo eficaz, así como también logró determinar que existe una correlación directa entre la comunicación organizacional y el clima organizacional en la I.E. San Andrés, confirmando que la comunicación si tiene influencia en el clima de la organización. Proponiendo brindar herramientas para una mejor comunicación interna y así lograr una mejor productividad.

Todas las investigaciones aquí mencionadas se consideran antecedentes de la presente, bien porque versan sobre la comunicación interna o los procesos comunicacionales que es objeto de este estudio, lo que puede servir para la comparación de los resultados obtenidos y validarlos; o bien porque contienen proposiciones o recomendaciones que implican el uso de estrategias de PNL, que pueden servir de base a la propuesta a desarrollar como objetivo general de esta investigación, amén de que algunas ya cuentan con resultados que permiten corroborar la efectividad de las mismas.

## II.2. La comunicación

Hacer referencia a la comunicación implica realizar un sinnúmero de intercambios de ideas que el ser humano convierte en hechos para el avance y la construcción de conocimientos válidos para su crecimiento.

La palabra comunicación tiene su origen etimológico en la palabra de origen latín *communicatio*, que significa hacer común. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de la información mediante símbolos comunes y a su comprensión, lo que implica que comunicar es transmitir ideas y pensamiento con el objetivo de compartirlo con otra (s) persona (s). (Chiavenato, 2014, p. 194). Tal idea ha evolucionado con el tiempo y en la actualidad se asocia con la prensa, radio y televisión como medios de comunicación y con el internet como tecnología.

Múltiples han sido las definiciones que se han dado a este constructo, por ejemplo, Díez (2006) señala: “la comunicación es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos” (p.8).

Es decir, que necesariamente el acto de comunicarse implica interacción entre dos personas, por lo menos, puesto que este requiere del emisor, del mensaje y por lo menos un receptor de este.

Chiavenato (2017) por su parte señala, que “es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, pensamientos, valores y mensajes” (p.194)

La comunicación se inicia con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El primero debe codificar el mensaje y seleccionar el canal de comunicación que sea capaz de transmitírsele al segundo. Si se trata de hechos, el mensaje puede estar codificado mediante palabras, pero si se trata de sentimientos el lenguaje corporal o tono de voz cobran importancia. (Zylberdytk, 2003).

### **2.2.1. Comunicación organizacional. Conceptualización.**

Antes de entrar a analizar lo que debe entenderse por comunicación organizacional, es conveniente, entrar en el análisis de lo que debe entenderse por organización.

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos acepciones. El primero, referido al conjunto de elementos que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de manera coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, que pueden ser de lucro o no; el segundo, se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos antes referidos, que estén disponibles y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos. (Thompson, 2007).

Para Chiavenato (2018) “Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener objetivos en común”. (p.298). Es decir, que se requiere la cooperación recíproca de dos o más personas, siendo esta cooperación esencial para la existencia de esta y para el desarrollo de actividades coordinadas, que individualmente consideradas o de manera aislada no pueden alcanzar los objetivos planteados, de allí que se hable de organización.

Las organizaciones pueden ser, según su función, empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud, entre otras, y en todas, la característica fundamental es la convivencia de personas que interactúan con sus semejantes siguiendo o respetando las normas establecidas por la institución, destacando en esas interrelaciones personales, como elemento fundamental la comunicación.



Ahora bien, en lo que se refiere a la comunicación organizacional Chiavenato (2018) ha señalado que la comunicación es la información que es intercambiada por las personas, declarando que es un proceso fundamental que experimenta el ser humano y la organización social. En ese caso se requiere de código o señales que viajen a través de un canal hacia un receptor quien interpreta y decodifica su significado. En ese caso, para la efectividad de esta, se utiliza al lenguaje como código, reforzado por elementos comunicativos como los símbolos, señales y gestos que son no verbales.

En tal sentido, Chiavenato (2006) se fundamenta en la teoría de las relaciones humanas, señalando:

Para la teoría de las relaciones humanas la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas y cualquier controversia será solucionado de manera efectiva cuando las relaciones humanas son positivas. En tal sentido, los integrantes deben percibir de forma permanente de los superiores un flujo de comunicaciones que satisfaga sus necesidades. También los subordinados deben demostrar una comunicación fluida para tener una idea clara entre ambos interlocutores y apoyarse a una mejor relación humana. (p.148).

Lo que significa que el fundamento teórico y filosófico de los procesos comunicacionales se halla en las relaciones humanas que deben mantenerse siempre bajo un principio de equilibrio en pro de solucionar cualquier controversia de manera efectiva.

### **2.2.2.- Tipos de comunicación organizacional**

Con la finalidad de hacer un mejor manejo de los flujos de información, la comunicación organizacional se centra en los siguientes enfoques:

- 1.- Comunicación interna:** que viene siendo la actividad comunicativa que existe dentro de la empresa donde se aprovechan todos los mensajes circundantes para establecer buenas relaciones interpersonales e impulsar a la organización hacia el logro de sus objetivos.
- 2.- Comunicación externa:** que son las comunicaciones dirigidas al público externo para proyectar y mantener la imagen corporativa. Contreras (2015) señala que son mensajes elaborados por la organización dirigidos al público externo con el fin de sostener una comunicación mutua, que la ayude a sostener su imagen, a la vez que promueve sus productos y servicios.

**3.- Relaciones públicas:** que es el direccionamiento y planificación de la comunicación hacia el entorno, a fin de establecer un dialogo y escucha comprensiva con el público.

Siendo que la presente investigación está referida a los procesos de comunicación interna dentro de la Dirección Académica investigada, se hará referencia a este tipo de comunicación específicamente, a continuación.

**2.2.2.1. Comunicación Interna.** Este tipo de comunicación es uno de los factores más importantes para la eficiencia y eficacia de la organización, en virtud de que, a través de ella pueden ser transmitidos los mensajes que contribuyen a que las labores de la organización puedan desarrollarse.

En tal sentido, Tessi (2011) señala que la comunicación interna es todo intercambio comunicacional que se produce en una organización, integrada por todos los mensajes que se generan dentro de la misma. Cuando se dice que está integrada por todos los mensajes, es precisamente porque la comunicación interna es transversal a toda la organización e involucra a todas las personas que se desenvuelven dentro de ella.

El objetivo principal de esta es que todos los integrantes de la organización logren alinearse para alcanzar un beneficio común y para lograr tal alineación debe ser gestionada de manera integral, a través de ciertos métodos que den facilidad para lograr la efectividad y su permanencia en el tiempo. (Tessi, 2011).

En este punto es donde entran en juego las estrategias para gestionar la comunicación interna integralmente como lo plantea el autor citado, esto contribuye a generar confianza en el recurso humano de la organización, aumenta la empatía y permite que los colaboradores exterioricen los aspectos emocionales y mentales que experimentan en el desarrollo de la actividad laboral.

De tal forma, que se puede señalar que la comunicación interna es uno de los procesos más importante dentro de la organización, no pudiendo ninguna empresa operar de manera eficiente, sin un proceso de comunicación interna que sea adecuado, ya que este tipo de comunicación es la que permite encauzar o alinear los procesos de gestión y generar una cultura corporativa, en cuyo caso, entra en juego, las habilidades comunicativas de los líderes de la organización.

La comunicación interna puede generarse de manera formal e informal entre sus integrantes.



La comunicación formal: es aquella que sigue las cadenas de autoridad oficial de mando, por lo que está asociada con la comunicación de la tarea y debe ser aprobada por alguien (Robbins & Judge, 2017). Está constituida de manera planificada, estructurada y establecida por la propia organización, comprendiendo aspectos laborales que son expresados mediante memorándum, circulares, cartas, oficios, resoluciones, entre otras.

La comunicación informal: se define como aquella información compartida para la que no se requiere ningún tipo de formalidad por lo que no está sometida ni a restricciones ni a obligaciones, de tal manera que puede ser utilizada en independencia de los niveles jerárquicos de la organización por lo que su recorrido suele ser más rápido que en la comunicación formal. Tiene por característica fundamental no ser planificada, sino que surge de manera natural, al producirse los intercambios o interacciones entre los integrantes de la organización.

El problema que puede presentar es que sea inexacta o que experimente alguna alteración, pudiendo generar malentendidos o rumores.

Robbins & Judge, (2017) por su parte, distingue a su vez, tres tipos de comunicación interna formal, a saber:

**1.- Comunicación ascendente:** es el tipo de comunicación que 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 o los avances de las metas. En este caso son útiles los buzones de sugerencias, las entrevistas, los correos, entre otros. Le permite a su vez a los directivos conocer cómo se sienten los empleados en sus relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción con sus puestos de trabajo.

**2.- Comunicación descendente:** es el tipo de comunicación que fluye desde el nivel jerárquico superior de la organización hacia un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes o gerentes para la asignación de tareas, políticas o procedimientos en pro de alcanzar las metas, 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.

**3.- Comunicación lateral:** es la utilizada entre los miembros de la organización que están ubicados en un mismo nivel. En este caso, se utiliza la comunicación directa de modo verbal, la retroalimentación en las reuniones

de grupos, formales o informales y/o correos electrónicos. Esta es de gran valor, en virtud de que permite conocer expresiones verbales y no verbales, como el lenguaje corporal, de allí que se considere este tipo de comunicación irremplazable.

Otra tipología de comunicación organizacional distingue entre: **Comunicación horizontal y vertical**. La horizontal: es la que circula entre personas que tienen un mismo rango dentro de la organización jerárquica de una organización, que pueden pertenecer a un mismo departamento o grupo. “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, 2014, p.205). Este tipo de comunicación presenta una serie de ventajas, como son: la generación de un contexto apropiado para el trabajo en equipo, facilita la coordinación de labores, aumenta la productividad, se pueden intercambiar percepciones del trabajo, así como conocimientos sobre las tareas, genera un ambiente laboral agradable y facilita la búsqueda de soluciones mediante el trabajo en equipo y que haya una mejor inversión de tiempo y dinero. (Castro, 2014).

Según Chiavenato (2017), existen tres tipos de comunicación horizontal: a) Los que intercambian los miembros de un mismo departamento a fin de dar solución a los problemas de este, es decir, comunicación intradepartamental; b) Los mensajes que se dan entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de tareas comunes, es decir, comunicación interdepartamental; c) Asesoría del staff para los departamentos de línea a fin de ayudarles a desempeñar sus tareas.

Este tipo de comunicación equivale a la comunicación lateral de Robbins & Judge, (2017), mientras que la comunicación vertical, equivale a la comunicación ascendente y descendente, ya explicadas y se agrega la comunicación diagonal, que es aquella que se nota entre distintos departamentos, sin seguir las líneas jerárquicas de la organización. (Castro, 2014)

Se ha señalado que las fallas en la comunicación ascendente, por ejemplo, puede generar insatisfacción, deficiencia en el desempeño laboral, clima organizacional desagradable, lo que puede perjudicar la eficiencia. De tal forma que la comunicación adecuada es necesaria para mantener el bienestar de la organización, se hace menester que en la organización se promuevan y sostengan las comunicaciones extensas y sistemáticas en todas las

direcciones (ascendente, descendente y lateral u horizontal), debe ser bidireccional, que fluya en todos los sentidos.

En la figura 1, se muestran los tipos de comunicación en el organigrama de una institución educativa universitaria.

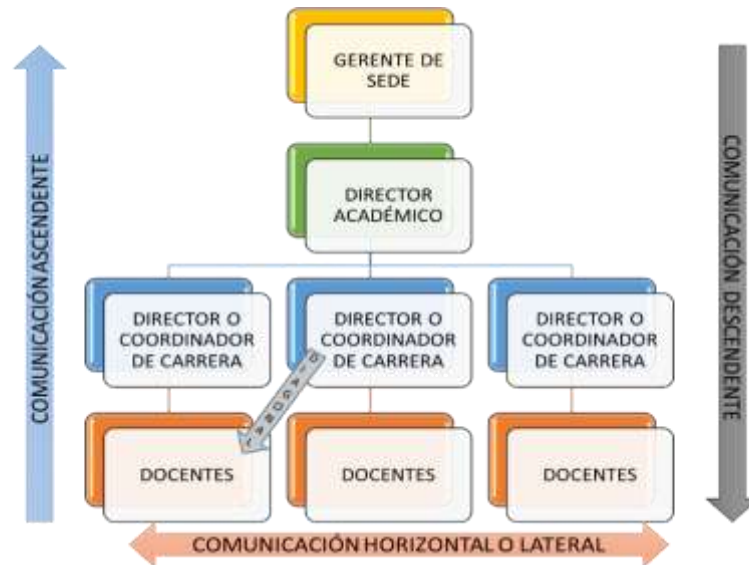


Figura 1. Tipos de comunicación en una Institución Universitaria.  
Fuente. Organigrama Universidad Privada de la ciudad de Cajamarca.

#### 2.2.2.1.1. Canales o medios de comunicación.

Con esto se hace referencia a los mecanismos que se utilizan para lograr el proceso de transmisión de la información. Siendo o debiendo ser, la comunicación que se proyecta dentro de la organización, una comunicación acción, es necesario que se utilicen medios o canales de comunicación escogidos tomando en cuenta el objetivo perseguido, la calidad del destinatario, los recursos, las características del medio, entre otros. (Gómez, 2008)

Esta autora distingue medios generales, específicos y el internet. Entre los generales, distingue: a) Tradicionales, que a su vez incluye los medios masivos como radio, televisión o prensa; b) Medios alternativos, están direccionados a centros, locales, universidades o a espacios donde los medios masivos no llegan; c) Los medios sociales o digitales que son los más recientemente ocupados por la organización.

Entre los específicos, distingue medios convencionales, no convencionales y otros.

En este sentido, hay que destacar el uso de los medios de internet, que son los que han revolucionado por completo la forma de comunicarse, no sólo en lo interno de las organizaciones sino para el resto de la humanidad.

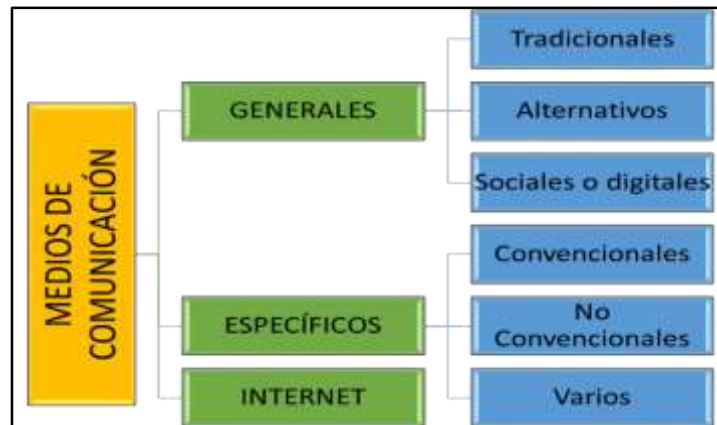


Figura 2. Clasificación de los medios de comunicación.  
Fuente: Gómez, (2008)

De lo anterior se desprende que, dentro de la comunicación formal o informal, se puede hacer uso de canales escritos, orales y tecnológicos, de los cuales ya se ha hecho referencia a estos canales de comunicación cuando se mencionó los tipos de comunicación.

- a) **Canales Escritos:** es la comunicación en letras como notificaciones escritas, circulares, memorándum, oficios, resoluciones, comunicados, carteleras. Es lo suficientemente clara como para constituirse en evidencia de lo que se transmite, sin embargo, presenta el inconveniente de que la bidireccionalidad no es inmediata, sino que media un tiempo entre la emisión, la recepción y la respuesta.
- b) **Canales orales:** Como su nombre lo indica en este tipo de comunicación la transmisión de la información se da mediante la palabra hablada, expresada en comités, charlas, talleres, reuniones. En este caso la bidireccionalidad es inmediata, el inconveniente que puede presentar es la distorsión del mensaje por la presencia de alguna barrera comunicacional.
- c) **Canales tecnológicos:** Como se explicó, estos canales pueden tener presente la escritura y la oralidad. En ellos la transmisión de la información se hace por medios como el intranet, correos electrónicos, chat, video - llamadas, video - conferencia, redes sociales, blogs, entre otros, por lo que se les reconoce la ventaja

de ser más inmediatas, eficaces y económicas, además de poder llegar a muchas personas al mismo tiempo, independientemente de la distancia entre unas y otras.

En este sentido, Robbins & Judge, (2017) han señalado que la riqueza del canal es un marco de referencia útil para elegir la modalidad de la comunicación, por ejemplo, señalan que no es fácil saber cuándo optar por una comunicación oral o escrita. Recomiendan utilizar la primera con los colegas, los clientes y la alta gerencia ya que es fundamental para el éxito, sin embargo, hay que utilizarla con prudencia y considerando las habilidades orales, como usar una voz adecuada (clara y moderada) evitando los tonos de voz estridentes, inquisitivos, irritantes, inmaduros, porque de lo contrario, puede ser contraproducente. Asimismo, recomiendan el uso de la comunicación escrita para la transmisión de mensajes complejos y extensos, o cuando es necesario que la información que se desea transmitir sea tangible, verificable y quede registrada, en cuyo caso es necesario pensar detenidamente el mensaje que se quiere transmitir, de allí que esta comunicación se catalogue como lógica, pensada y debe ser clara. En este caso, debe tomarse en cuenta la limitación de este tipo de comunicación con respecto a la expresión emocional.

#### **2.2.2.1.2. La comunicación interna como valor estratégico**

En las empresas la comunicación juega un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura organizacional, contribuyendo a la transmisión de los valores intangibles sobre los que se basa su negocio y su identidad, que son sus más preciados activos.

Siendo así, la comunicación formal 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 que le reconocen ese valor estratégico la utilizan para motivar a los colaboradores para mantenerlos al tanto de sus necesidades de mejora y sobre todo de los éxitos, 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)

### **2.2.3. Procesos de Comunicación**

Como ya se ha señalado en líneas anteriores, para que exista comunicación es necesario que exista el intercambio de información entre dos personas - emisor y receptor - en cuyo caso es necesario que este último la reciba y la comprenda. “La simple transmisión de información, sin recibirla, no es comunicación” (Chiavenato, 2017 p. 50), surgiendo así un proceso de comunicación.

En opinión de Chiavenato (2017) en este proceso de comunicación o intercambio de información, están presente cinco elementos fundamentales, a saber:

1. Emisor o fuente. Persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario.
2. Transmisor o codificador. Equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal.
3. Canal. Parte del sistema que establece el contacto entre la fuente y el destino, que están físicamente próximos o distantes.
4. Receptor o decodificador. Equipo situado entre el canal y el destino; decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. Destino. Persona, cosa o proceso hacia el que se envía el mensaje. (p.51).

El autor agrega que, para comunicar mensajes o señales, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos que puedan transmitirse rumbo al canal, donde lo recibe el destinatario y decodifica las palabras o símbolos para entenderlos e interpretarlos como ideas, significados. En ese caso la comunicación sólo es efectiva cuando el destinatario interpreta y la comprenda. (Chiavenato, 2017, p. 50), lo que significa que el proceso de comunicación es un proceso de doble vía que implica retroalimentación.

Para Lornoud & Guallini, (2013), el proceso comunicativo persigue un objetivo muy específico en el que el emisor busca tener un efecto de cambio o respuesta por parte del receptor a lo que se le denomina frecuentemente como feedback, en otras palabras, se podría entender que es un proceso de causa - efecto. En cuyo caso se produce un cambio de sentido, al momento en el que el receptor da el mensaje de respuesta, convirtiéndose ahora en emisor (Serlin, 2010)

El proceso de comunicación puede estudiarse desde el punto de vista de la matemática como como una probabilidad, en el sentido de que no toda señal emitida por la fuente cumple el proceso hasta llegar a su destino, sin modificarse. La señal puede sufrir mutilaciones, pérdidas, distorsiones y puede ir acompañada de ruidos, interferencias, de

vacíos, desvíos e incluso amplificaciones. Un ejemplo típico de distorsión, amplificación y hasta de desviación en la comunicación es el del rumor. En tal sentido, Chiavenato (2017) ha señalado que, en un sistema de comunicación, toda fuente de error o distorsión se incluye en el concepto amplio de ruidos. Véase la figura 3.

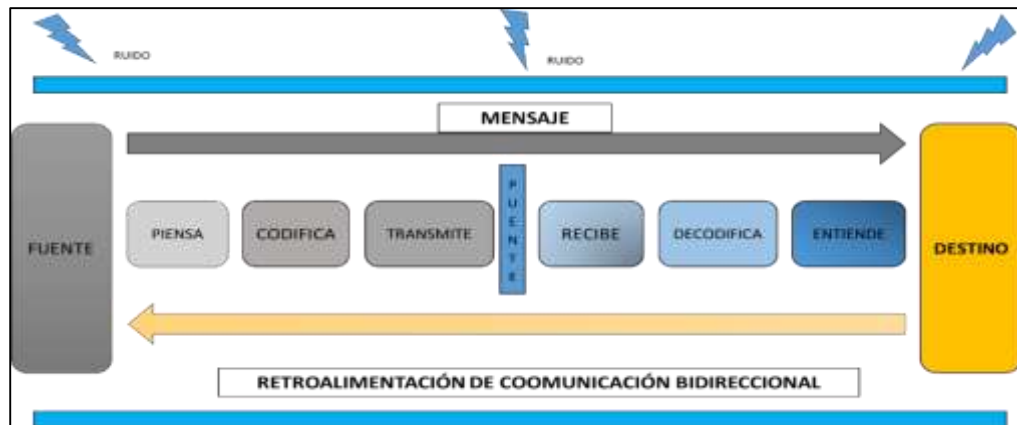


Figura 3.- Proceso de Comunicación. Su desdoblamiento.

Fuente. Elaboración propia, información suministrada por Chiavenato (2017)

El proceso de comunicación es sistémico, porque cada etapa constituye un subsistema o una parte integral del conjunto. En la práctica, se considera que la comunicación debe ser un proceso de doble vía para que sea eficaz. Esto significa que la comunicación es un proceso que recorre dos caminos: de la fuente o emisor al destino, y viceversa, es decir, el destinatario debe asumir la función de la fuente para reproducir el estímulo que recibe y así comprender el significado original. (Chiavenato, 2014, p. 197)

El proceso de comunicación puede ser eficiente cuando se utilizan los medios adecuados y eficaz cuando efectivamente se logra el objetivo de transmitir el mensaje con significado, es decir, cuando el destinatario decodifica el mensaje y le da el significado que se aproxima o se acerca a la información que efectivamente le quiso hacer llegar el transmisor.

**2.2.3.1. Intervención de los patrones personales de referencia.** En los procesos de comunicación humana el concepto de comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo que constituye un patrón individual de referencia que hace personal y singular la interpretación de las cosas. Este patrón actúa como un filtro que acondiciona y acepta cualquier información, pero, asimismo, selecciona y rechaza toda la información que le sea disonante o que lo amenaza. Existe una codificación perceptiva o percepción selectiva que actúa como mecanismo de defensa que bloquea la información indeseable o no



pertinente, son como una especie de lentes que utiliza el individuo para ver el mundo exterior y lo interpreta a su manera, de acuerdo con sus conocimientos, motivación, percepción o mundo 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)

Quiere decir, que los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de comunicación, porque existe como se señaló anteriormente, una interacción entre conocimiento, percepción, motivación y comunicación. Lo que dos personas se comunican entre sí, estará determinado por la forma de percibir las cosas que tenga cada una, ya que la motivación y los sistemas cognitivos de cada uno, en un determinado momento son diferentes, es decir, que la idea o el mensaje que se ha comunicado está íntimamente ligado a las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, sus mundos de referencia y el medio ambiente en el que se desenvuelven.

En este punto, cobra importancia, un concepto que juega un papel preponderante en los procesos de comunicación y es el de “percepción social”, que es la idea que se forma una persona de otra, con la esperanza de comprenderla, que es lo que se conoce como empatía, sensibilidad social, comprensión del otro o noción de percepción social. En este punto, hay que deducir, siguiendo a Chiavenato (2017), que el proceso de percepción social está influenciado por:

- a) Estereotipos: Distorsiones en la percepción de las personas
- b) Generalizaciones: Proceso mediante el cual una impresión general, sea favorable o desfavorable, influye en el juicio y en la evaluación que se hace de otros rasgos específicos de las personas.
- c) Proyección: Mecanismo de defensa mediante el cual el individuo atribuye a los demás algunas de sus propias características que rechaza inconscientemente.
- d) Defensa de percepción: Otra fuente de error y distorsión en que el observador deforma los datos, del mismo modo como elimina la incoherencia (disonancia cognitiva).



### **2.2.3.2. Barreras comunicacionales.**

El proceso de comunicación puede verse afectado por barreras o resistencia que obstaculicen la comunicación entre las personas, afectando profundamente la recepción de los mensajes, que pueden ser percibidos de una manera totalmente distinta a como fueron enviados.

Las barreras de comunicación pueden ser:

- a) Personales: derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo, tales como: escucha deficiente, las emociones y sentimientos, así como las motivaciones.
- b) Físicas, representadas por interferencias que se presentan en el medio ambiente donde se está desarrollando el proceso de comunicación, citando, por ejemplo, la distancia entre ambas personas, una puerta que se abre, ruidos en una comunicación telefónica, entre otras.
- c) Semánticas: son distorsiones provenientes de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras, los gestos, señales, símbolos pueden tener sentidos diferentes para las personas intervinientes en el proceso, lo cual puede distorsionar el sentido o el significado que se atribuye al mensaje. Un ejemplo claro es la diferencia de lenguaje o idioma, que es una barrera semántica entre las personas.

Por su parte, Orozco, (2010), distingue los siguientes tipos de barreras en la comunicación:

- a) Semánticas: se relaciona con el significado de las palabras orales o escritas. Cuando no se precisa su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende lo que su contexto cultural le indica que no necesariamente tiene que ver con lo señalado por el emisor.
- b) Psicológicas: Hay diferentes factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, como por ejemplo no tomar en cuenta el punto de vista de los demás, aversión, preocupación, emociones ajenas al trabajo, sospechas, timidez, entre otras.
- c) Físicas. Coincidiendo con el autor anterior, se menciona la distancia, el exceso de ruido, la interferencia.
- d) Fisiológicas. En esta se ubican las barreras que impiden emitir o recibir con claridad un mensaje debido a defectos del emisor o del receptor, generalmente defectos que afectan los sentidos, como falta de audición, mudez.

- e) Administrativas: son causadas por las estructuras organizacionales, como mala planificación u operación deficiente de los canales de comunicación.
- f) Filtración: es la manipulación de la información del emisor para que sea vista de manera favorable por el receptor. Aquí están presentes las percepciones y los intereses personales y determinan los resultados de la comunicación.
- g) Percepción selectiva: se presenta cuando los receptores ven y escuchan de manera selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, antecedentes, experiencias, por lo que lo interpretan según tales circunstancias.
- h) Defensa: Cuando el receptor se siente amenazado, reacciona en formas que inhabilitan su capacidad de entendimiento, retardando la comunicación eficaz.
- i) Lenguaje. Como ya se expresó en líneas anteriores, el idioma, la educación y los niveles de preparación y cultura son variables que influyen en el lenguaje que utiliza la persona, y en ocasiones esto puede dificultar la comunicación.

La siguiente figura, ilustra cómo se presentan las barreras en el proceso de comunicación.

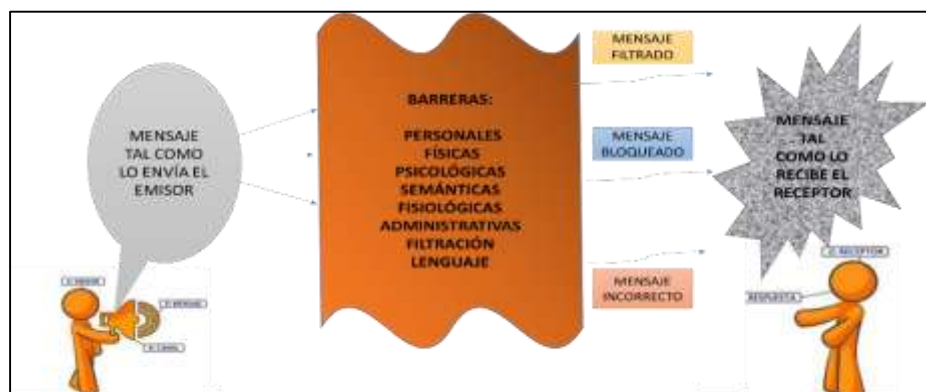


Figura 4. Barreras en la comunicación

Fuente. Elaboración propia. Información obtenida de Orozco (2010), Chiavenato, 2014, 2017)

Todas estas barreras constituyen uno de los problemas a los que la organización se enfrenta y al que deben darle pronta solución para lograr una comunicación eficaz, sobre todo si se toma en cuenta, la importancia que esta tiene en la productividad de esta.

### 2.2.3.3. El rumor organizacional

El rumor en términos generales es determinado como una canal de información informal, al que se define como una idea no comprobada que circula dentro de

la organización, o como lo señalan Pinedo, Navarro, & Goicoechea, (2012) “son afirmaciones, declaraciones o relatos realizados sobre personas u organizaciones y que son asumidos sin necesidad de que haya pruebas de su veracidad” (p.15) y aun cuando normalmente tiene una connotación negativa, se pudiera aprovechar como un mecanismo de información del malestar o sentimientos por parte de los colaboradores de la organización.

Se encuentran diferentes tipos de rumores, algunos se consideran positivos porque expresan ilusiones, deseos o preocupaciones de los colaboradores que sirven para estimular la creatividad de algunas personas o incluso de la empresa para resolver tales inquietudes y generar tranquilidad. Sin embargo, hay algunos rumores negativos, que genera división en los grupos y hasta situaciones de deslealtad o enfrentamientos, logrando en ocasiones hasta desprestigiar a la empresa.

Se considera que los rumores son una reacción en situaciones que son importantes cuando existe alguna incertidumbre, ambigüedad en la información que genera ansiedad en el contexto, por eso se dice que la organización no debe dejar de prestar atención a los rumores, pues pueden convertirse en una fuente de información que les permite proponer estrategias para su solución y anticiparse a los cambios.

#### **2.2.4.- Conflictos derivados de una débil gestión formal de comunicación**

La falta de comunicación organizacional puede generar una serie de dificultades, que se enumeran a continuación, haciendo la salvedad, que pueden variar en función de cada organización y su realidad, en tal sentido, Arrú (2014), enumera alguna de ellas:

##### **a.- Desorientación y dificultades de alineamiento del personal con la estrategia**

**corporativa.** Cuando la empresa no comunica bien, las líneas estratégicas dejan de estar claras y el discurso se pierde. Si no hay una buena comunicación entre los colaboradores, cada cual entenderá las cosas de forma diferente y la inexistencia de un discurso común los desorientará. Es preciso ganar efectividad en la comunicación, formalizar los diálogos que se dan entre los colaboradores, estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad, aumentar la consideración positiva del personal respecto de la empresa y responder a las necesidades de las nuevas generaciones.

**b.- Falta de colaboración y compromiso.** Si el personal no se siente parte de la organización, será muy pobre su grado de compromiso. En ocasiones, la dirección invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión, pero luego, al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el

alineamiento del personal con la estrategia corporativa tan necesario para el buen clima laboral y los resultados.

- c.- Dificultades en la circulación de la información.** La información operativa carece de circuitos para circular en tiempo y forma, generando dificultades en las operaciones y pérdida de productividad.
- d.- Profusión del rumor y de una cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza.** Si los flujos de comunicación (sean ascendentes, descendentes, horizontales o transversales) no corren por canales formales con la transparencia y velocidad adecuadas, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos verosímiles pero falsos y que desvían la atención de la gestión profesional.
- e.- Desprotección del talento:** Para desarrollar el talento y retener a las personas claves de la organización es necesario conocer del desempeño de estas; para lo cual es necesario sentar bases de información dinámicas para la gestión del crecimiento organizacional.
- f.- Desmotivación y pérdida de productividad.** Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés en lo que hacen; y eso los convertirá en colaboradores pocos productivos.
- g.- Deterioro del clima laboral.** Hay que dejar que los colaboradores expresen sus ideas, para evitar que se desarrollen acciones perversas en la comunicación de toda empresa como son los rumores, la negatividad y el secretismo y por ende se deteriora el clima de la organización.
- h.- Escasez de oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas.** Existen pocas oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas y ello dificulta el crecimiento de los proyectos y de las personas.
- i.- Problemas de adaptación a cambios y/o a nuevas condiciones de trabajo.** Los cambios en el contexto socioeconómico de los países requieren necesariamente y con carácter de urgencia que las organizaciones se transformen y se adapten a estas nuevas realidades, de tal forma que se requiere la capacidad de adaptación del personal, lo que se dificulta si hay problemas en la comunicación interna.
- j.- Saturación de comunicaciones.** La existencia de canales más eficaces para la comunicación de equipos, el número de comunicaciones formales que recibiría el colaborador se reducirían, se ha demostrado que el personal invierte mucho tiempo buscando información y dando respuesta a la comunicación formal, en tal sentido, de acuerdo con la consultora McKinsey, como se cita en Arrú, (2014) “actualmente

el personal destina un 28% de su tiempo en leer, escribir y responder e-mails, equivalente a unas 13 horas por semana”. (p.2).

**k.- Dificultad para gestionar el conocimiento:** Uno de los requisitos fundamentales para conservar y multiplicar el saber y el hacer de las empresas es la gestión del conocimiento, eso implica incorporar hábitos donde la comunicación fomente el debate de ideas, el intercambio de conocimiento y la transmisión de ideas, lo que haría a la organización más horizontal y abierta. Todo esto implica la incorporación de herramientas eficaces de comunicación y de plataformas que faciliten el recojo y acceso al conocimiento, que es algo de lo que carecen muchas organizaciones.

**l.- Falta de canales para dirigir las necesidades de expresión del capital humano.** La gestión del recurso humano tiene que considerar la posibilidad de expresarse de su personal para que puedan canalizar sus sugerencias y opiniones de manera de proveer a la organización de nuevos conocimientos enriquecedores. Para eso es menester contar con canales abiertos para dirigir las expresiones de los colaboradores y actuar en consecuencia.

**m.- Pocas acciones para medir y monitorear las opiniones de los colaboradores.** Incorporar herramientas que permitan medir el clima laboral sería de gran valor y en la actualidad son escasas, especialmente las que faciliten el feedback del personal y se pueda tener conocimiento de sus ideas, reclamos, sugerencias y opiniones.

**n.- Débil conocimiento del organigrama y problemas para encontrar expertos.** Una pobre comunicación interna puede impedir al personal tener una idea clara de cuál es la estructura de la organización, de cuáles son sus departamentos, de las funciones de cada uno de ellos, lo que origina que al no saber a quién recurrir en un determinado momento para que se solvete una determinada situación se pierda tiempo en la búsqueda de esa persona y un esfuerzo que puede dedicar a otra labor, así como también pudiera ella dedicarse a solventar el problema, en cuyo caso se generaría duplicidad de trabajo, que afectan la productividad empresarial.

Ante este panorama, se considera que partiendo de esta problemática hay que mejorar los canales de comunicación interna, mediante la incorporación de estrategias encaminadas a ello, que coloque al capital humano en el centro de la gestión, donde se promueva la comunicación horizontal, en la que el dialogo, la colaboración y el intercambio de ideas y conocimiento sean los cimientos de la gestión.

### **2.2.5.- Estrategias de comunicación**

De acuerdo con la Real Academia Española, (RAE) se entiende por estrategia: “Arte, traza para dirigir un asunto”, también se puede decir que es “Un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (RAE,

2001), igualmente nos señala que estrategia es “Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo”.

En el punto específico de las estrategias de comunicación, se hace necesario que cada organización escoja una serie de reglas que aseguren que 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.

### II.3. Programación Neurolingüística - (PNL).

#### 2.3.1.- Breve reseña histórica

El modelo conocido como “Programación Neurolingüística” (PNL), cuyo origen se remonta a los años 70, se atribuye sus inicios a Richard Bandler y John Grinder, cursante de psicología y profesor de lingüística de la Universidad de California, respectivamente, quienes se unieron para estudiar y modelar los métodos utilizados por los miembros de la psiquiatría más emblemáticos del momento en el campo de la psicoterapia, a saber: Virginia Satir (creadora de las terapias familiares y de pareja), Fritz Perls (creador de la terapia Gestalt), Milton Erickson (creador de la hipnosis Ericksoniana) y Gregory Bateson, como lo reseñan (Polanco, 2016; Tarazona, 2017).

En 1975 publican *“The structure of Magic I”* donde exponen la primera herramienta de PNL: EL Metamodelo, presentando además los doce modelos del lenguaje, producto del análisis de sus sesiones terapéuticas. Luego en 1976, sacan la segunda parte del libro mencionado en el que publican además las conclusiones sobre comunicación, lenguaje no verbal, terapia familiar y sistemas representacionales, en los años 1975 y 1977 publicaron *“Patterns I y II”* donde hicieron un análisis de las técnicas hipnóticas de Erickson. (Sambrano, 2000)

En los años subsiguientes Bandler y Grinder, siguieron sus actividades académicas y realizando seminarios, fundaron la División de Formación e Investigación, que fue el primer Instituto de formación de PNL ubicado en Santa Cruz, hasta que a inicio de los

años 80 finalizó su sociedad, sin embargo, cada uno continuó trabajando sobre la PNL de manera independiente.

Se denota, que sus creadores, no obstante tener orientaciones teóricas totalmente diferentes, observaron que todo inconsciente utiliza patrones comunicacionales y de comportamiento similares, que fueron estudiando y modelando para desarrollar técnicas y herramientas que en su conjunto conforman lo que hoy se conoce como programación neurolingüística, que llevan al individuo a pensar y actuar de manera efectiva, optimizando sus capacidades, controlando sus emociones, adaptando sus conductas a nuevos paradigmas, lo que le permite mantener relaciones interpersonales armónicas y equilibradas.

### **2.3.2.- PNL. Definición y visión como “metamodelo”.**

La PNL ha sido definida por Knight (2002) como “El estudio de los factores que influyen sobre nuestra forma de pensar, de comunicarnos y comportarnos. Es un modo de codificar y reproducir la excelencia...” (p.11)

Para Sambrano (2000) es “una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar conductas, por medio del estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal” (p.9), y posteriormente, agrega:

Una disciplina que estudia el modelo del funcionamiento de la mente, el procesamiento de la información, la experiencia y la percepción humana, y de cómo esto influye en el comportamiento y el éxito personal, por lo que es también conocida como el modelado de la excelencia (p.16).

Los creadores de la PNL destacaron “esencialmente lo que nosotros hacemos es prestar muy poca atención a lo que las personas dicen que hacen y mucha atención a lo que las personas hacen, construyendo luego un modelo de lo que hacen”. (Grinder y Bandler, 2001, p. 17). De allí, que la PNL sea un modelo o un meta - modelo. Toda vez que sus creadores a sus trabajos le llamaron “modelar”, por la capacidad de obtener sistemáticamente en una persona “modelo” el mismo resultado conductual o mejor que la persona a la cual estaban “modelando”. Su metodología se basó en estudiar profundamente la forma de actuar, sentir, pensar, hablar y comunicarse, no sólo a través de sus palabras sino también de sus gestos y la incorporación del uso del lenguaje verbal y no verbal de los “modelos”, elaboraron modelos prácticos que podían copiarse, enseñarse, duplicarse, aprenderse y transferirse de una persona a otra. (Tarazona, 2017)

Este modelo engloba tres aspectos cuando es puesto en práctica: 1) Programación que hace referencia al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales) para lograr consecuencias específicas; también hace referencia a la



capacidad para producir cambios favorables y aplicar nuevas conexiones neuronales, es decir, que se pueden programar los pensamientos propios, emociones, ideales, sentimientos y comportamiento de la misma manera en que se programa un ordenador o computadora para que haga una determinada actividad. 2) Neuro: representa el principio básico de que toda conducta es la consecuencia de los procesos neurológicos, es decir, que hace referencia al sistema nervioso, a través del cual las experiencias subjetivas de cada persona, es recibida y procesada a través de las vías sensoriales (gusto, tacto, olfato, oído y vista ) y, 3) lingüística: indica que los procesos nerviosos están representados y se organizan consecutivamente en modelos y estrategias a través del sistema del lenguaje y la comunicación, alude entonces, al sistema de comunicación (lenguaje) tanto verbal o no verbal, a través del cual las representaciones neuronales son modeladas, programadas, codificadas, ordenadas y dotadas de significado (González, 2010, Tarazona, 2017).

En virtud de lo antes expuesto, es que se puede señalar que la PNL no debe aplicarse o creer que es una técnica estática, por el contrario, debe aplicarse como un modelo sistemático, en el que sus tres partes (programación, neuro, lingüística) “convergen y se relacionan de manera holística, como un todo integrado que trabaja de forma sinérgica e integral” (Tarazona, 2017, p. 20), que llevan a la excelencia de la comunicación verbal y no verbal mejorando las relaciones interpersonales ya que genera cambios en la conducta, ejerciendo a su vez efectos positivos en el entorno.

### **2.3.3.- Principios de la PNL**

Si bien no existe propiamente una teoría que sustente el funcionamiento de la PNL, si se han establecido principios con la finalidad de propender al cambio del individuo, tales principios funcionan como modelos.

1.- Los individuos se orientan de acuerdo al mapa mental del mundo, esto se materializa en la frase “el mapa no es el territorio” que significa que los seres humanos se orientan en el mundo mediante un mapa diseñado en base a sus vivencias y experiencias, elaborando un modelo del ambiente que no es una representación objetiva, sino todo lo contrario subjetiva de cada quien, que en un determinado momento puede dificultar la comunicación con otra persona al tener diferentes interpretaciones o visiones de un mismo territorio.

Eso explica, por ejemplo, porque dos personas que han crecido en el mismo estado, en una misma zona, incluso dos hermanos criados por los mismos padres, en el mismo ambiente y los mismos valores, sean totalmente diferente, es porque cada uno tiene experiencias vividas diferentes y en función de ellas crean sus propios mapas mentales, es decir, su forma de percibir el mundo.



De esta manera, en una organización, los colaboradores pueden tener una interpretación diferente del entorno, lo que constituye las barreras psicológicas que se han mencionado anteriormente, trayendo por ende interpretaciones diferentes que interrumpen o afectan la comunicación, es allí donde entra en juego la PNL ayudando a superar esas barreras y a comprender las percepciones del interlocutor e influyendo en ella para permitir alcanzar los objetivos de la organización.

Esos MAPAS MENTALES van configurando a cada instante nuestra forma de vivir y ver la vida. Afortunadamente esas conductas fueron codificadas lingüísticamente en tú mente subconsciente; en otras palabras, fueron aprendidas y moldeadas por medio del lenguaje.

Por lo tanto, existe la probabilidad de que, por haber sido codificadas lingüísticamente en nuestra estructura mental, en los primeros años de nuestra infancia, podemos también de igual manera, descodificarlas o modificarlas lingüísticamente con un cambio en la estructura psicológica, cuando sea necesario y la ocasión así lo requiera. (Tarazona, 2017, p.33)

- 2.- Cuerpo y mente forman parte de un mismo sistema. 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, a través del comportamiento kinésico. En este caso, entra en juego la PNL porque al introducir cambios en la manera de pensar o sentir, se experimentarán cambios corporales.
- 3.- El significado de toda comunicación se encuentra en el resultado. La sensación o reacción concreta que da el receptor cuando el emisor envía el mensaje es la respuesta de la comunicación. En las organizaciones, se presentan múltiples problemas de comunicación por fallas en la transmisión de mensajes de los superiores a los subalternos, más aún cuando el emisor ni siquiera ha percibido que el receptor no recibió el mensaje verdaderamente deseado. Allí entra en juego la PNL porque desarrolla en la persona la capacidad de conocer al receptor y su respuesta ante el proceso comunicacional, tomando en cuenta más que las palabras utilizadas los gestos, su lenguaje corporal, entre otros.
- 4.- Detrás de cada comportamiento hay una intención positiva. Hay que partir de la consideración de que toda persona persigue una intención positiva en el mensaje que transmite. En la PNL se busca que sea entendido así, y no, lo contrario, toda vez que en muchas ocasiones basadas en las barreras de las que ya se ha hecho referencia, se prejuzga al emisor, y busca la intención negativa, cuando en realidad no la hay.
- 5.- Cada experiencia tiene una estructura. Cada vivencia es guardada en forma de recuerdo, que se estructura por sensaciones a través de los sentidos. De esta forma,

a través del 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.

6.- Todos los problemas tienen solución. 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. Así, para el primer caso, la PNL busca que la persona entienda que todo problema tiene solución, evaluando el mismo y orientar las estrategias en la búsqueda de la solución, incluso hay señalamiento de ni siquiera verlo como un problema sino como un desafío que hay que enfrentar y salir adelante.

#### **2.3.4.- Sistemas de representación**

Los sentidos son los canales de los que dispone el ser humano para percibir lo que ocurre en el entorno, enviando dicha información al cerebro para su codificación en pensamientos, emociones, sentimientos y acciones que posteriormente usará para generar una representación interna del mundo exterior o su mapa mental.

Es decir, que la forma como se obtiene la información, como se almacena y como se codifica a través de los sentidos, es lo que se conoce en la PNL con el nombre de sistemas representativos, de representación o representacionales.

Si bien es cierto, que constantemente se están empleando todos los sentidos de manera simultánea e inconscientemente, en determinadas ocasiones, hay la tendencia a favorecer a uno de ellos de manera consciente. Allí, la PNL trabaja específicamente con el sentido que predomine, vale decir visual, auditivo o kinestésico, utilizando la denotación VAK para referirse a ellos. El kinestésico, hace referencia a las sensaciones táctiles, emociones, movimientos, la percepción del espacio y las sensaciones, y se llega a incluir el olfato y gusto dentro de la representación kinestésica. (Sambrano, 2000).

Tales sentidos, pueden ser el punto de partida de la comunicación interna o externa, ya que cuando se establece un pensamiento se crea en la mente las imágenes, emociones y sonidos que conforman el dialogo interior.

En cada individuo hay un sistema representativo que inconscientemente predomina, bien en la comunicación verbal o en la no verbal (postura, movimiento de los ojos, la forma de respirar), de tal forma, que, bastaría con observar de manera detallada su conducta no verbal y el lenguaje o palabras que utiliza y se puede determinar cuál es el sistema de representación que predomina, aunque hay que advertir, que aun así, en

un determinado momento puede apelar a otro de los sistemas dependiendo del contexto donde se encuentre.

Para Flores, (2016) “los sentidos trabajan en el ‘territorio’ mientras que los sistemas representacionales lo hacen en el mapa” (p. 38)

A continuación, se señalan algunas características de los individuos según el sistema de representación que predomina en ellos:

- 1.- Los individuos visuales, poseen habilidad para retener imágenes, es lo que se cataloga como memoria fotográfica, son detallistas, descriptivas, captan la información de manera fácil si les llega a través de representaciones visuales, es decir, mediante gráficos, imágenes, entre otros. Se caracterizan por hablar rápido, con un tono de voz agudo y alto, tienen postura erguida y manifiestan tener tensión muscular a nivel de los hombros. (Sambrano, 2000).
- 2.- Las personas auditivas, tienen a captar el entorno a través de sus oídos, ellos son explicativos, selectivos con las palabras que utilizan al momento de comunicarse, y son muy precavidos al expresar sus sentimientos, emociones o pensamientos. Generalmente usan un tono grave de voz, respiración homogénea y ladean la cabeza como postura natural para oír al interlocutor, y suelen usar movimientos rítmicos, como mover los dedos de las manos, golpear el lapicero, mover los pies. (Sambrano, 2000).
- 3.- Finalmente, las personas que perciben el mundo mediante las sensaciones o que tienen un sistema de representaciones Kinestésico, necesitan tocar al interlocutor, siendo individuos con alta sensibilidad, hablan lentamente con voz cálida y profunda, generalmente llevan la cabeza gacha, presentan una respiración intensa y tienen una especie de relajación muscular que da la apariencia de ser calmados. (Sambrano, 2000).

Una manera de identificar el sistema de representaciones de una persona en particular es a través del movimiento de sus ojos, toda vez que se ha demostrado que este movimiento está asociado a la actividad de los lóbulos cerebrales. Se ha comprobado que la creatividad y la intuición están asociados al lóbulo derecho, mientras la lógica, la estructura y el razonamiento están alojados en el lóbulo izquierdo, en consecuencia el movimiento de los ojos hacia uno u otro lado denotará el cuadrante del cerebro en que se encuentra buscando la información a la que necesita acceder, que es lo que Grinder y Bandler, (2001), denominaron guías de acceso ocular, siendo altamente fiable del sistema representativo que caracteriza al individuo que se comunica.

Cuando la persona dirige su mirada hacia arriba es indicativo de que piensa en imágenes, si el movimiento es ascendente, pero hacia el lado derecho está creando o

imaginando tales imágenes, si por el contrario dirige la mirada hacia el lado izquierdo las imágenes no son creadas sino están siendo recordadas. Si los ojos se mueven en forma lateral la persona piensa en sonidos, si el movimiento es hacia la derecha está construyendo el mismo y si es hacia la izquierda se está recordando al mismo. Si los ojos se mueven en sentido descendente, la sensación es kinestésica si se mira hacia el lado derecho, se sostendrá un dialogo interno si se mira hacia el lado izquierdo. (Siliceo, 2006, p. 201).

A continuación, se muestra gráficamente, la guía de imagen visual, advirtiendo que el modelo será en sentido contrario, para las personas zurdas.

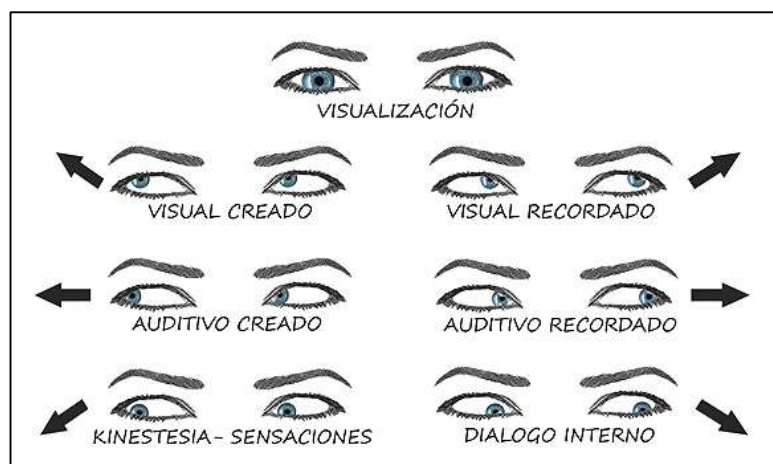


Figura 5. Guía de imagen visual. (Siliceo, 2006, p. 201)

En este punto vale aclarar, que las personas expresan lo que piensan a través de las palabras, ya que estas son representaciones de cosas según su mapa. Es así como una persona auditiva utilizará palabras tales como: explicar, expresar, escuchar, hablar; una persona visual tenderá a usar palabras o verbos visuales: mirar, brillar, perspectiva, lucir; y una persona kinestésica, usará predicados como sentir, tocar, caliente, equilibrio, latidos.

El lenguaje es un código que usamos de una manera tan inconsciente que la mayoría de las veces no nos detenemos a escoger las palabras cuidadosamente. No es de extrañar, por tanto, que si alguien acostumbra a conservar sus experiencias con el canal visual, como si hicieran fotos, gran parte de su vocabulario sea visual y sus expresiones sean de tipo: 'no lo veo claro' 'es una idea brillante' o '¿cómo lo ves?' (Flores, 2016, p. 47)

En este punto, Flores (2016) recomienda hacer un entrenamiento en el que estén presentes todos los canales de representación interna a fin de enriquecer la comunicación, toda vez que tener muy desarrollado solo un canal implica que los otros

canales resulten empobrecidos, lo que dificulta llegar al inconsciente de nuestros interlocutores que se comuniquen a través de esos canales.

Todo lo expuesto anteriormente es de gran utilidad en el ambiente organizacional, especialmente, porque como se dijo ut supra, se presentan barreras comunicacionales que dificultan el entendimiento, de tal forma que conocer estas estrategias puede facilitar la comprensión del interlocutor e incluso pueden ser puestas en práctica toda vez que pueden incluirse en el léxico palabras que abarquen todos los sistemas sensoriales y de ese modo se logra una mejor comprensión por los distintos colaboradores o compañeros de labores. De allí la utilidad de la propuesta a la que se refiere la presente investigación.

### **2.3.5. Herramientas de PNL**

#### **2.3.5.1. Calibración.**

Es el término que se usa en PNL 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).

Calibrar es una habilidad que las personas usan de forma inconsciente de manera diaria al saber diferenciar expresiones que denotan estados mentales y/o de ánimo en las personas que conforman su entorno. La PNL permite desarrollar y perfilar esta habilidad y la convierte en una herramienta de excelentes resultados en la comunicación.

Normalmente, la mente, el cuerpo y el lenguaje forman una unidad indisoluble, de manera que en el momento de comunicarse se refleja con el cuerpo de manera inconsciente todo el estado interno del individuo. Ese mundo interior está compuesto por actividades neurológicas de las que surgen sensaciones, sentimientos, sonidos e imágenes que se exteriorizan a través de un lenguaje no verbal (movimientos corporales, posición en que se colocan los miembros superiores o inferiores, gestos y expresiones del rostro), que representa un reflejo del pensamiento, y eso ocurre de manera tan repetida que permite identificarlo fácilmente. De tal forma, que si, por ejemplo, un Coordinador de carrera le da algunas indicaciones o un miembro del personal docente, más allá de lo que este exprese de manera verbal, las expresiones en el rostro, su lenguaje corporal puede indicar un estado de dudas, que quizá lleve al docente a no ejecutarlas exactamente como se lo asignó o indicó.

Es de destacar, que existe además otros comportamientos que pudiera decirse que son imperceptibles por su sutileza, pero que mediante observación y

teniendo el conocimiento adecuado pueden llevar a la identificación del proceso mental del interlocutor, por ejemplo: la sudoración, un breve movimiento de cejas, el brillo en los ojos, un movimiento de labios, un aleteo en la nariz; en las manos: sudoración, chasquidos de los dedos, relajación de los mismos o entrecruzarlos, así como entrecruzar los brazos; en la voz: aumento o disminución de su tonalidad e incluso en la respiración; se puede denotar la alteración de su ritmo o el tipo de esta, que puede ser relajada, abdominal, torácica; son todas demostraciones de lo que se ha denominado “paralenguaje”. (Sambrano, 2000), todo lo cual si bien no tienen carácter axiomático si se constituyen en indicios para calibrar el comportamiento de una manera individualizada.

En el caso de la propuesta a la que se refiere la presente investigación, se incorporaran algunas herramientas de calibración de manera de desarrollar en sus destinatarios la habilidad de captar los estados mentales de los colaboradores a su cargo mediante la interpretación de esos micro comportamientos fisiológicos.

#### **2.3.5.2. Anclaje**

En el campo de la PNL se conoce como anclas, al proceso a través del cual se genera un estado psicológico, una emoción o un recuerdo partiendo de una información sensorial externa. Por ejemplo, el escuchar una canción que genere recuerdo sobre un lugar visitado o una persona en particular, es decir, que pueden ser un olor, un sabor, una imagen, un sonido, hasta una simple palabra.

Un ancla es cualquier cosa que da acceso a un estado emocional y son tan obvias y están tan difundidas en la vida diaria que no son reconocidas como tales, es decir, que ya están incorporadas en la cotidianidad y no se identifican como parte del proceso que la PNL ha denominado anclaje.

El anclaje puede servir en un determinado momento para salir de un estado mental negativo, recordando momentos agradables vividos y anclándose en ellos, es decir, que el anclaje puede ser voluntario y puede ocurrir en un solo momento si la emoción que genera es fuerte o puede hacerse por repetición, cuando el momento no genera suficiente intensidad. En estos casos, el procedimiento recomendado es seleccionar el estado emocional o momento que se desea, concentrarse y revivir ese momento en el que sintió dicha emoción, tratar de volverlo a vivir con intensidad implica recordar sus sonidos, sensaciones e imágenes como si lo estuviese viviendo nuevamente, eso permite generar un ancla y se usa incluso como se comentó anteriormente, para salir de procesos de tristeza o depresión.

Estas se pueden utilizar de acuerdo con el sistema de percepción del que se tenga preferencia (visual, auditivo, kinestésico), recordando imágenes, sonidos, una sensación táctil que le haga generar un estado mental positivo. En tal sentido, es necesario señalar, que además del uso personal, las mismas pueden ser aplicadas a quienes se encuentran en el entorno y por ende dentro de la organización, es decir, que por ejemplo un directivo puede establecer anclas con el fin de evocar determinados recursos o momentos en sus subalternos y así obtener el logro de metas. “De tal forma que, en una conversación de trabajo, usted creará un clima inolvidable y entusiasmador con cualquier interlocutor, si de manera expresa y entrenada utiliza el calibrage y administra su voz y su cuerpo como elementos anclantes”. (Arocha, 2005, p.44).

De manera que esta es una excelente herramienta que puede ser incorporada como parte de la estrategia organizacional que aquí se propone y generar provecho en el ambiente laboral de la Dirección Académica de la universidad privada de la ciudad de Cajamarca, mediante el anclaje.

### **2.3.5.3. Rapport**

Para Sambrano (2001) es,

El proceso con el cual se busca la confianza mutua y entendimiento entre los integrantes de una organización y puede generar logros útiles de otras personas. En forma cotidiana tiene mucho que ver con el manejo de las palabras, actitudes, practica de valores y cultura. (p.42)

Es decir, que esta herramienta consiste en la compenetración que se da entre dos o más personas durante el proceso de comunicación. Es una especie de sincronización que genera armonía, fluidez en la conversación y por ende genera confianza.

Una conversación armónica se puede percibir en los gestos, en el tono de voz, en la gesticulación manual, en la postura al estar sentado, en las palabras empleadas, es decir, que se denota tanto en el lenguaje verbal como no verbal, de tal forma, que para generar rapport, es importante que los intervinientes en el proceso comunicativo tengan la capacidad para conectarse, tenga habilidad empática para entender el mapa mental del interlocutor y generar esa armonía necesaria en la conversación y esa precisamente es una de los beneficios que brinda la PNL.

El rapport se convierte en un elemento de interés en el mundo organizacional en todos los niveles de la comunicación (ascendente, descendente y diagonal) pues beneficia las relaciones interpersonales al tender puentes comunicativos entre los colaboradores y esto puede contribuir al logro de objetivos y metas.



#### **2.3.5.4. Acompasamiento**

Acompasar es reflejar, es mostrar un espejo, sin imitar, dirigiendo señales no verbales que la otra persona puede identificar clara e inconscientemente como tuyas y que para ella es garantía de que está siendo comprendida, aceptada y reconocida. (Sambrano, p,65)

No se trata de imitar, sino que por el contrario es una herramienta auxiliar del rapport para crear un ambiente de armonía en la conversación. Esta se puede hacer de manera directa, reflejando a modo de espejo el mismo movimiento que utiliza el interlocutor, es decir, si este se acaricia el cabello imitarlo y realizarlo igual, o puede hacerse de manera cruzada, vale decir, si el interlocutor cruza los brazos el interlocutor puede cruzar las piernas, siendo este tipo de acompasamiento el más recomendable por ser más sutil. Por supuesto, que no se puede llegar al extremo de acompasar todos los movimientos porque se caería en la imitación, se trata es de calibrar y descubrir los comportamientos típicos del interlocutor.

Este acompasamiento no es solo corporal, como en los ejemplos citados anteriormente, sino que se puede dar de forma verbal, por ejemplo, utilizando predicados que correspondan al canal sensorial preferencial que se haya detectado en el interlocutor, o utilizando su mismo tono de voz.

Esta herramienta de la PNL es muy útil a nivel organizacional, toda vez que puede lograr una relación agradable y un clima de confianza en la institución, mantener armonía en un momento de tensión o discusión, de tal forma que estará incorporada en la propuesta formulada en el curso de esta investigación.

#### **2.3.5.5. Congruencia**

La congruencia viene reflejada en la concordancia existente entre el lenguaje verbal y no verbal utilizado al entablar una conversación.

Ya en páginas anteriores se ha hecho mención, que el individuo al comunicarse no sólo utiliza el lenguaje verbal propiamente dicho, sino que hay diferentes formas de expresión, tales como el lenguaje corporal que expresan de manera inconsciente el verdadero sentir del individuo. De tal forma que cuando existe armonía entre ambos tipos de lenguaje se inspira confianza y credibilidad en el interlocutor y es lo que se conoce como congruencia en el campo de la PNL. Dicho de otro modo, cuando el mensaje enviado de forma consciente no evidencia un engranaje con las expresiones no verbales transmitidas de manera inconsciente, existirá incongruencia, en consecuencia, la comunicación será inefectiva.



En tal sentido, es propicio que los directivos de una organización tengan una visión clara de los valores, misión y visión de esta, y que estos estén en concordancia con los que conforman su propio mapa mental, de tal forma que pueda generarse en ellos una comunicación congruente de forma natural con los colaboradores bajo su dependencia, así como con sus pares y sus jerárquicos, generando credibilidad en su persona.

### **III. HIPÓTESIS**

#### **III.1. Declaración de Hipótesis**

Los procesos actuales de comunicación interna de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca ameritan una propuesta de estrategias de PNL dirigida a lograr su optimización.

#### **III. 2. Operacionalización de variables**

Se definen las siguientes variables de investigación:

##### **V1 Procesos de comunicación Interna**

“Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión.... el punto de partida es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje”. (Chiavenato,2017, pp. 194-195)

##### **V2 Estrategia de Programación Neurolingüística**

“Metodología que estudia el comportamiento humano, centrada en comprender cómo funcionan nuestros procesos mentales y en especial en la influencia que tiene el lenguaje sobre nuestra programación mental y demás funciones del sistema nervioso” (Flores, 2016, p.12)

A continuación, se muestran la correspondiente operacionalización de las variables antes expuestas.

Tabla N° 1.-  
Operacionalización de Variables

| Variable                              | Operacionalización   | Definición Conceptual   | Dimensiones   | Indicadores/Ítems  | Nivel de Medición  |
|---------------------------------------|--|---|---|--|--|
| Procesos de Comunicación Interna (V1) | Identificación del estado actual de los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de la universidad privada objeto de estudio mediante la aplicación de encuestas a los individuos que conforman la población de estudio.                     | “Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión.... el punto de partida es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje”. (Chiavenato,2017, pp. 194-195) | Comunicación organizacional interna formal e informal<br><br>Ausencia de barreras y fallas comunicacionales | - Descendente (1-16)<br>- Ascendente (17-21)<br>- Horizontal (22-30)<br>- Diagonal (31-33)<br><br>- Rumor (34-36)<br>- Barreras físicas, psicológicas, administrativas (37-45)   | ALTO<br>(91-135)<br><br>MEDIO<br>(46-90)<br><br>BAJO<br>(0-45)<br><br><b>Escala:</b><br>Tipo Likert<br>Siempre (3)<br>Casi siempre (2)<br>Nunca (1). |
| Estrategia de PNL (V2)                | Se medirán los conocimientos y manejo de herramientas de PNL por parte de los Directores o Coordinadores de carrera y se diseñarán estrategias dirigidas a estos para lograr optimizar los procesos de comunicación encaminados a lograr una gestión eficiente | “Metodología que estudia el comportamiento humano, centrada en comprender cómo funcionan nuestros procesos mentales y en especial en la influencia que tiene el lenguaje sobre nuestra programación mental y demás funciones del sistema nervioso” (Flores, 2016, p.12)   | Aspectos básicos y principios de PNL<br><br>Herramientas de PNL   | - Modelo PNL (1-3)<br>- Mapas mentales (4)<br>- Sistema mente/cuerpo (5)<br>- Significado de la comunicación (6)<br>- Intención positiva (7-8)<br>- Sistemas de representación (9-13)<br><br>- Calibración (14-16)<br>- Anclaje (17-21)<br>- Rapport, (22-24)<br>- Acompasamiento (25-27)<br>- Congruencia (28-33) | ALTO<br>(45-66),<br><br>MEDIO<br>(23-44)<br><br>BAJO<br>(0-22)<br><br><b>Escala:</b><br>SI (1)<br>NO (2)   |

Nota: Elaboración propia.

## **IV.- DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS**

### **IV.1. Tipo y Diseño de Investigación**

#### **4.1.1. Tipo de Investigación**

Según su naturaleza, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo puesto que se hizo uso de métodos estadísticos para tabular la información que se obtuvo de la aplicación de los instrumentos seleccionados. En tal sentido, Vargas, (21) señala:

Es aquella cuyos Métodos, Observables, Técnicas, Estrategias e Instrumentos concretos se encuentran en lógica de medir, contar, pesar, etc. lo más objetivamente posible algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis fundamental es la cantidad, de ahí su nombre: cuantitativa. Esta metodología produce como resultados ... descripciones objetivas de la realidad. (p.21)

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.101) refieren que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar Hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

En el presente caso, se está en presencia de una investigación cuantitativa, toda vez que a fin de poder realizar la propuesta que constituye el objetivo general de la investigación, se realizó un diagnóstico del nivel de los procesos de comunicación que se desarrollan en la Dirección Académica de la universidad privada que es objeto de análisis, así como del conocimiento y manejo que tienen de las herramientas de PNL, y tales datos fueron expresados numéricamente razón por la cual en este aspecto la investigación tendrá carácter cuantitativo.

Con relación a su nivel, se tiene que decir, que en un primer momento tiene carácter descriptivo, pues como lo expresa Vargas, (2007) los datos numéricos permitirán hacer una descripción objetiva de la realidad, como se señaló ut supra, más aún si se toma en cuenta que Hernández, R., Fernández & Baptistas (2010 p, 103), sostienen que “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”.

Sabino (2000) por su parte clasifica como investigaciones descriptivas “los diagnósticos que realizan los consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación, lo que luego les permite, en otra fase distinta del trabajo trazar proyecciones u ofrecer recomendaciones específicas”. (p.62)

Quiere decir, que en la presente investigación se hizo una investigación descriptiva en lo que se refiere a la descripción de las variables de estudio, señalando las características y rasgos importantes presentes en la población objeto de estudio. Sin embargo, en un segundo momento, después del diagnóstico inicial, se pasó a un carácter propositivo, toda vez, que el objetivo general de la investigación es diseñar una propuesta, contentiva de una serie de recomendaciones específicas, que contribuya a subsanar las deficiencias reportadas en ese diagnóstico inicial, y de esa manera optimizar los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una Universidad Privada de la ciudad de Cajamarca.

Si se toma en cuenta el alcance temporal de la investigación, es transversal, toda vez que se aplicó en un solo momento, en un tiempo único, es decir que no es de aplicación continuada, cumpliendo con la definición dada por Hernández, et al (2010, p.103). “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

#### **4.1.2. Diseño de la investigación**

Responde a un diseño de investigación propositiva debido a que consiste en el diseño de una propuesta, un plan, o programa como respuesta a un problema o necesidad de modo práctico, como 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.

El esquema de dicha investigación es el siguiente:

**M-----O-----P**

**M** – Muestra de estudio: Directores y coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.

**O** – Datos encontrados en las variables.

**P** – Propuesta: estrategias de PNL

#### **IV.2. Población, muestra y unidad de estudio**

Con relación a la población, es necesario establecer las personas, organizaciones o instituciones sobre las cuales se aplicará la investigación. Por su parte, Hernández, et al. 2010, indican que debe situarse en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. (p. 206).

En este caso está conformada por dieciocho (18) directores y coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.

Ahora bien, siendo que la población es pequeña se trabajó con toda ella, lo que equivale a un muestreo no probabilístico a conveniencia.

Siendo que la unidad de estudio es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato se consideran como tales a cada uno de los 18 Directores o Coordinadores de carrera que brindaron la información requerida, distinto es la unidad de observación, que sería la unidad descrita por los datos, que en ese caso está conformada por la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.

### **IV.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.**

En este caso para diagnosticar o determinar el estado actual de los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, así como para medir el manejo de las herramientas de PNL por parte de los directores y/o coordinadores adscritos a dicha dependencia se usó la técnica de la encuesta por permitir la adquisición de la información de interés sociológico Fernández, (2015) y facilitó extraer los datos y su instrumento característico que es el cuestionario, específicamente se usaron los siguientes instrumentos:

**Con relación a la variable (1) Procesos de comunicación.** Se diseñó un cuestionario compuesto por 45 ítems, que valora fundamentalmente dos dimensiones: comunicación organizacional formal e informal y fallas y barreras comunicacionales: dentro de la primera dimensión se valora la comunicación descendente (ítems 1-16), ascendente (ítems 17-21) horizontal (ítems 22-30) y diagonal (ítems 31-33); y dentro de la dimensión fallas y barreras comunicacionales se valora el rumor (ítems 34-36) y las barreras físicas, psicológicas, administrativas (ítems 37-45).

La valoración es en una escala tipo Likert siempre (3), casi siempre (2), nunca (1). Los puntajes obtenidos de valoración se ubican en tres niveles: bajo (0-45); medio (46-90) y alto (91-135).

En cuanto a la aplicación, el instrumento fue autoadministrado y se aplicó de manera individual, con una duración entre 15 y 20 minutos.

**Con relación a la variable (2) Estrategia de PNL.**

Se diseñó un cuestionario compuesto por 33 ítems, que valora fundamentalmente dos dimensiones: aspectos básicos y principios de PNL, que comprende: Modelo PNL (ítems 1-3), mapas mentales (ítem 4), sistema mente/cuerpo (ítem 5), significado de la comunicación (ítem 6), intención positiva (ítems 7-8) sistemas de representación (ítems 9-13) y herramientas de PNL en la que se incluyen: calibración (ítems 14-16), anclaje (ítems 17-21), rapport, (ítems 22-24), acompasamiento (ítems 25-27) y congruencia (ítems 28-33).

La valoración es en una escala dicotómica SÍ (1), NO (2).

Los puntajes obtenidos de valoración se ubican en tres niveles: bajo (0-22); medio (23-44) y alto (45-66).

En cuanto a la aplicación, el instrumento fue autoadministrado y se aplicó de manera individual, con una duración entre 10 y 15 minutos.

### **Validez y confiabilidad**

Con relación a la validez de ambos cuestionarios, es necesario precisar que tanto el cuestionario para valorar o medir el nivel de comunicación entre los coordinadores y directores de la Dirección Académica de la universidad privada objeto del presente análisis, como el cuestionario para medir su conocimiento y aplicación de herramientas de PNL, fueron diseñados para esta investigación como ya se mencionó y se procedió a evaluar su validación mediante la técnica de juicio de expertos, después del análisis del instrumento en función a las dimensiones y a los ítems, quienes consideraron a ambos instrumentos suficiente y por lo tanto aplicables

Con relación a la confiabilidad el investigador cumplió con el proceso de establecer cuan confiable, consistente, coherente o estable son los instrumentos que se han elaborado. Es importante que el proceso de medición posea un grado de confiabilidad, que se desprenden de la aproximación a la real magnitud del fenómeno que se estudia.

Para determinar la confiabilidad de cada instrumento se aplicó una prueba piloto en una muestra de cinco miembros del personal docente a tiempo completo de la misma universidad privada de la ciudad de Cajamarca en la que se realiza la investigación, procesándose posteriormente los resultados a través del programa estadístico IBM-SPSS V.25.

#### **a) Cuestionario de Procesos de comunicación**

En este sentido, el criterio de confiabilidad del instrumento utilizado para medir la variable procesos de comunicación se determinó mediante la determinación del coeficiente Alfa de Cronbach que es la prueba en psicometría utilizada para medir la fiabilidad de una escala de medida, arrojando un coeficiente Alfa de Cronbach de .966 (ver anexo 7), al aplicar la fórmula siguiente para su determinación:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Donde:

K = el número de ítems

$\Sigma Si^2$  = sumatoria de varianzas de los ítems

$St^2$  = varianzas de la suma de los ítems

$\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach

**b) Para el instrumento que mide la variable PNL**, siendo una encuesta de respuestas dicotómicas se procedió a determinar el nivel de confiabilidad mediante la determinación del coeficiente Kuder Richardson, que es una técnica para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento aplicable a las investigaciones en las que las respuestas a cada ítem sean dicotómicas o binarias, siendo que el nivel de dificultad de los ítems es el mismo para cada uno de ellos, es decir, no hay respuestas correctas e incorrectas como es el caso de la presente investigación.

Su fórmula es: 
$$K - R21 = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{M(k-M)}{kS^2} \right)$$

Donde:

N = número total de ítems

M= media aritmética de las puntuaciones obtenidas por los individuos.

S2t: varianza de las puntuaciones totales.

Arrojando como resultado un coeficiente de Kuder Richardson de 0,812 para el instrumento que mide la segunda variable, vale decir, estrategias de PNL. (ver anexo 7)

Es necesario señalar, que los valores de un coeficiente de confiabilidad oscilan entre 0 y 1, cuanto más se aproxima su resultado a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala. (Sierra-Bravo, 2001), lo que indica que la confiabilidad es alta en ambos instrumentos, dada su proximidad al valor máximo 1.

#### **4.3.1.- Procesamiento y análisis de la información**

Para el análisis de los datos obtenidos de la muestra de estudio, se procedió a su procesamiento a fin de obtener los resultados, asignándoles el valor correspondiente a las respuestas que dieron los directores y coordinadores de Carrera encuestados.

Ahora bien, ya que la presente investigación es cuantitativa, se utilizó la estadística descriptiva para conocer las frecuencias de las variables. Luego se procedió a realizar la tabulación de los datos mediante hojas de cálculo de Microsoft Excel 2016 y tales datos son presentados en el capítulo siguiente a través de cuadros de distribución de frecuencias y se presentan para hacer los resultados más comprensibles al lector en virtud de su visibilidad y de esa manera presentar los resultados del diagnóstico que permita dar cumplimiento a la Hipótesis de la investigación y así poder dar cumplimiento al objetivo general mediante la presentación de una propuesta adecuada para resolver la situación que se investiga.

#### **4.3.2.- Criterios éticos**

En el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta el cumplimiento de criterios éticos manteniendo la confidencialidad de los encuestados y también se tomó en cuenta tal criterio, pues se respeta el derecho de cada autor citado, haciendo la referencia correspondiente de conformidad con las normas metodológicas APA.



## V. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados arrojados al procesar los datos obtenidos a través de los instrumentos diseñados para la presente investigación, mediante los cuales se midió el nivel general de comunicación interna y el nivel de conocimientos y aplicación de herramientas de PNL en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, así como el nivel de cada una de las dimensiones que conforman cada una de estas variables de estudio.

### V.1. Nivel de Comunicación Interna

En el primer objetivo específico de la investigación se planteó diagnosticar el statu quo de los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 2  
*Nivel de comunicación interna*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Bajo         | 0          | 0%          |
| Medio        | 2          | 11%         |
| Alto         | 16         | 89%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

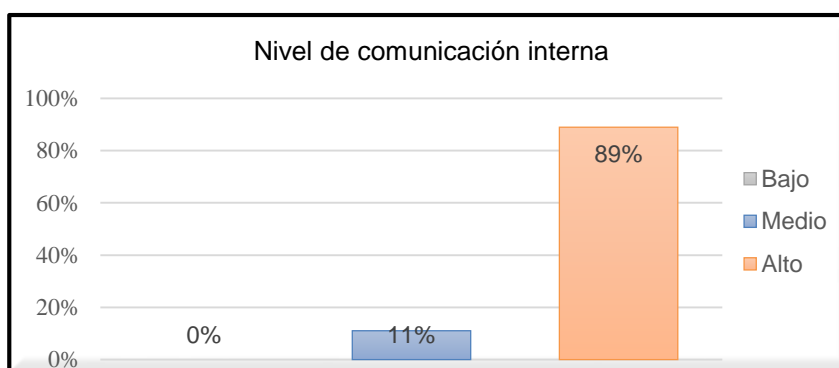


Figura N° 6. Nivel de comunicación interna

Fuente: Tabla 2

**Interpretación:** En la tabla 2 se muestra la distribución de frecuencia de la variable comunicación interna, en la misma se evidencia que del 100% de los encuestados, el 89% manifestó que la comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca está en un nivel “alto”, mientras que el 11% manifestó que el nivel es “medio”, no hubo reportes en el nivel bajo. Esto significa que la mayoría de los encuestados percibe un ambiente armónico de comunicación y equilibrio comunicacional en las relaciones humanas que se dan en el seno de dicha organización.

En la evaluación de los niveles del proceso de comunicación dentro de la Dirección Académica de una universidad privada en la ciudad de Cajamarca, se hizo el análisis de los niveles de comunicación organizacional interna, formal e informal, siendo mostrados tales resultados en la tabla 3.

Tabla 3

*Nivel de comunicación organizacional interna formal e informal*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Bajo         | 0          | 0%          |
| Medio        | 2          | 11%         |
| Alto         | 16         | 89%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

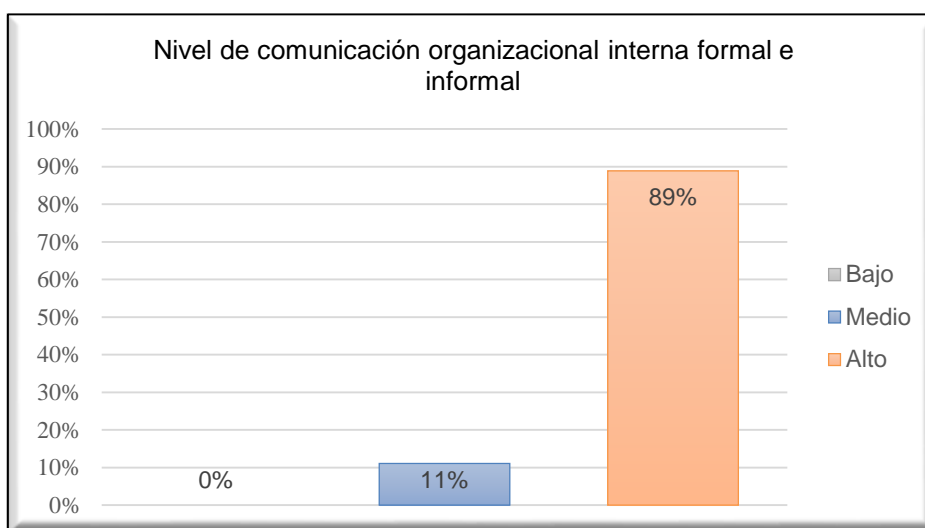


Figura N°7. Nivel de comunicación organizacional interna formal e informal

Fuente: Tabla 3

**Interpretación:** En la tabla 3 se muestra la distribución de frecuencia de la dimensión comunicación organizacional interna formal e informal, en la misma se evidencia que del 100% de los encuestados, el 89% manifestó que la comunicación organizacional en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca está en un nivel “alto”, mientras que el 11% manifestó que el nivel es “medio”, sin manifestaciones en el nivel “bajo”. Esto refleja una prevalencia en la percepción por parte de los encuestados, de una comunicación interna –formal e informal- armónica, gestionada de manera integral entre todos los miembros de la unidad bajo estudio, y orientada hacia el logro de las metas de la organización.

Con relación a la dimensión “Ausencia de barreras y fallas comunicacionales”, los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 4

*Nivel de ausencia de barreras y fallas comunicacionales*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Bajo         | 0          | 0%          |
| Medio        | 2          | 11%         |
| Alto         | 16         | 89%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

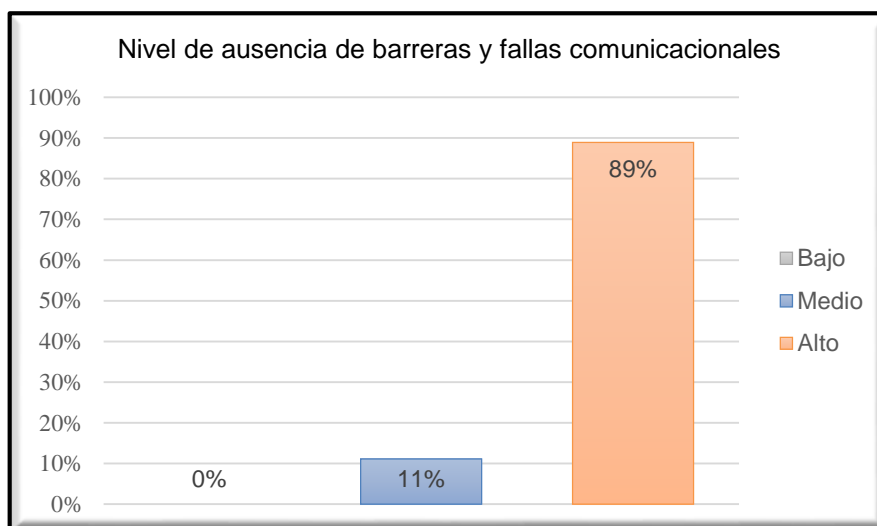


Figura N° 8. Nivel de barreras y fallas comunicacionales

Fuente: Tabla 4

**Interpretación:** En la tabla 4 se muestra la distribución de frecuencia de la dimensión “ausencia de barreras y fallas comunicacionales”, en la misma se evidencia que del 100% de los encuestados, 89% manifestó que la ausencia de barreras y fallas en la comunicación interna en la Dirección Académica objeto de estudio está en un nivel “alto”, mientras que el 11% manifestó que el nivel es “medio”, sin manifestaciones en el nivel “bajo”. Esto significa por una parte que la mayoría de los encuestado perciben que las interacciones entre los integrantes de la organización se dan sin la presencia de distorsiones, filtros u obstáculos que deformen o bloqueen los mensajes, ratificando de esta manera que ciertamente la educación y los niveles de preparación y cultura influyen en el lenguaje utilizado, facilitando la comunicación. No obstante, siendo que se reportó la presencia de barreras y/o fallas comunicacionales de 11% en el nivel “medio”, se considera que las mismas deben ser atendidas y corregidas para lograr una comunicación eficaz, dada su importancia para la organización.

## V.2. Nivel de Conocimiento y Manejo de la Programación Neurolingüística

En el segundo objetivo específico de la investigación se planteó indagar el nivel de conocimiento y manejo de herramientas de programación neurolingüística en los procesos de comunicación por parte de los directores o coordinadores de carrera adscritos a la Dirección Académica de la universidad privada de la ciudad de Cajamarca, sus resultados, se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

*Nivel de conocimiento de PNL*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Bajo         | 0          | 0%          |
| Medio        | 6          | 33%         |
| Alto         | 12         | 67%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

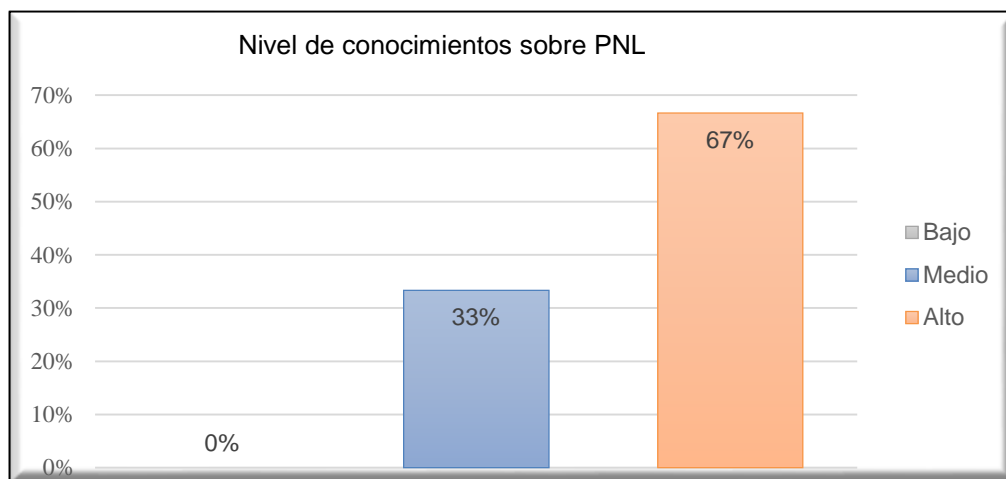


Figura N° 9. Nivel de conocimientos sobre PNL

Fuente: Tabla 5

**Interpretación:** En la tabla 5 se muestra la distribución de frecuencia de la variable conocimientos sobre PNL, en la misma se evidencia que del 100% de los encuestados, el 67% manifestó que el nivel de conocimientos sobre PNL y las herramientas para su implementación está en un nivel “alto”, mientras que el 33% manifestó que está en el nivel “medio”. Lo anterior, evidencia, que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento de la PNL como modelo sistémico, que conduce la comunicación verbal y no verbal a niveles de excelencia, optimizando las relaciones interpersonales como se evidencia en el “alto” nivel de manejo de los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, evidenciado en la tabla 2.

Con relación a la dimensión “Aspectos básicos y principios de PNL”, los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 6

Nivel de conocimiento de aspectos básicos y principios de PNL

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Bajo         | 0          | 0%          |
| Medio        | 10         | 56%         |
| Alto         | 8          | 44%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

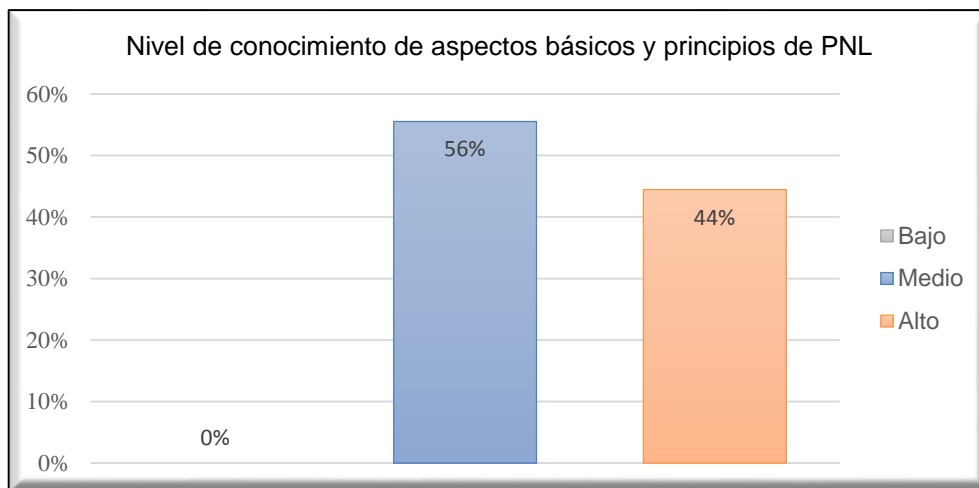


Figura N° 10. Nivel de conocimiento de aspectos básicos y principio PNL

Fuente: Tabla 6

**Interpretación:** En la tabla 6 se muestra la distribución de frecuencia de la dimensión aspectos básicos y principios de PNL, en la misma se evidencia que del 100% de los encuestados el 56% manifestó que el conocimiento de los aspectos básicos y principios de PNL en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca está en un nivel “medio”, mientras que el 44% manifestó que el nivel es “alto”. Estos resultados evidencian que, si bien parte de la población bajo estudio tiene un conocimiento general sobre lo que es la PNL, más de la mitad de la población no posee conocimientos específicos sobre “aspectos o principios básicos” de este modelo, razón por la cual se hace necesario una enseñanza dirigida y planificada de estrategias de PNL, que propenda a la optimización y excelencia de la comunicación dentro de la organización, aunque también es de considerar que en muchas ocasiones hay recursos y herramientas que son incorporados a la cotidianidad ignorando que forman parte de la Programación Neurolingüística o la denominación científica bajo la cual son conocidos dentro de esta disciplina, razón por la cual se justifica aún más la implementación de la enseñanza de este modelo para la integración de los conocimientos.

En lo que se refiere a la dimensión “herramientas de PNL”, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 7.

Tabla 7

*Nivel de conocimiento de herramientas de PNL*

| Nivel        | Frecuencia | Porcentaje  |
|--------------|------------|-------------|
| Bajo         | 0          | 0%          |
| Medio        | 5          | 28%         |
| Alto         | 13         | 72%         |
| <b>Total</b> | <b>18</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

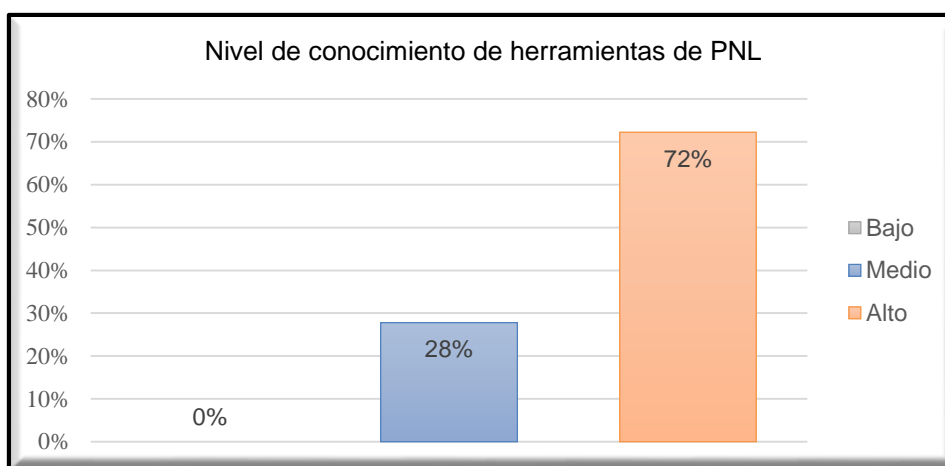


Figura N° 11. Nivel de conocimiento de herramientas PNL

Fuente: Tabla 7

**Interpretación:** En la tabla 7 se muestra la distribución de frecuencia de la dimensión herramientas de PNL, en la misma se evidencia que del 100% de los encuestados, el 72% manifestó que el conocimiento de las herramientas de PNL en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca está en un nivel “alto”, Esto significa que prevalece un alto nivel en el manejo de herramientas de PNL en la población bajo estudio, sin embargo, existe un porcentaje importante representando por un 28% que no llega a esos niveles óptimos de manejo de todas las herramientas de PNL, sino en el nivel “medio”, de tal forma que hay que propender a la formación integral de todos los principios y herramientas que conforman este modelo, a fin de elevar aún más la calidad de los niveles comunicacionales en esa Dirección Académica, en pro de las relaciones interpersonales existentes entre del capital humano que lo conforman y de la organización de la que forman parte.

### V.3. Diagnóstico de herramientas de PNL para optimizar procesos de comunicación

El tercer objetivo específico de la investigación se planteó identificar cuales herramientas de PNL son necesarias para optimizar los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de

una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, para ello, partiendo de los datos obtenidos de las encuestas, se procedió a realizar el diagnóstico de los aspectos básicos, principios y herramientas en las cuales hay más falencia en el grupo objeto de estudio, para luego proceder a elaborar la propuesta, en el capítulo siguiente. En tal sentido, se muestran los datos en la tabla 8 arrojados en relación con el manejo de los aspectos básicos y principios.

Tabla 8  
Conocimiento y/o manejo de aspectos básicos y principios PNL

| Aspecto/Principio           | Promedio |
|-----------------------------|----------|
| Modelo PNL                  | 8        |
| Mapas mentales              | 5        |
| Sistemas Mente cuerpo       | 18       |
| Significado de Comunicación | 16       |
| Intención positiva          | 17       |
| Sistemas de Representación  | 13       |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

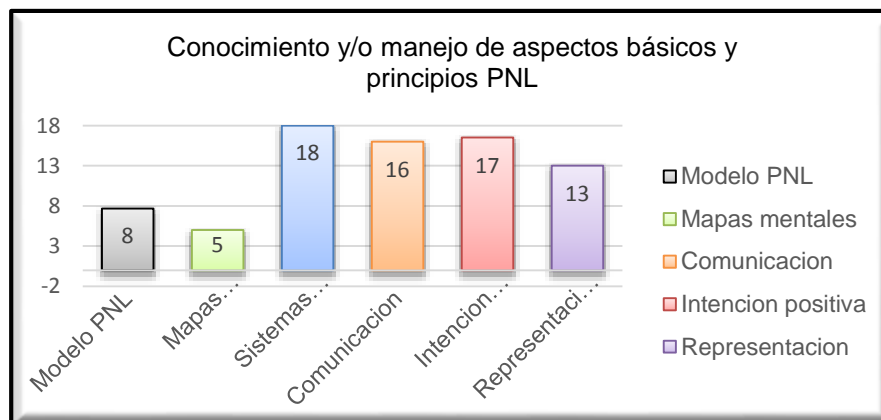


Figura 12. Conocimiento y/o manejo de aspectos básicos y principios PNL  
Fuente: Tabla 8

**Interpretación:** En la tabla 8 se muestra que del 100% (18) de personas encuestadas, sólo 8 manifiestan manejar el “modelo PNL”, sólo 5 manifiestan conocer y/o manejar “mapas mentales”, los 18 manifiestan conocer y/o manejar el principio “sistema mente/cuerpo”, 16 conocen y/o manejan el “significado de la comunicación”, 17 de ellos, conocen y manejan la “intención positiva” y sólo 13 conocen y manejan los “sistemas de representación”, es decir, que los menos conocidos son el “modelo o modelaje de PNL” y “mapa mental”. Estos resultados confirman que son pocos conocidos algunos principios básicos de la PNL, como se evidenció en la tabla 6 mostrada en páginas anteriores, lo que ratifica a su vez la necesidad de la formación en esta disciplina de manera de

familiarizarse con su ejecución práctica y poder obtener de ella los mayores beneficios en pro de cada uno de los directores y coordinadores y por ende de la organización.

En la tabla 9, se muestra el conocimiento y manejo de las herramientas específicas de PNL, según lo señalado por los encuestados, de manera de detectar las menos conocidas o poco manejadas.

Tabla 9

Conocimiento y/o manejo de cada herramienta de PNL

| Herramienta    | Promedio |
|----------------|----------|
| Calibración    | 6        |
| Anclaje        | 10       |
| Rapport        | 17       |
| Acompasamiento | 10       |
| Congruencia    | 9        |

Fuente: cuestionario aplicado a los 18 sujetos de estudio.

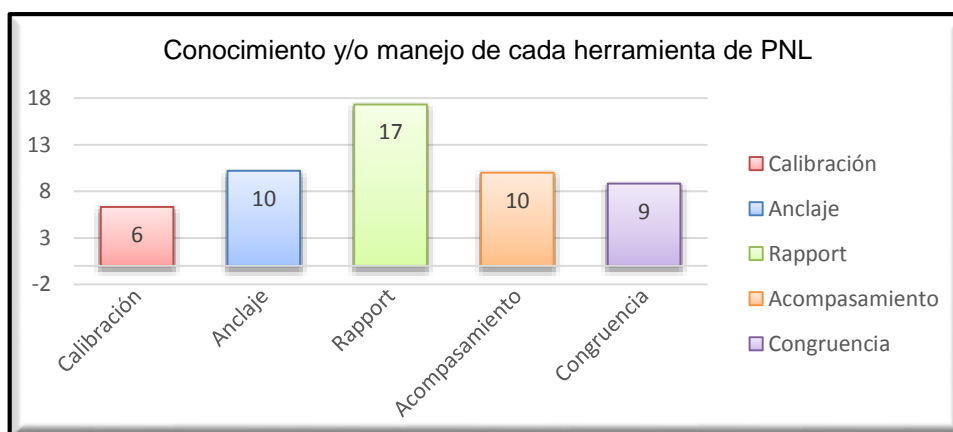


Figura 13. Conocimiento y/o manejo de cada herramienta PNL

Fuente: Tabla 9

**Interpretación:** De los resultados mostrados se evidencia que, del 100% (18) de personas encuestadas, sólo 6 conocen y/o manejan la herramienta de la “calibración”, 10 manejan el “anclaje” y el acompasamiento”, 9 manejan la “congruencia” y 17 de ellos manejan la herramienta del “rapport”, siendo esta última la técnica más conocida y/o manejada; por el contrario “la calibración” es la de menor conocimiento y/o manejo. Lo anterior, evidencia que, si bien es alto el nivel de manejo de las herramientas de PNL por la población en estudio, aun parte de ella no posee la habilidad para saber diferenciar expresiones que denotan estados mentales y/o de ánimo en las personas que conforman su entorno y, poder de esa manera cotejar la congruencia entre lo que señala el lenguaje verbal con el lenguaje corporal o no verbal y comprender al interlocutor. Siendo así, se evidencia que hay herramientas, como la calibración y la congruencia cuyo conocimiento requiere ser



aprendido o reforzados, de manera que se adquirieran tales habilidades, en virtud de los excelentes resultados que brindan a la comunicación y al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

## **VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

### **VI.1. Discusión**

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, para lo cual se hizo necesario diagnosticar el statu quo de los procesos de comunicación en la Dirección Académica referida, tal como lo plantea el primer objetivo específico. En tal sentido, los resultados arrojaron que del 100% de los encuestados, el 89% manifestó que la comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca 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, todo lo cual significa que los encuestados perciben buenos niveles de comunicación interna, tanto en el tipo formal como en el informal y la ausencia de rumores, chismes y de otras barreras, sin embargo, hay un porcentaje que percibe un nivel “medio” de problemas comunicacionales. Al comparar estos resultados con investigaciones previas o antecedentes de la investigación, se puede señalar que, hay una coincidencia con los resultados obtenidos por Yépez, (2017), quien en su investigación *“Estrategias de Programación Neurolingüística para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes de la Escuela Bolivariana Cospes, Municipio Ospino, Estado Portuguesa”*, obtuvo resultados que le permitieron concluir que si bien había un alto nivel de comunicación, aún habían debilidades en el manejo de las relaciones interpersonales, evidenciado por la presencia de elementos típicos de dominio emocional, los que a su vez son vistos como barreras. Ese diagnóstico le permitió confirmar la necesidad del desarrollo de una propuesta para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, recomendando su implementación como un medio efectivo que garantiza a los docentes nuevas acciones para mejorar tales relaciones interpersonales, admitiendo la necesidad de agregar estrategias de PNL, que fueron parte importante de la propuesta formulada por dicha autora.

Los resultados expuestos en las líneas anteriores también presentaron una coincidencia parcial con los obtenidos por Vega (2018) en su investigación titulada, *“Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas de la Red, 11, Ancón, 2017”*, toda vez que sus resultados arrojaron con relación a las habilidades comunicativas en general, una mayor incidencia en el nivel “regular” con un 51,4%. Resultados similares a estos fueron obtenidos igualmente por Trujillo, (2017) en su investigación titulada *“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas*

*descentralizadas del sector energía y minas, 2017*”, quien, en una muestra de 238 empleados, obtuvo una prevalencia en el nivel “moderado” en cuanto a la percepción de comunicación interpersonal (52,9%), seguido de una “baja” percepción de comunicación institucional (33,2%).

Por el contrario Torres (2016) al hacer el diagnóstico sobre procesos comunicacionales en su investigación *“Influencia de las actividades de comunicación interna en la formación del clima organizacional de la I.E.P. San Andrés de Cajamarca, 2015-2016”*, referida al cuerpo docente y directivo, logró identificar los problemas de comunicación organizacional interna en las diferentes áreas de la institución, identificado algunas falencias, que no logran el desarrollo eficaz (89%) de un buen clima organizacional y en este mismo sentido, se orientaron los resultados que obtuvo Mercado (2014), en su investigación *“Diagnóstico de la comunicación interna en la Empresa Red Procesal a la luz de teorías y conceptos administrativos contemporáneos”*, señalando que en esta empresa son evidentes una serie de fallas que han dificultado a lo largo de su existencia un correcto flujo de la información, pues como lo manifestaron los trabajadores los mensajes emitidos por el gerente de la empresa no llegan de igual forma a todos los empleados, ni hay espacios de interacción donde se puedan generar estos mensajes, ocasionando perjuicios en su desempeño. De tal forma, que contrariamente a los resultados obtenidos por las investigaciones precedentes, en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, los resultados arrojaron un nivel “alto” de comunicación interna.

Con relación al segundo objetivo específico de la investigación, en cuyo contenido se planteó indagar el nivel de conocimiento y manejo de herramientas de Programación Neurolingüística en los procesos de comunicación por parte de los Directores o Coordinadores de Carrera adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, los resultados arrojaron que del 100% de los encuestados, el 67% manifestó que el conocimiento sobre PNL para su implementación en esta dirección está en un nivel “alto”, mientras que el 33% manifestó que está en el nivel “medio”. En cuanto a las dimensiones, los resultados arrojaron con relación al manejo de los aspectos básicos y principios de PNL una prevalencia en el nivel “medio” con un el 56% seguido de un 44% en el nivel “alto” y en cuanto al manejo de herramientas más específicas la prevalencia fue del 72% en el nivel “alto” seguido de un 28% en el nivel “medio”. Estos resultados evidencian, por una parte, que hay un nivel importante de conocimiento de la existencia y/o manejo de la PNL, y que tal conocimiento no sólo está referido a los aspectos básicos y principios, sino que se evidencia que va más allá y hay un manejo de herramientas y estrategias específicas de PNL, pues allí se obtuvo un nivel “alto”, sin embargo, hay un porcentaje equivalente a una tercera parte (33%) que aún no la conocen o no la manejan o que en todo caso los conocimientos que manejan están referidos a principios y aspectos básicos de PNL, toda vez que en esta dimensión se obtuvo un 56% en el nivel “medio”.

En tal sentido y para hacer un mejor diagnóstico del conocimiento y manejo de los aspectos básicos y principios de la PNL, así como de sus herramientas específicas, que pudieran permitir indagar cuáles de ellas deben ser incorporadas en la propuesta respectiva, tal como lo establece el tercer objetivo de la investigación se procedió a determinar cuántos de los encuestados manejaban específicamente cada aspecto básico, principio o herramienta y así se determinó que de las dieciocho (18) personas encuestadas, sólo 8 manifiestan manejar el “modelo o modelaje PNL”, sólo 5 manifiestan conocer y/o manejar “el mapa mental”, los 18 manifiestan conocer y/o manejar el principio “sistema mente/cuerpo”, 16 conocen y/o manejan el “significado de la comunicación”, 17 de ellos, conocen y manejan la “intención positiva” y sólo 13 conocen y manejan los “sistemas de representación”, tal como lo muestra la tabla 8; así mismo se determinó que de las 18 personas encuestadas, sólo 6 conocen y/o manejan la herramienta de la “calibración”, 10 manejan el “anclaje” y el “acompañamiento”, 9 manejan la “congruencia” y 17 de ellos manejan la herramienta del “rapport”, siendo esta la técnica más conocida y/o manejada, y por el contrario “la calibración” es la de menor conocimiento y/o manejo o puesta en práctica, como lo muestra la tabla 9.

En tal sentido, Vega (2017) en sus resultados consiguió un manejo en un nivel “regular” en la dimensión acompañar (47,9%), y *rapport* (50%), es decir, que hay una coincidencia parcial, toda vez, que en el caso de “rapport” en la presente investigación es la más manejada, lo que implicaría un nivel “alto”. En este punto es necesario señalar, que de las investigaciones que sirven de antecedente, si bien se dedicaron a realizar diagnóstico del nivel de comunicación interna en diversas instituciones públicas y privadas, y en función de los resultados recomendaron la aplicación de estrategias de PNL, ninguna evaluó el conocimiento y manejo de las herramientas de la misma, como en la presente, de tal forma, que no hay punto de comparación de tales resultados, sin embargo, si formulan propuestas de optimización de las relaciones interpersonales basadas en tales estrategias por haber determinado su efectividad en dicha optimización. En tal sentido, Solís (2015) en su investigación “*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 de Tungurahua-Ecuador*” realizó una propuesta que consistió en el diseño de talleres para poner en práctica lo que percibe el sistema sensorial, entrenar al personal con respecto a cómo ponerse en sintonía con sus compañeros, enseñar a identificar un sistema sensorial, reconocer los procesos mentales mediante la expresión ocular y a poner en práctica las técnicas de reflejo. Por su parte, Mack, (2017), en la investigación “*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, al haber conseguido que los estudiantes del último año de la carrera Ciencias de la Comunicación, habiendo tenido conocimientos de PNL no habían recibido de manera eficiente la formación en esa disciplina, elaboró una propuesta basada en estrategias de PNL a fin de mejorar las competencias en el

desempeño de sus profesiones y que su labor periodística sea más eficiente, eficaz y apegada a las necesidades del público receptor de las informaciones. Igualmente, Yépez (2017), cuya investigación ya ha sido mencionada en esta discusión, partiendo de sus resultados, que evidenciaron debilidad en el manejo de las relaciones interpersonales, diseñó una propuesta recomendando su implementación como un medio efectivo que garantiza a los docentes nuevas acciones para mejorar las relaciones interpersonales y al admitir la necesidad de agregar estrategias de PNL, estas fueron parte importante de la propuesta formulada, finalmente, se menciona la experiencia de Maldonado, (2013) quien analizó la influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos de la empresa ESIYS, mediante la aplicación de un programa a 81 trabajadores de dicha empresa, en dos oportunidades con intervalo de dos meses. Los resultados arrojaron el 10% de mejoría en las competencias de comunicación, y en las demás competencias evaluadas después de la aplicación del programa contentivo de estrategias de PNL. Lo que les permitió llegar a la conclusión de que el coaching con la PNL influye positivamente en el desarrollo de competencias comunicacionales, trabajo en equipo, liderazgo e integridad.

### **COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

En razón de lo que antecede, con fundamento en los resultados obtenidos en la presente investigación y en los obtenidos por los referentes teóricos que sirven de sustento a la investigación, queda demostrada la conveniencia de la utilización de la PNL para la optimización de los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, que si bien tiene niveles satisfactorios, como ha quedado demostrado en las líneas anteriores, pueden ser perfectibles para de esa manera dotar de mayor eficiencia las relaciones interpersonales que se dan dentro de esta unidad de observación, quedando comprobada la Hipótesis de la investigación: “Los procesos actuales de comunicación interna de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, ameritan una propuesta de estrategias de PNL dirigida a lograr su optimización”, de allí la elaboración de la propuesta que se expone en el capítulo siguiente.

## **VI.2.- Conclusiones**

- 1.- Con relación al statu quo 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.
- 2.- En cuanto al nivel de conocimiento y manejo de herramientas de Programación Neurolingüística en los procesos de comunicación por parte de los Directores y

Coordinadores de Carrera adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, los resultados arrojaron que del 100% de los encuestados, el 67% manifestó que el nivel de conocimientos sobre PNL para su implementación en esta está en un nivel “alto”, mientras que el 33% manifestó que el nivel es “medio”. En lo que se refiere al “manejo de los aspectos básicos y principios de PNL” los resultados arrojaron una prevalencia en el nivel “medio” con un el 56% seguido de un 44% en el nivel “alto” y en cuanto al manejo de “herramientas” más específicas la prevalencia fue del 72% en el nivel “alto” seguido de un 28% en el nivel “medio”.

- 3.- En lo que se refiere al diagnóstico de las herramientas sobre las cuales debía versar la propuesta de investigación, se determinó que de las dieciocho (18) personas encuestadas, sólo 8 manifiestan manejar el “modelo PNL”, sólo 5 manifiestan conocer y/o manejar “mapas mentales”, los 18 manifiestan conocer y/o manejar el principio “sistema mente/cuerpo”, 16 conocen y/o manejan el “significado de la comunicación”, 17 de ellos, conocen y manejan la “intención positiva” y sólo 13 conocen y manejan los “sistemas de representación”; así mismo se determinó que de las 18 personas encuestadas, sólo 6 conocen y/o manejan la herramienta de la “calibración”, 10 manejan el “anclaje” y el “acompañamiento”, 9 manejan la “congruencia” y 17 de ellos manejan la herramienta del “rapport”, siendo esta la técnica más conocida y/o manejada, y por el contrario “la calibración” es la de menor conocimiento y/o manejo o puesta en práctica, lo que determinó que en la propuesta se apliquen fundamentalmente sesiones de difusión del manejo de “mapas mentales” y “modelo PNL” y herramientas específicas tales como: “calibración”, “congruencia”, “anclaje” y “acompañamiento”.

## **VII. PROPUESTA**

### **“PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA”**

#### **VII.1. Presentación**

Las herramientas de PNL para la optimización de las relaciones personales entre los Directores o Coordinadores de Carrera adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, planteadas en la presente propuesta, tienen su fundamento en los resultados obtenidos de los instrumentos de la investigación, específicamente, el cuestionario para medir el conocimiento y manejo de tales estrategias, toda vez que si bien se evidenció que los encuestados perciben un nivel “alto” en los procesos de comunicación, en lo que se refiere al manejo de aspectos básicos y principios de PNL, hay un importante porcentaje ubicado en el nivel “medio”, lo que hace necesario su atención a fin de optimizarlo y lograr elevar aún más el nivel y calidad de la comunicación, más aún cuando los diferentes referentes teóricos que sirven de apoyo a la presente investigación, han demostrado la importancia y aporte de la PNL en los procesos de optimización de las relaciones interpersonales.

De tal forma, que el programa que se presenta a continuación, contiene estrategias de PNL que buscan mediante su puesta en práctica un manejo efectivo de las relaciones interpersonales entre los Directores y Coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca, para lo cual se han escogido, en función de los resultados obtenidos, las herramientas que vienen a contribuir a solucionar posibles falencias comunicacionales, mediante la adquisición del conocimiento de aquellos aspectos básicos o principios que aún desconocen o a reforzar los conocimientos que ya tienen sobre los mismos, de tal manera de hacer que estas herramientas formen parte de la cotidianidad de cada uno de ellos, de tal forma que vean favorecido su entorno personal y laboral, y de esta manera optimizar el entorno comunicacional dentro de la Dirección bajo observación.

#### **VII.2. Objetivo de la Propuesta**

Partiendo de lo anterior, se establecen los siguientes objetivos de la propuesta.

##### **7.2.1. Objetivo General**

Optimizar los procesos de comunicación interna de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.

##### **7.2.2. Objetivos específicos**

- Elevar el conocimiento y manejo de principios y aspectos básicos de PNL entre los Directores y Coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca

- Aumentar la habilidad de los directores y coordinadores para detectar o diferenciar expresiones que denotan estados mentales y/o de ánimo en las personas que conforman su entorno. (Calibración o calibraje)
- Incrementar la capacidad de detectar congruencias e incongruencias entre el mensaje verbal y no verbal de sus interlocutores. (Congruencia)
- Elevar la capacidad de establecer anclas, que les permita evocar estados mentales o emocionales que propicien el logro de las metas de la organización. (Anclaje)
- Acrecentar la capacidad de sincronizarse con los diversos lenguajes usados por los interlocutores para crear armonía en la comunicación. (Acompasamiento).

### **VII.3. Estrategias y Plan de Acción.**

La propuesta diseñada, está dirigida a los Directores y Coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca. El programa debe ser administrado en dos módulos, el primero consta de dos (2) sesiones, relacionadas con los principios y aspectos básicos de PNL y el segundo, de cuatro (4) sesiones donde se deben explicar las herramientas específicas de PNL menos conocidas o manejadas por los Directores o Coordinadores según los datos revelados en las encuestas. Ambos módulos deben ser desarrollados en tres meses, a razón de dos sesiones por mes, de ciento veinte (120) minutos cada una, fundamentadas en breves y sencillas explicaciones teóricas y posteriores ejercicios, de tal forma que el aprendizaje se base en la propia experiencia, lo que es garantía de su internalización y su posterior aplicación cotidiana.

Las sesiones que componen la propuesta, su metodología y demás detalles se indican a continuación:



**MODULO I. Sesión 1.**

| ESTRATEGIA  | OBJETIVO   | METODOLOGÍA   | MATERIALES   | RESPONSABLE                                 |
|---|--|---|--|---|
| <p><b>“Conociendo aún más la PNL. Los sistemas de representación y las ventanas de la percepción”</b></p> | <p>Elevar el conocimiento y manejo de principios y aspectos básicos de PNL entre los Directores y Coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y palabras de inicio de la sesión.</li> <li>- Presentación de la propuesta. Su origen y objetivos.</li> <li>- Exposición del Tema central de la sesión. <i>“PNL. Aspectos básicos”</i>. ¿Qué es la PNL?; Modelo PNL. <i>Sistemas de Representación</i>.</li> </ul> <p>A través de esta exposición se explica que la PNL es una poderosa herramienta enfocada al desarrollo de habilidades personales que permiten mejorar la relación consigo mismo y con el entorno, alcanzando los objetivos personales y los organizacionales. Sensibiliza a los participantes y se refuerzan los conocimientos sobre sistemas de representación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicios para detección de los sistemas de representación preponderante en cada participante.</li> <li>- Se finaliza la sesión con un espacio de mesa redonda para compartir las expectativas frente al programa: Ideas previas, percepciones, que se desea lograr o aprender.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición PPT</li> <li>✓ Papelotes.</li> <li>✓ Limpia tipo.</li> <li>✓ Equipo de audio</li> <li>✓ Fichas de trabajo</li> <li>✓ PC</li> </ul> | <p>Designado por la Dirección Académica</p> |



**MODULO I. Sesión 2.**

| ESTRATEGIA   | OBJETIVO  | METODOLOGÍA   | MATERIALES  | RESPONSABLE                                 |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>“Conociendo aún más la PNL. Explorando mi mapa mental”</b></p> | <p>Elevar el conocimiento y manejo de principios y aspectos básicos de PNL entre los Directores y Coordinadores de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y palabras de inicio de la sesión.</li> <li>- Exposición del Tema central de la sesión. <i>“PNL. Aspectos básicos”</i>. <i>Mapas Mentales: El mapa no es el territorio</i>.</li> </ul> <p>A través de esta exposición se explica que el mapa mental individual implica que los seres humanos se orientan en el mundo mediante un mapa diseñado en base a sus vivencias y experiencias, elaborando un modelo del ambiente que no es una representación objetiva, que en un determinado momento puede dificultar la comunicación con otra persona al tener diferentes interpretaciones o visiones de un mismo territorio. De esta manera, en una organización, los colaboradores pueden tener una interpretación diferente del entorno, lo que constituyen barreras psicológicas que interrumpen o afectan la comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercicios mostrando imágenes y haciendo que cada participante explique su percepción de esta, de esa manera se observará como cada uno tiene una forma de percibir según su mapa mental.</li> <li>- Finalmente, se cierra la sesión, con intercambio de opiniones sobre la misma por cada uno de los participantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición PPT</li> <li>✓ Papelotes</li> <li>✓ Equipo de audio</li> <li>✓ Fichas de trabajo</li> <li>✓ PC</li> </ul> | <p>Designado por la Dirección Académica</p> |

**MODULO II. Sesión 1.**

| ESTRATEGIA                                     | OBJETIVO   | METODOLOGÍA   | MATERIALES   | RESPONSABLE                                 |
|--|--|---|--|---|
| <p><b>“Descubriendo tu mundo interior”</b></p> | <p>Aumentar la habilidad de los directores y coordinadores para detectar o diferenciar expresiones que denotan estados mentales y/o de ánimo en las personas que conforman su entorno. (Calibración)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y palabras de inicio de la sesión.</li> <li>- Exposición del Tema central de la sesión. <i>“Herramientas PNL: Calibraje”</i>.</li> </ul> <p>A través de esta exposición se explica que “Calibrar” es una habilidad que las personas usan de forma inconsciente de saber diferenciar expresiones que denotan estados mentales y/o de ánimo en las personas que conforman su entorno, ya que, la mente, el cuerpo y el lenguaje forman una unidad indisoluble, de manera que en el momento de comunicarse se refleja con el cuerpo de manera inconsciente todo el estado interno del individuo, exteriorizado a través de un lenguaje no verbal (movimientos corporales, posición en que se colocan los miembros superiores o inferiores, gestos y expresiones del rostro), que representa un reflejo del pensamiento y eso ocurre de manera tan repetida que permite identificarlo fácilmente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe hacer un ejercicio en pareja, donde uno de los participantes pensará en una experiencia agradable o desagradable (sin decirle a su compañero) y este debe detectar en qué tipo de experiencia pensó su interlocutor, interpretando su lenguaje corporal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición PPT</li> <li>✓ Papelotes.</li> <li>✓ Equipo de audio</li> <li>✓ Fichas de trabajo</li> <li>✓ PC</li> </ul> | <p>Designado por la Dirección Académica</p> |

**MODULO II. Sesión 2.**

| ESTRATEGIA                      | OBJETIVO   | METODOLOGÍA  | MATERIALES   | RESPONSABLE                          |
|---------------------------------|--|--|--|--------------------------------------|
| “Interpretando tus expresiones” | Incrementar la capacidad de detectar congruencias e incongruencias entre el mensaje verbal y no verbal de sus interlocutores.<br>(Congruencia) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y palabras de inicio de la sesión.</li> <li>- Exposición del Tema central de la sesión. “<i>Herramientas PNL: Congruencia.</i>”</li> </ul> <p>En esta exposición se explica que la congruencia viene reflejada en la concordancia existente entre el lenguaje verbal y no verbal utilizado al entablar una conversación, por argumento en contrario cuando el mensaje enviado de forma consciente no evidencia un engranaje con las expresiones no verbales transmitidas de manera inconsciente, existirá incongruencia, por ende, la comunicación será inefectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe hacer un ejercicio en pareja, donde uno de los participantes pensará en una experiencia que haya vivido y la narrará en sentido contrario o distinto a como efectivamente la vivió, vale decir, si fue agradable, la contará como desagradable y viceversa (sin decirle a su compañero) y este debe detectar el verdadero sentido de la experiencia vivida por su interlocutor, interpretando su lenguaje corporal.</li> <li>- Se cierra la sesión intercambiando las percepciones de los participantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición PPT</li> <li>✓ Papelotes.</li> <li>✓ Equipo de audio</li> <li>✓ Fichas de trabajo</li> <li>✓ PC</li> </ul> | Designado por la Dirección Académica |

**MODULO II. Sesión 3.**

| ESTRATEGIA                      | OBJETIVO  | METODOLOGÍA  | MATERIALES   | RESPONSABLE                          |
|---------------------------------|---|--|--|--------------------------------------|
| <b>“Anclando mis emociones”</b> | Elevar la capacidad de establecer anclas, que les permita evocar estados mentales o emocionales que propicien el logro de las metas de la organización. (Anclaje) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y palabras de inicio de la sesión.</li> <li>- Exposición del Tema central de la sesión. <i>“Herramientas PNL: Anclaje”</i>.</li> </ul> <p>En esta exposición se explica que se conoce como anclas, al proceso a través del cual se genera un estado psicológico, una emoción o un recuerdo partiendo de una información sensorial externa, dando acceso a un estado emocional. Están difundidas en la vida diaria, pero no se identifican como parte del proceso de anclaje de la PNL, siendo de gran utilidad para salir de estados mentales negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe hacer un ejercicio en el que cada participante recordará una experiencia agradable. Una vez tenga clara las imágenes, sonidos y sensaciones, se le pide que imagine un círculo en el piso y le ponga color. Se le solicita que tome una respiración profunda y entre en dicho círculo y una vez dentro, que intensifique el recuerdo y lo disfrute y que piense en una palabra “código”, y siga intensificando la sensación agradable de aquella experiencia, permaneciendo en el círculo el tiempo que sea necesario para experimentar la sensación. Se debe solicitar que lo repita dos veces. En un futuro cuando necesite salir de un esquema mental negativo, bastará que imagine que entra al círculo o repita la palabra código que le ayudará en el futuro a disparar esa sensación agradable de aquella experiencia.</li> <li>- Se cierra la sesión intercambiando las percepciones de los participantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición PPT</li> <li>✓ Papelotes.</li> <li>✓ Equipo de audio</li> <li>✓ Fichas de trabajo</li> <li>✓ PC</li> </ul> | Designado por la Dirección Académica |

**MODULO II. Sesión 4.**

| ESTRATEGIA                                      | OBJETIVO  | METODOLOGÍA   | MATERIALES   | RESPONSABLE                                 |
|---|---|---|--|---|
| <p><b>“Sincronizándome con tu lenguaje”</b></p> | <p>Acrecentar la capacidad de sincronizarse con los diversos lenguajes usados por los interlocutores para crear armonía en la comunicación. (Acompasamiento).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y palabras de inicio de la sesión.</li> <li>- Exposición del Tema central de la sesión. <i>“Herramientas PNL: Acompasamiento”</i>.</li> </ul> <p>En esta exposición se explica que acompasar es mostrar un espejo, sin imitar, dirigiendo señales no verbales que la otra persona puede identificar clara e inconscientemente como tuyas y que para ella es garantía de que está siendo comprendida, aceptada y reconocida, no se puede llegar al extremo de acompasar todos los movimientos porque se caería en la imitación, se trata de aplicar calibrage y descubrir los comportamientos típicos del interlocutor para hacer la conversación más armónica, valiéndose incluso de la detección del sistema representacional preponderante en el interlocutor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe hacer un ejercicio en pareja, en el que ambos integrantes iniciaran una conversación haciéndose consciente de su propio lenguaje no verbal, el cual empleará para reflejar los movimientos de la otra persona, quien deberá notificar cuando el acompasamiento se esté haciendo de manera brusca o que sea demasiado obvia, de manera de corregirlo. Se les debe recomendar hacer la práctica de manera continua que permita pasar de una ejecución consciente a una ejecución espontánea incorporándola diariamente en la cotidianidad.</li> <li>- Se cierra la sesión y con ella el Programa implementado en esta propuesta, debiendo solicitar a cada participante su opinión sobre los conocimientos adquiridos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Exposición PPT</li> <li>✓ Papelotes.</li> <li>✓ Equipo de audio</li> <li>✓ Fichas de trabajo</li> <li>✓ PC</li> </ul> | <p>Designado por la Dirección Académica</p> |

#### VII.4. Perfil del participante al terminar el programa o plan de PNL

Cada Director o Coordinador participante al culminar el programa habrá incrementado las habilidades en el manejo de las herramientas teóricas y prácticas de PNL, además de ver acrecentadas sus habilidades de comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo que le facilitaran la reformulación de estrategias para el desarrollo de actividades y mejorará su desempeño en el área personal, familiar, profesional y organizacional, lo que enrumbará a la Dirección Académica de la universidad privada de la ciudad de Cajamarca, hacia la excelencia.

#### VII.5. Presupuesto de gastos generados por la ejecución de la propuesta

| CONCEPTO                 | UNIDAD | CANTIDAD | COSTO<br>UNIT. S/ | TOTAL<br>S/      |
|--------------------------|--------|----------|-------------------|------------------|
| <b>1. BIENES</b>         |        |          |                   | <b>195.00</b>    |
| Papelotes                | Unid.  | 90       | 0.50              | 45.00            |
| Plumones de Papel        | Unid.  | 12       | 5.00              | 60.00            |
| Materiales               | Unid   | 90       | 1.00              | 90.00            |
| <b>2. SERVICIOS</b>      |        |          |                   | <b>12,462.00</b> |
| Honorarios Expositores   | Unid   | 6        | 1,000.00          | 6,000.00         |
| Pasaje Aéreos            | Unid   | 6        | 612.00            | 3,672.00         |
| Alojamiento y Estadía    | Unid.  | 6        | 450.00            | 2,700.00         |
| Impresiones Certificados | Unid   | 18       | 5.00              | 90.00            |
| Movilidad Local          |        |          |                   | 100.00           |
| <b>3. OTROS</b>          |        |          |                   | <b>80.00</b>     |
| Banner de Difusión       | Unid.  | 1        | 80                | 80.00            |
| <b>TOTAL</b>             |        |          |                   | <b>12,737.00</b> |

#### VII.6. Cronograma.

En el Diagrama de Gantt que se presenta a continuación se indica el tiempo de ejecución de las estrategias planteadas dentro de la propuesta que aquí se presenta.

| ESTRATEGIA /SESIÓN   | MES 1            |                  |                  |                  | MES 2            |                  |                  |                  | MES 3            |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | S<br>E<br>M<br>1 | S<br>E<br>M<br>2 | S<br>E<br>M<br>3 | S<br>E<br>M<br>4 | S<br>E<br>M<br>1 | S<br>E<br>M<br>2 | S<br>E<br>M<br>3 | S<br>E<br>M<br>4 | S<br>E<br>M<br>1 | S<br>E<br>M<br>2 | S<br>E<br>M<br>3 | S<br>E<br>M<br>4 |
| 1. "Conociendo aún más la PNL. Los sistemas de representación y las ventanas de la percepción" | X                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| 2. "Conociendo aún más la PNL. Explorando mi mapa mental"                                      |                  |                  | X                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| 3. "Descubriendo tu mundo interior"  |                  |                  |                  |                  | X                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| 4. "Interpretando tus expresiones"   |                  |                  |                  |                  |                  |                  | X                |                  |                  |                  |                  |                  |
| 5. "Anclando mis emociones"  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | X                |                  |                  |                  |
| 6. "Sincronizándome con tu lenguaje"   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | X                |                  |

Partiendo de lo anterior, se reitera que el objetivo de la presente propuesta es “Optimizar los procesos de comunicación interna de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca” partiendo de la implementación del Plan de Programación Neurolingüística que quedó expuesto en las páginas anteriores.

## **VIII.RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la investigación, y sobre la base de los resultados obtenidos, se formulan las siguientes recomendaciones o sugerencias:

1. A la Dirección Académica y Gerencia de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca: implementar la propuesta aquí expuesta para reforzar los conocimientos que sobre Programación Neurolingüística poseen los Directores y/o Coordinadores de carrera para que se conviertan en multiplicadores de esta y tomando los resultados de esa primera experiencia reproducir ese plan de entrenamiento en otras dependencias de la misma sede de Cajamarca o extender a otras sedes de la institución.
2. A la Dirección Académica y Gerencia de la universidad privada de la ciudad de Cajamarca que fue objeto de estudio: considerar la creación de manuales de entrenamiento basados en la Programación Neurolingüística dirigido no sólo a los directores y/o coordinadores, sino a todo el capital humano que labora en la sede.
3. A otros investigadores: realizar nuevas investigaciones sobre la materia haciendo una evaluación de naturaleza cualitativa aplicando entrevistas a profundidad; o hacer una investigación de naturaleza cuantitativa y diseño preexperimental, implementando esta propuesta, haciendo mediciones antes y después de la aplicación de esta, para determinar el efecto sobre el manejo de las relaciones interpersonales.



## 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>.
- Arocha, M. (2005). *PNL Organizacional*. Venezuela: Júpiter Editores.
- Arrú, M. (2014). *Comunicación interna y oportunidades de mejora*. Recuperado de [https://www.academia.edu/6909280/Comunicaci%C3%B3n\\_Interna\\_y\\_oportunidades\\_de\\_mejora](https://www.academia.edu/6909280/Comunicaci%C3%B3n_Interna_y_oportunidades_de_mejora)
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperada de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Ecoe.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3era edic). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (10ma edic.) México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de a la administración*. (7ma ed.) México: MCGRAW-HILL
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. (4ta edición) México: MCGRAW-HILL.
- De Castro, M. & Jiménez, L. (2008). *Caso Unión consulting: Estrategias para el Mejoramiento de la comunicación interna*. (Tesis de pregrado). Universidad Javeriana. Colombia. Recuperada de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis137.pdf>
- Diez, S. (2006). *Técnicas de Comunicación. La Comunicación en la Empresa*. España, Ideas Propias Editorial.
- Flores, A. (2016). *Comunicación desde la PNL*. Málaga, España: Interconsulting Bureau
- García, J. (2018). *Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. Investigación en organizaciones privadas de la ciudad de Lima durante el 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Gómez, M. (15 de 06 de 2008). *Medios de la comunicación Organizacional*. Obtenido de <https://comorg.files.wordpress.com/2008/10/medios-en-la-com-org.pdf>.
- González, A. (2006). *La comunicación Organizacional*. México: Palios.
- González, U. (2010). *El lenguaje comunicacional*. Madrid: Editorial Morata.
- Grinder y Bandler, (2001). *De sapos y príncipes*. F. Huneus (Trad.). Chile: Editorial Cuatro Vientos.

- Jennings, M., & Churchill, D. (1991). *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*. Bogotá: Legis Editores.
- La Roda, A. (2016). *La comunicación interna de la calidad en la Universidad Española. Propuesta de un modelo teórico transmedia*. (Tesis Doctoral). Universidad CEU Cardenal Herrera. España.
- Maldonado-Vicente (2013). Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 4(1) .65-76. Lima, Perú.
- Mack, (2017). *Efectividad de la programación neurolingüística alternativa para la comunicación social eficaz*. (Tesis Doctoral) Universidad de San Carlos. Guatemala
- Massarick, F. & Weschler, I. (1971), Empaty revisited: The process of understanding people. En D. Kolb, I. Rubin y J. McIntyre. *Organization Psychology*. Enflewood Cliff, Prentice-Hall.
- Mercado, J. (2014). *Diagnóstico de la comunicación interna en la empresa red procesal a la luz de teorías y conceptos administrativos contemporáneos: propuesta para la mejora*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Cartagena.
- Paredes, L. (2015). *La comunicación interna y la responsabilidad social empresarial en Hot N'Tender "El Aquarium". E.I.R.L.-Tarma, 2013*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional del Centro de Perú. Recuperada de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1997/Paredes%20Gonzales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pinedo, A. Navarro, J. & Goicoechea, C. (2012). *Rumores, reputación y situaciones de crisis*. Madrid: Lorente & Cuenca.
- Polanco, A. (2016). *La programación neurolingüística (PNL) con adolescentes migrantes. Investigación diagnóstica y propuesta de intervención con PNL en la elaboración del duelo migratorio*. (Tesis de Maestría). Universidad Pública de Navarra. Recuperada de [https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/22569/TFM\\_Adriana\\_Polanco\\_M%2b%c3%adster\\_Intervenci%2b%c2%a6n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/22569/TFM_Adriana_Polanco_M%2b%c3%adster_Intervenci%2b%c2%a6n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Real Academia Española. (2001) *Diccionario de la Real Academia*. (22ª edic). Versión Online. Consultado en <http://dle.rae.es/srv/search>
- Robbins, S. & Judge, T. (2017) (2011). *Comportamiento Organizacional*. (17ma edic). L. Pineda (Trad.) México: Pearson. Prentice Hall Latinoamérica.
- Sambrano, J. (2000). *PNL para todos: el modelo de la excelencia*. Venezuela: Alfa Grupo Editorial
- San Miguel, E. (2009). *Relaciones Interpersonales*. México: Síntesis.

- Sierra-Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo, S.A.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4 edic). México: Editorial Limusa.
- Solís (2015). *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 de Tungurahua*. (Tesis de Pregrado). Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- Tarazona, Y. (2017). *El Arte Magistral de la Excelencia Personal, Metodologías Modernas, Técnicas y Estrategias Efectivas de PNL Aplicada*. Vol. 1. [Versión Adobe Digital Editions].(2da ed.) Recuperado de [https://www.autoreseditores.com/book\\_preview/pdf/000009146.pdf?1506062150](https://www.autoreseditores.com/book_preview/pdf/000009146.pdf?1506062150)
- Tessi, M. (2011). *Viajero Ejecutivo*. BCD travel. Vol. 11.
- Thompson, I. (2007). *Concepto de organización aplicable a ambos casos*. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>
- Torres, K. (2016). *“Influencia de las actividades de comunicación interna en la formación del clima organizacional de la I.E.P. San Andrés de Cajamarca, 2015-2016”*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte. Cajamarca, Perú.
- Trujillo, (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas, 2017*. (Tesis de Pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Trujillo, C. (2016). *“Comunicación interna, participación y desarrollo humano en dos instituciones educativas de Manizales”*, (Tesis de Maestría). Universidad de Manizales. Colombia.
- Vega, J. (2018). *Habilidades comunicativas y el comportamiento organizacional en las instituciones educativas de la Red, 11, Ancón, 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Yépez, (2017). *“Estrategias de Programación Neurolingüística para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes de la escuela bolivariana Cospes, Municipio Ospino, Estado Portuguesa”*, (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Zalkind, Sh. & Costello, T. (1971). Perception: Implication for Administration. En D. Kolb, I. Rubin y J. McIntyre. *Organization Psychology*. Enflewood Cliff, Prentice-Hall.
- Zylberdyk, Y. (2003). *Comunicación organizacional. ¿cómo funciona la comunicación?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/dci.htm>,

## ANEXO 1

### Matriz de Consistencia

| 1. Problema General:   | 1. Objetivo General:   | 1. Hipótesis General:   | V (1)                            | 1. Tipo de Investigación   |
|--|--|---|----------------------------------|--|
| ¿Cuáles estrategias de Programación Neurolingüística se pueden aplicar para optimizar los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca?   | 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   | Los procesos actuales de comunicación interna de la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca ameritan una propuesta de estrategias de PNL dirigida a lograr su optimización | Procesos de Comunicación Interna | De acuerdo con su naturaleza es cuantitativa.  |
| 2. Problemas Específicos:  | 2. Objetivos Específicos   |   | V (2)                            | 2. Nivel de Investigación<br>Es una investigación descriptiva-propositiva.   |
| 1.-¿Cuál es el statu quo de los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca?   | 1.- Diagnosticar el statu quo de los procesos de comunicación en la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.  |   | Programación Neurolingüística    | 3. Método<br>Descriptivo, Deductivo.   |
| 2.-¿Cuál es el nivel de conocimiento y manejo de herramientas de Programación Neurolingüística en los procesos de comunicación por parte de los Directores o Coordinadores de Carrera adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca? | 2.- Indagar el nivel de conocimiento y manejo de herramientas de Programación Neurolingüística en los procesos de comunicación por parte de los Directores o Coordinadores de Carrera adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca. |   |                                  | 4. Diseño de la Investigación<br>Responde a un diseño de investigación no experimental, transversal y propositiva.   |
| 3.-¿Cuáles herramientas de Programación Neurolingüística contribuyen en la mejora de los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de la universidad privada de la ciudad de Cajamarca en función de lograr la eficiencia en la gestión organizacional?       | 3.-Identificar herramientas de Programación Neurolingüística para optimizar los procesos de comunicación interna en la Dirección Académica de la universidad privada de la ciudad de Cajamarca.  |   |                                  | 5. Población<br>La población está constituida por 18 Directores o Coordinadores de las Carreras profesionales, adscritos a la Dirección Académica de una universidad privada de la ciudad de Cajamarca.                              |
|  |  |   |                                  | 6. Muestra<br>Tomando en cuenta el número de individuos que conforman la población, se trabajó con todos sus integrantes. (Muestreo no probabilístico a conveniencia)  |
|  |  |   |                                  | 7. Técnicas:<br>Observación Documental /Encuesta   |
|  |  |   |                                  | 8. Instrumentos<br>Cuestionarios diseñados para la investigación   |
|  |  |   |                                  | 9. Dimensiones<br>Variable 1:<br>1) Comunicación Organizacional interna formal e informal.<br>2) Ausencia de barreras y fallas comunicacionales<br>Variable 2:<br>1) Aspectos básicos y principios de PNL.<br>2) Herramientas de PNL |

## Anexo 2

### CUESTIONARIO SOBRE PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación, se presentan una serie de preguntas con el fin de recabar la información que se requiere en el desarrollo de una investigación que se realiza en la Dirección Académica de esta Institución. Agradezco responda con absoluta sinceridad y libertad, toda vez que la información suministrada será absolutamente confidencial y sólo será manejada por el investigador.

(1) Nunca, (2) Casi siempre, (3) Siempre

| N°  | PLANTEAMIENTO  | 1 | 2 | 3 |
|-----|--|---|---|---|
| 1.  | Me siento satisfecho con el nivel de comunicación existente con mi superior jerárquico   |   |   |   |
| 2.  | La comunicación es efectiva con los directivos de la organización  |   |   |   |
| 3.  | Los directivos promueven eventos y reuniones que permiten comunicar oportunamente la información de la organización                |   |   |   |
| 4.  | Los directivos de la organización utilizan medios formales para la comunicación (correos electrónicos, circulares, resoluciones)   |   |   |   |
| 5.  | Los directivos de la organización emiten lineamientos de manera formal   |   |   |   |
| 6.  | Los directivos de la organización emiten directrices de manera informal  |   |   |   |
| 7.  | Los directivos elogian y motivan el desempeño de los colaboradores.  |   |   |   |
| 8.  | La organización incorpora el uso de medios no tradicionales para la comunicación   |   |   |   |
| 9.  | La organización dispone de recursos tecnológicos para la comunicación efectiva (correos corporativos, grupos de chat, entre otros) |   |   |   |
| 10. | En la organización la información y directrices a cumplir emanan de un ente emisor (superior), evitando la duplicidad de estas.    |   |   |   |
| 11. | Los mensajes que le llegan de sus superiores son transparentes y claros, por lo que no requieren retroalimentación o ser aclarados |   |   |   |
| 12. | La comunicación que viene de mi superior es creíble y confiable  |   |   |   |
| 13. | Todo acontecimiento dentro de la institución es transmitido por los superiores oportunamente a todos los niveles                   |   |   |   |
| 14. | La información relacionada con la ejecución de directrices emana del superior jerárquico   |   |   |   |
| 15. | Los directivos envían el número de comunicaciones o directrices apropiadas evitando la saturación de información                   |   |   |   |
| 16. | Ejecuto las actividades propias del cargo que desempeño porque la información para su ejecución llega de manera oportuna           |   |   |   |
| 17. | Los directivos saben escuchar activamente  |   |   |   |
| 18. | Cada miembro de la organización tiene libertad de manifestar sus opiniones y puntos de vista a los directivos                      |   |   |   |
| 19. | Los superiores dan oportuna solución a los problemas que usted plantea   |   |   |   |
| 20. | Los superiores dan retroalimentación de sus opiniones y solicitudes de manera oportuna y sin juzgar o evaluar                      |   |   |   |
| 21. | Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar los procesos de trabajo                      |   |   |   |
| 22. | Todos los miembros de la organización saben escucharse activamente entre sí  |   |   |   |
| 23. | Los miembros de la organización muestran que se escuchan mutuamente, tratando de entender los puntos de vista de los demás.        |   |   |   |

|     |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|
| 24. | Cada miembro de la organización tiene libertad de comunicarle sus opiniones y puntos de vista a sus compañeros de áreas.        |  |  |  |
| 25. | Los compañeros de trabajo usan recursos tecnológicos para la comunicación efectiva (correos, grupos de chat, entre otros)       |  |  |  |
| 26. | Se utiliza la comunicación verbal o no verbal para elogiar y motivar el desempeño entre los mismos colaboradores.               |  |  |  |
| 27. | Me siento satisfecho con el nivel de comunicación existente con mis compañeros de labores                                       |  |  |  |
| 28. | La carga de trabajo de los miembros de la organización no interfiere en la comunicación   |  |  |  |
| 29. | Intercambio información con los compañeros para coordinar tareas  |  |  |  |
| 30. | Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los compañeros de trabajo                    |  |  |  |
| 31. | La comunicación con el personal de otras carreras o áreas es cordial  |  |  |  |
| 32. | Existe comunicación constante con los colaboradores de otras áreas  |  |  |  |
| 33. | Se usan medios tecnológicos (como chats, redes sociales, entre otros) para mantener la comunicación con otras áreas             |  |  |  |
| 34. | La información dentro de la Dirección Académica es clara evitando rumores en la organización                                    |  |  |  |
| 35. | Se enfrentan los desacuerdos interpersonales de manera directa para eludir los rumores dentro de la organización                |  |  |  |
| 36. | Se evitan los rumores porque hay confianza entre todos los compañeros de trabajo  |  |  |  |
| 37. | Entre todos los miembros de la organización se evita la manipulación de la información  |  |  |  |
| 38. | No hay dificultades en la circulación de la información   |  |  |  |
| 39. | En la comunicación entre todos se usa la empatía evitando ver las cosas solo desde el punto de vista de cada colaborador        |  |  |  |
| 40. | Los canales de comunicación oficiales están bien planificados   |  |  |  |
| 41. | El ambiente está diseñado para evitar ruidos o interferencia en la comunicación   |  |  |  |
| 42. | Los miembros de la organización tratan de interpretar el verdadero sentido de las palabras sin involucrar emociones o creencias |  |  |  |
| 43. | Siempre se toman en cuenta el punto de vista de los otros   |  |  |  |
| 44. | La comunicación está basada en la confianza no en la sospecha de uno con otro   |  |  |  |
| 45. | No hay manipulación de la información para que sea vista por el receptor de manera favorable                                    |  |  |  |



### Anexo 3

#### CUESTIONARIO SOBRE EL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PNL

A continuación, se presentan una serie de preguntas con el fin de recabar la información que se requiere en el desarrollo de una investigación que se realiza en la Dirección Académica de esta Institución. Agradezco responda con absoluta sinceridad y libertad, toda vez que la información suministrada será absolutamente confidencial y sólo será manejada por el investigador

(1) Si, (2) No

| N°  | PLANTEAMIENTO  | SI | NO |
|-----|--|----|----|
| 1.  | He oído hablar del modelo de la programación neurolingüística  |    |    |
| 2.  | Conozco bien el modelo de la programación neurolingüística.  |    |    |
| 3.  | Conozco herramientas específicas de programación neurolingüística  |    |    |
| 4.  | Se lo que significa en PNL el mapa no es el territorio   |    |    |
| 5.  | Entiendo el poder de la mente sobre el cuerpo  |    |    |
| 6.  | Considero que la reacción de mi interlocutor es la respuesta al proceso de comunicación                            |    |    |
| 7.  | Considero que detrás de cada comportamiento siempre hay una intencionalidad positiva                               |    |    |
| 8.  | Suelo ser optimista y considero que todos los problemas tienen solución  |    |    |
| 9.  | Conozco los sistemas representacionales  |    |    |
| 10. | Con los predicados que usan mis compañeros puedo identificar su sistema representacional                           |    |    |
| 11. | Cuando converso me gusta tener contacto con mi interlocutor  |    |    |
| 12. | Sé que algunas personas tienen mejor percepción de la realidad a través de alguno de sus sentidos en particular    |    |    |
| 13. | Conozco el mensaje que transmite el interlocutor con solo estar atento a la direccionalidad de su mirada           |    |    |
| 14. | Puedo identificar a otro miembro de la organización haciendo algún gesto característico que él hace con frecuencia |    |    |
| 15. | Conozco la herramienta de PNL conocida como el calibraje   |    |    |
| 16. | Pongo en práctica la herramienta del calibraje   |    |    |
| 17. | Conozco la herramienta de PNL conocida como anclaje  |    |    |
| 18. | Pongo en práctica la herramienta del anclaje.  |    |    |
| 19. | Evoco momentos agradables de mi vida para superar estados de ánimo tristes o negativos                             |    |    |

|     |   |  |  |
|-----|---|--|--|
| 20. | Cuando escucho canciones que me traen recuerdos de momentos agradables estoy usando el anclaje.             |  |  |
| 21. | Algunos sabores me hacen evocar momentos especiales de mi vida  |  |  |
| 22. | He utilizado el lenguaje no verbal para comunicarme con otros miembros de la organización                   |  |  |
| 23. | Cuando quiero transmitir una información, procuro usar expresiones o gestos para dar énfasis a las palabras |  |  |
| 24. | Busco mantener conversaciones armónicas con mi jefe y compañeros  |  |  |
| 25. | Siempre aplico el acompasamiento en mis conversaciones  |  |  |
| 26. | Cuando me comunico con mis compañeros adopto de manera deliberada las mismas posturas corporales que ellos  |  |  |
| 27. | Cuando mis compañeros tienen algún problema me coloco siempre en su lugar para saber que están sintiendo    |  |  |
| 28. | Conozco la herramienta de PNL conocida como congruencia   |  |  |
| 29. | Aplico la congruencia en mis relaciones interpersonales   |  |  |
| 30. | Suelo decir cosas diferentes a las que de verdad estoy sintiendo  |  |  |
| 31. | Puedo identificar cuando mi jefe o compañero está expresando algo distinto de lo que está sintiendo         |  |  |
| 32. | A veces siento algo y digo cosas diferentes a las que expresan mi verdadero estado anímico                  |  |  |
| 33. | Mi rostro refleja mi verdadero estado de ánimo  |  |  |



ANEXO 4

BASE DE DATOS CUESTIONARIO PROCESOS DE COMUNICACIÓN

| Nº   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1.-  | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 2.-  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  |
| 3.-  | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 4.-  | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 5.-  | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  |
| 6.-  | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  |
| 7.-  | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 8.-  | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3  | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  |
| 9.-  | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  |
| 10.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  |
| 11.- | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 12.- | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 13.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  |
| 14.- | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 15.- | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  |
| 16.- | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 17.- | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 18.- | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 19.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 20.- | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 21.- | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 22.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 23.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  |
| 24.- | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  |
| 25.- | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 26.- | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 27.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 28.- | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 29.- | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 30.- | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 31.- | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 32.- | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  |
| 33.- | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3  | 3  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  |
| 34.- | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| 35.- | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 36.- | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 37.- | 2 | 0 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  |
| 38.- | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  |
| 39.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 40.- | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  |
| 41.- | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2  |
| 42.- | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 43.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  |
| 44.- | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  |
| 45.- | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |


ANEXO 5

BASE DE DATOS CUESTIONARIO CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PNL

| Nº   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1.-  | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 2.-  | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 3.-  | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 4.-  | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 5.-  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 6.-  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 7.-  | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  |
| 8.-  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 9.-  | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 10.- | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 11.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 12.- | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 13.- | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 14.- | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 15.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 16.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 17.- | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 18.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 19.- | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 20.- | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  |
| 21.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 22.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 23.- | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  |
| 24.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 25.- | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  |
| 26.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 27.- | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 28.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  |
| 29.- | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  |
| 30.- | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |
| 31.- | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| 32.- | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  |
| 33.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |

Anexo 6

FICHAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Oriando Aguilar Aliaga
- 1.2. Especialidad: Prof. Lengua y Literatura – Ingeniero Civil
- 1.3. Cargo actual: Director Carrera de Ingeniería Civil UPNC
- 1.4. Grado académico: Doctor
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario – Procesos de Comunicación Interna.
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 12 de agosto 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

| N°    | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|-------|---|------------|---|---|---|---|---|
|       |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1     | Pertinencia de indicadores                  | X          |   |   |   |   |   |
| 2     | Formulado con lenguaje apropiado            | X          |   |   |   |   |   |
| 3     | Adecuado para los sujetos en estudio        | X          |   |   |   |   |   |
| 4     | Facilita la prueba de hipótesis             | X          |   |   |   |   |   |
| 5     | Suficiencia para medir la variable          | X          |   |   |   |   |   |
| 6     | Facilita la interpretación del instrumento  | X          |   |   |   |   |   |
| 7     | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | X          |   |   |   |   |   |
| 8     | Expresado en hechos perceptibles            |            | X |   |   |   |   |
| 9     | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10    | Basado en aspectos teóricos                 | X          |   |   |   |   |   |
| Total |   | 4          | 4 |   |   |   |   |
|       |   | 5          |   |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual: c = 98%



III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....

Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Orlando Aguilar Aliaga
- 1.2. Especialidad: Prof. Lengua y Literatura – Ingeniero Civil
- 1.3. Cargo actual: Director Carrera de Ingeniería Civil UPNC
- 1.4. Grado académico: Doctor
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario – Conocimiento y Aplicación de Herramientas PNL .
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 12 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            |            | X |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        | X          |   |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de hipótesis             | X          |   |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          |            | X |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  |            | X |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | X          |   |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            |            | X |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 | X          |   |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 2          | 2 |   |   |   |   |
|    |   | 5          | 0 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual: c = 90%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

IV. ....

.....

.....

.....

Firma y sello del Experto



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Patricia Janet, Uceda Martos
- 1.2. Especialidad: Ingeniería de Sistemas
- 1.3. Cargo actual: Directora (e) Facultad de Ingeniería
- 1.4. Grado académico: Máster
- 1.5. Institución: Universidad de Piura
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario - Procesos de Comunicación Interna
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 13 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            |            | X |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        | X          |   |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de hipótesis             | X          |   |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          |            | X |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  |            | X |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | X          |   |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            |            | X |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 | X          |   |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 2          | 2 |   |   |   |   |
|    |   | 5          | 0 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 90\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Podrían incluirse fichas de observación que notifiquen y midan el comportamiento en el proceso de comunicación.

Firma y sello del Experto



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Patricia Janet, Uceda Martos
- 1.2. Especialidad: Ingeniería de Sistemas
- 1.3. Cargo actual: Directora (e) Facultad de Ingeniería
- 1.4. Grado académico: Máster
- 1.5. Institución: Universidad de Piura
- 1.6. Tipo de Instrumento: Cuestionario – Conocimiento y Aplicación Herramientas PNL
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 13 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            |            | X |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        | X          |   |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de hipótesis             | X          |   |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          |            | X |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  |            | X |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología | X          |   |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            |            | X |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 | X          |   |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 2          | 2 |   |   |   |   |
|    |   | 5          | 0 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 90\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

- IV. ....
- .....
- .....
- .....

Firma y sello del Experto





**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPNC
- 1.4. Grado académico:
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario – Procesos de Comunicación Interna.
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 02 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            | X          |   |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        |            | X |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de Hipótesis             |            | X |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          | X          |   |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  |            | X |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología |            | X |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            |            | X |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 |            | X |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 1          | 2 |   |   |   |   |
|    |   | 5          | 8 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 86\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento validado del bachiller Umner Silva Santillán.



.....  
Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Liaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Administración y Negocios
- 1.3. Cargo actual: Docente Escuela de Postgrado UPNC
- 1.4. Grado académico:
  - Licenciado en Administración de Empresas
  - MBA (Magister en Administración de Negocios)
  - Maestro en Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario – Conocimiento y Aplicación de Herramientas PNL.
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 02 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            | X          |   |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        |            | X |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de Hipótesis             |            | X |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          | X          |   |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  |            | X |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología |            | X |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            |            | X |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 |            | X |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 1          | 2 |   |   |   |   |
|    |   | 5          | 8 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 86\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento validado del bachiller Umner Silva Santillán.



.....  
Firma y sello del Experto



**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Oscar Jonathan Vilela Seminario
- 1.2. Especialidad: Contabilidad y Finanzas
- 1.3. Cargo actual: Coordinador de Carrera de Administración y Negocios Internacionales. Consultor en Dirección de Empresas y Proyectos
- 1.4. Grado académico:
  - Maestría en Administrador
  - Contador Público
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario – Procesos de Comunicación Interna.
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 13 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            | X          |   |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        | X          |   |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de Hipótesis             |            | X |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          | X          |   |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  | X          |   |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología |            | X |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            | X          |   |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 |            | X |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 3          | 1 |   |   |   |   |
|    |   | 0          | 6 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 92\%$

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento validado del bachiller Umner Silva Santillán.

  
  
 .....  
 Firma y sello del Experto

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Oscar Jonathan Vilela Seminario
- 1.2. Especialidad: Contabilidad y Finanzas
- 1.3. Cargo actual: Coordinador de Carrera de Administración y Negocios Internacionales. Consultor en Dirección de Empresas y Proyectos
- 1.4. Grado académico:
  - Maestría en Administrador
  - Contador Público
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario – Conocimiento y Aplicación de Herramientas PNL .
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 13 de agosto 2019

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

| N° | EVIDENCIAS                                  | VALORACION |   |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|---|
|    |   | 5          | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1  | Pertinencia de indicadores                  |            | X |   |   |   |   |
| 2  | Formulado con lenguaje apropiado            | X          |   |   |   |   |   |
| 3  | Adecuado para los sujetos en estudio        | X          |   |   |   |   |   |
| 4  | Facilita la prueba de Hipótesis             |            | X |   |   |   |   |
| 5  | Suficiencia para medir la variable          | X          |   |   |   |   |   |
| 6  | Facilita la interpretación del instrumento  | X          |   |   |   |   |   |
| 7  | Acorde al avance de la ciencia y tecnología |            | X |   |   |   |   |
| 8  | Expresado en hechos perceptibles            | X          |   |   |   |   |   |
| 9  | Tiene secuencia lógica                      | X          |   |   |   |   |   |
| 10 | Basado en aspectos teóricos                 |            | X |   |   |   |   |
|    | Total                                       | 3          | 1 |   |   |   |   |
|    |   | 0          | 6 |   |   |   |   |

Coefficiente de valoración porcentual: c = 92%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

Instrumento validado del bachiller Umner Silva Santillán.




Firma y sello del Experto

## ANEXO 7

### CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Cuestionario P. de Comunicación

**Estadísticos de fiabilidad**

| Alfa de<br>Cronbach | N de<br>elementos |
|---------------------|-------------------|
| ,966                | 45                |

Cuestionario PNL

**Estadísticos de fiabilidad**

| Kuder<br>Richardson | N de<br>elementos |
|---------------------|-------------------|
| ,812                | 33                |

### Anexo 8

#### Base de datos de la Prueba Piloto para cálculo de confiabilidad del cuestionario de Procesos de la Comunicación

| N°   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|
| 1.-  | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 2.-  | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 3.-  | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 4.-  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 5.-  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 6.-  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7.-  | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 8.-  | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 9.-  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 11.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 12.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 13.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 14.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 15.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 16.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 17.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 18.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 19.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 20.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 21.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 22.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 23.- | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 24.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 25.- | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 27.- | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 28.- | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 29.- | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 30.- | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 31.- | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 32.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 33.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 34.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 35.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 36.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 37.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 38.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 39.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 40.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 41.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 42.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 43.- | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 44.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 45.- | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |

### Anexo 9

#### Base de datos de la Prueba Piloto para cálculo de confiabilidad del cuestionario de PNL

| Nº   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|
| 1.-  | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 2.-  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3.-  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4.-  | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 5.-  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6.-  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 7.-  | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 8.-  | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 9.-  | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 10.- | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11.- | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 12.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14.- | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 15.- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16.- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17.- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 18.- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19.- | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20.- | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 21.- | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 22.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 23.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 24.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 25.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 26.- | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 27.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 28.- | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 29.- | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30.- | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 31.- | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 32.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 33.- | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |